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»

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій
Форма навчання заочна
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту
Завідувач кафедри _____
О. В. Шкурупій
«_____»_____2019 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:
«Масштаби та основні напрями діяльності транснаціональних корпорацій»
(на матеріалах «PepsiCo, Inc.»)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
освітня програма «Міжнародні економічні відносини» за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

Виконавець роботи: Гурас Фаїна Сергіївна
Підпис _____
Дата «__»_____ 2019 р.

Науковий керівник: Гончаренко Владислав Васильович, д. е. н.
Підпис _____
Дата «__»_____ 2019 р.

Рецензент: Заяць Вячеслав Миколайович

Полтава 2019

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ 1. Особливості діяльності сучасних ТНК	7
1.1. Транснаціоналізація як умова і чинник сучасного економічного розвитку	7
1.2. Ознаки, напрями та масштаби діяльності ТНК	17
1.3. Роль глобальних корпорацій в світовій економіці	28
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2. Масштаби та основні напрями діяльності PepsiCo, Inc.	42
2.1. Організаційно-управлінська структура PepsiCo, Inc.	42
2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності PepsiCo, Inc.	50
2.3. Геоекономічний аспект діяльності PepsiCo, Inc.	61
Висновки до розділу 2	68
Розділ 3. Перспективи розвитку та зміни масштабів діяльності PepsiCo Inc. на світовому та локальних ринках	71
3.1. Посилення конкурентних позицій PepsiCo, Inc. на ринках приймаючих сторін	71
3.2. Засади формування та ефективного використання інвестиційного потенціалу PepsiCo, Inc.	83
3.3. Можливості та перспективи діяльності PepsiCo, Inc. на споживчому ринку України	95
Висновки до розділу 3	103
Висновки та пропозиції	105
Список використаних джерел	113
Додатки	121

ВСТУП

Актуальність теми. Основною тенденцією світової економіки стало прискорення темпів глобалізації, зумовлене міжнародною міграцією капіталів, поглибленням поділу праці і спеціалізації країн. Сучасні процеси функціонування економічних систем характеризуються все більшим посиленням ролі та впливу транснаціональних корпорації (ТНК) на їх функціонування.

Процес транснаціоналізації, що характеризується посиленням взаємозв'язку і взаємозалежності суб'єктів світової економічної системи в результаті глобальних операцій ТНК сьогодні досяг планетарних масштабів. ТНК перетворились на головну силу ринкового виробництва й міжнародного поділу праці, на домінуючий чинник світової економіки й міжнародних економічних відносин. Здатність ТНК гнучко пристосовувати механізм інвестиційної діяльності, організаційні методи й засоби до змін, що відбуваються у національній і світовій економіці, перетворили їх на глобальні господарчі структури, що розглядають світове господарство як сферу застосування свого капіталу.

Транснаціональні корпорації стали найважливішими дійовими особами в сучасному світовому господарстві. Добробут країни, її участь у міжнародному поділі праці, рівень інтегрованості у світове господарство і, в підсумку, її міжнародна конкурентоздатність дедалі більшою мірою залежать від того, наскільки успішна діяльність ТНК, що базуються в її економіці. Окрім того, капіталовкладення ТНК в іноземну економіку – активний спосіб стимулювання попиту на продукцію вітчизняних товаровиробників. Певною мірою дозволить захистити національні економічні інтереси створення українських ТНК, що сприятиме розвитку українських господарських структур в подальшому та інтернаціоналізації їхнього виробництва й

капіталу, інтеграції України у світову економіку, її участі в глобальних трансформаційних процесах.

Проблема дослідження сутності та діяльності ТНК, а також процеси транснаціоналізації тривалий час перебувають у центрі уваги багатьох вчених, як зарубіжних, так і вітчизняних, зокрема таких як: В. Венгер [5], К. Гудим [13], Д. Латинін [26], А. Михайлишин [51], М.Прохорова [38], Н. Рябець [41], Б. Стеценко [46], Т. Циганкова [55].

Метою дослідження є визначення провідних напрямів розвитку ТНК та масштабів їх діяльності. Відповідно сформульованій меті дипломної роботи передбачається виконання наступних **завдань**:

- розкрити сутність транснаціоналізації як умови і чинника сучасного економічного розвитку;
- визначити основні ознаки, напрями та масштаби діяльності ТНК;
- дослідити роль глобальних корпорацій у світовій економіці;
- вивчити організаційно-управлінську структуру PepsiCo, Inc.;
- оцінити фінансово-господарську діяльність PepsiCo, Inc.;
- дослідити геоекономічний аспект діяльності PepsiCo, Inc.;
- визначити можливості посилення конкурентних позицій PepsiCo, Inc. на ринках приймаючих сторін;
- розкрити засади формування та ефективного використання інвестиційного потенціалу PepsiCo, Inc.;
- визначити можливості та перспективи діяльності PepsiCo, Inc. на споживчому ринку України**.**

Об’єктом дослідження є процес транснаціоналізації виробництва і капіталу.

Предметом дослідження є масштаби і напрями діяльності PepsiCo, Inc.

Методи дослідження. В процесі дослідження використано методи економічного і економіко-статистичного аналізу для оцінки діяльності PepsiCo Inc.; загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення при дослідженні основних напрямів розвитку діяльності ТНК; метод системного

аналізу при визначенні конкурентних позицій компанії; графічний метод для відображення основних тенденцій розвитку компанії, а також для унаочнення фінансового стану PepsiCo, Inc.

Інформаційну базу досліджень складають законодавчі та нормативно-правові акти України з питань зовнішньоекономічної діяльності, дані Державного комітету статистики України, статистичні та аналітичні матеріали ЮНКТАД (Конференції ООН по торгівлі та розвитку), інформаційні матеріали та офіційні звіти PepsiCo Inc., монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі ПФ «КМ», які полягають у необхідності

1) активізувати використання цифрових та web-ресурсів для розширення партнерських зв'язків та активізації взаємодії зі споживачами з питань якості та асортименту послуг що надаються.

Значущість дослідження для навчального процесу підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по магістерській роботі в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: а) при викладанні дисципліни «Економічний аналіз в міжнародному бізнесі» у тему «Аналіз господарської та комерційної діяльності міжнародних компаній» включити перелік розрахункових завдань щодо аналізу транснаціональних корпорацій на прикладі «PepsiCo, Inc.».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання дипломної роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки й торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220).

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року).

Публікації: Гурас Ф. С. Масштаби та основні напрями діяльності транснаціональних корпорацій у глобальному вимірі / Ф. С. Гурас // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. конф. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 27-29.

РОЗДІЛ 1
ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ТНК

1.1. Транснаціоналізація як умова і чинник сучасного економічного розвитку

Транснаціоналізація, як найважливіша складова і одночасно головний механізм загальних процесів глобалізації, представляється найбільш суттєвим елементом і одним з основних регуляторів, що забезпечують єдність функціонування світової економіки через транснаціональні організації і потоки, що визначають розвиток світового господарства. Вони є провідним фактором глобалізації економіки, розміщуючи окремі частини і стадії відтворювальних по територіях різних країн.

Історична ґенеза процесів транснаціоналізації охоплює чотири основних етапи. ТНК першого покоління (кінець XIX ст.) розпочинали свою діяльність як колоніально-сировинні. Основною їх перевагою був доступ до природних ресурсів або до преференційних ринків збуту. ТНК другого покоління (період між двома світовими війнами) − сформовано міцний зв’язок з виробництвом військово-технічної продукції. Третє покоління ТНК (1960-ті роки) широко використовує досягнення науково-технічної революції, набуваючи організаційно-економічних форм концернів і конгломератів, що органічно поєднують елементи національного і зарубіжного виробництва. На початку 1980-х років поступово формуються глобальні ТНК четвертого покоління, їх визначальними рисами є планетарне бачення ринків і функціонування в умовах глобальної конкуренції.

Можна стверджувати, що теорія транснаціоналізації має новітнє походження, адже часто вживані нині терміни «транснаціональні корпорації» (transnational corporations (TNCs)), «мультинаціональні корпорації»

(multinational corporations (MNCs) чи «мультинаціональні підприємства» multinational enterprises (MNEs)) виникли десь у 1960 – на поч. 1970 рр. До того часу компанії, що здійснювали свою господарську та інвестиційну діяльність за національними межами, називали мультитериторіальними фірмами чи підприємствами, що займаються іноземним інвестуванням [30, с. 14].

Зрозуміло, що дефініція «транснаціоналізація» походить від поняття «транснаціональна корпорація» і напряму з ним пов'язана. На сьогодні у науковій літературі науці не існує універсальної (єдиної) теорії транснаціоналізації. Формування різноманітних теорій транснаціоналізації обумовлено значною кількістю чинників формування даного процесу. Основною перешкодою в консолідації наукових поглядів виступає динамічна зміна способу транснаціоналізації та всеохоплюючий характер діяльності ТНК (присутність у більшості галузей економіки). Формування великої чисельності різного роду тлумачень поняття транснаціоналізації зумовлено великою чисельністю факторів, якими супроводжуються відповідні процеси [30, с. 15].

Зокрема, вітчизняні вчені В. Шавкун та І. Сухацька розглядають транснаціоналізацію як «процес розширення міжнародної діяльності промислових фірм, банків, сфери послуг, їх виходу за національні межі окремих країн, що приводить до переростання національних компаній у транснаціональні» [46].

Відомий вітчизняний фахівець О. Рогач вважає, що транснаціоналізація – це процес посилення світової інтеграції у результаті глобальних операцій ТНК, в межах якої значна частина виробництва, споживання, експорту, імпорту і доходу країни залежить від міжнародних центрів за межами держави [46]. Варто відзначити, що на відміну від попередніх авторів, О. Рогач аналізує транснаціоналізацію вже винятково в контексті функціонування ТНК, а не перетворення національних компаній у транснаціональні.

Непоодинокими є й наукові позиції, в яких транснаціоналізація розглядається через призму інвестиційного складника, що є цілком природним, оскільки прямі іноземні інвестиції є на сучасному етапі одним із ключових елементів корпоративної стратегії ТНК на зарубіжних ринках: «транснаціоналізація – це процес перенесення частини відтворювальних процесів з однієї країни в іншу (інші) за допомогою прямих іноземних інвестицій, до яких, на відміну від портфельних, відносять інвестиції, зроблені за кордон з метою організації філій або встановлення контролю над іноземними компаніями... Ці інвестиції здійснюються в основному ТНК, які є основою транснаціоналізації» [46]. Беззаперечним залишається той факт що саме транснаціоналізація увібрала в себе чи не усі базові ознаки, характеристики, переваги та недоліки глобалізації. Водночас транснаціоналізація суттєво видозмінила і саму глобальну економіку, і її фінансове господарство.

У. Моторнюк, М. Теребух та В. Кузяк трактують транснаціоналізацію як процес посилення світової інтеграції у результаті глобальних операцій ТНК, в межах якої значна частина виробництва, споживання, експорту, імпорту і доходу країни залежить від міжнародних центрів за межами держави [30].

В період 1980 – 1990 років кількість ТНК стрімко почала збільшуватися, що є характерним для сучасного періоду розвитку транснаціоналізації (кінець XX початок XXI століть), який характеризується переорієнтацією міжнародних економічних зв’язків між окремими державами та інтеграційними об’єднаннями на формування системи внутрішньокорпоративних зв’язків, де основними гравцями на світовому ринку стають ТНК. Підтвердженням цьому є той факт, що на кінець 1970 років, за даними ЮНКТАД, в світі нараховувалося 7,5 тисяч материнських компаній, а через 10 років їх кількість зросла в 4,9 рази (36,6 тис. компаній), які мали 174,9 тисяч закордонних філій, дочірніх компаній і фірм. На теперішній час у світі нараховується понад 85 тис. материнських компаній і

понад 800 тисяч їх закордонних філій, які продукують більше половини товарів світового виробництва, забезпечують 70 % зовнішньоторговельного обороту, володіють 80 % технологій та ноу-хау, здійснюють 90 % експорту капіталу у вигляді ПІІ [30],(рис.1.1).

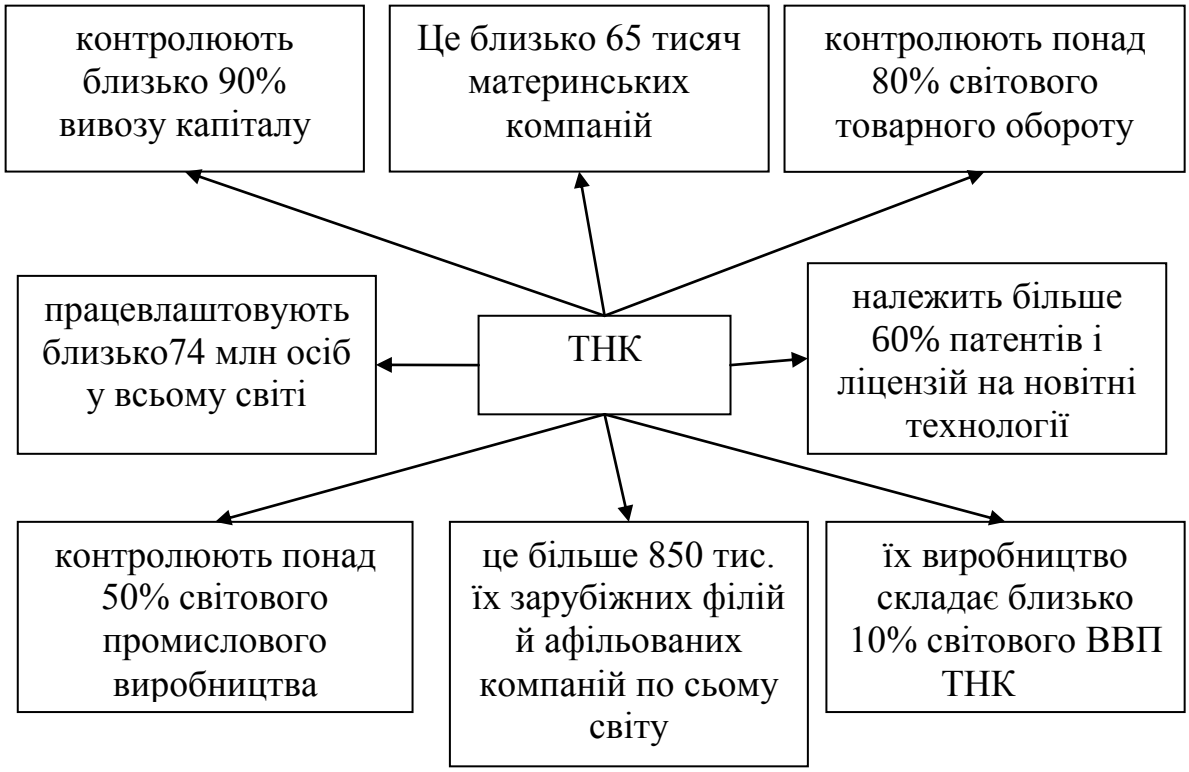

Рисунок 1.1 – Сучасний етап транснаціоналізації світової економіки

Джерело: складено на основі [30]

ТНК стали основними суб'єктами міжнародних економічних зв'язків світового масштабу, які завдяки сформованим інтернаціональним фінансовим ринкам, позбавлених, у значній мірі, залежності від національних регулятивних державних функцій, мають реальні можливості щодо мобілізації власних і залучених на світових ринках фінансових ресурсів у величезних обсягах та їх спрямування на розробку та впровадження сучасних технологій виробництва та збуту продукції.

Одним із основних напрямів сучасної транснаціоналізації є міжнародне науково-технологічне та інноваційне співробітництво на основі стимулювання науково-дослідної і технологічної кооперації, так як

динамічний розвиток науково–технічного прогресу не дає кожній країні поодинці проводити масштабні наукові дослідження і розробки, не кажучи вже про розвиток фундаментальної науки [30].

Початок XXI ст. є відліком часу, коли транснаціоналізація виробництва і капіталу стала не тільки безпосередньою умовою функціонування і розвитку ТНК, але і чинником, що визначає значною мірою темпи і пропорції розвитку всієї світової системи господарства. Принаймні зростання в діяльності ТНК ролі зовнішньоекономічної сфери стає все більш діючим чинником їхнього економічного зростання. Масштаби розширення сфери діяльності ТНК значно збільшилися (рис. 1.2).

Активізація діяльності ТНК у XXI ст. додала інтеграційним процесам у світовій економіці нового імпульсу, насамперед тому, що їх закордонні філії стають органічною частиною національної економіки приймаючих країн.

Розвиток міжнародного виробництва супроводжується помітними змінами в методах організаційної діяльності ТНК. Якщо в 1980-ті роки ТНК віддавали перевагу створенню нових закордонних філій, то в другій половині 1990-х сформувалась тенденція до підвищення ролі транскордонних злиттів і поглинань іноземних компаній. У своїй діяльності ТНК вдаються також до створення стратегічних альянсів з компаніями закордонних країн. Здебільшого стратегічні альянси між ТНК виявляються тривалими й охоплюють різні стадії усього виробничого циклу: від наукових розробок до спільного виробництва й збуту. Додаткову економію дає скорочення адміністративних видатків на утримання управлінського апарату [57].

Для оцінки залученості тієї чи іншої компанії у виробництво товарів і послуг за кордоном використовується індекс транснаціональності, який дозволяє зіставляти розміри господарської діяльності в рамках національних кордонів і за їх межами. Індекс транснаціональності заснований на зіставленні розмірів господарської діяльності компанії, як на батьківщині , так і закордоном.

Рисунок 1.2 – Причини збільшення масштабів розширення сфери діяльності ТНК

Джерело : складено автором на основі [30].

$$Imp = \frac{Аз / Азаг + Пз / Пзаг + Шз / Шзаг}{3} \times 100\% \qquad (1.1)$$

де *Imp* – індекс транснаціоналізації;

Аз – закордонні активи компанії, грошові од.;

Азаг – загальні активи компанії, грошові од.;

Пз – обсяг продажу товарів і послуг закордонними філіями, грошові од.;

Пзаг – загальний обсяг продажу товарів і послуг, грошові од.;

Шз – закордонний штат компаній, осіб;

Шзаг – загальний штат компаній, осіб.

ЮНКТАД розраховує цей індекс як середнє арифметичне трьох величин: частки активів за кордоном у загальному обсязі активів компанії;

частки продажів за кордоном у загальному обсязі продажів; частки персоналу, зайнятого на закордонних підприємствах, у загальній чисельності персоналу компанії. Глобальні компанії мають значно вищий індекс транснаціональності в порівнянні зі звичайними ТНК. За даними World Investment Report 2018, у 100 провідних ТНК світу індекс транснаціоналізації нині наблизився до середньої величини в 63% (рис. 1.3) [21].

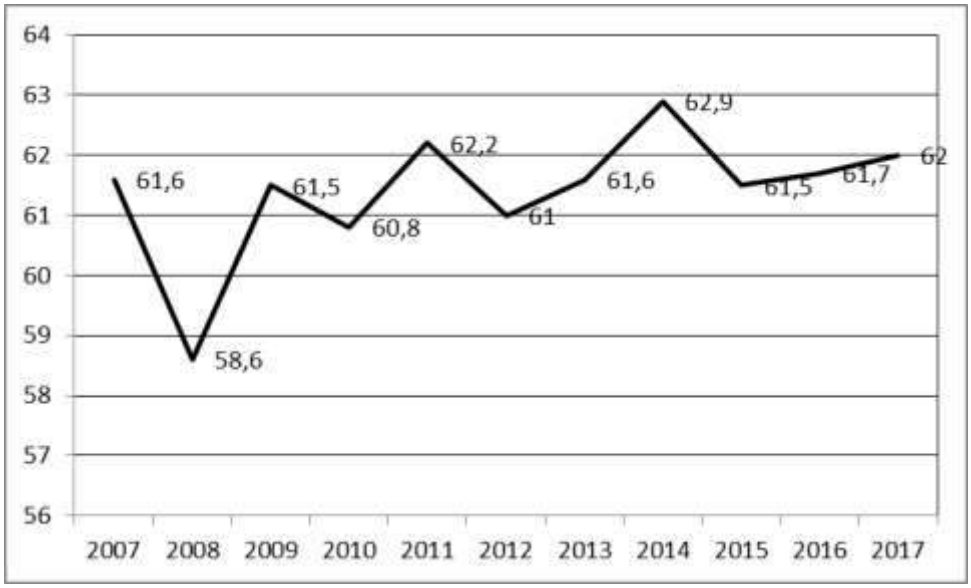

Рисунок 1.3 – Динаміка індексу транснаціоналізаії 100 найбільших ТНК світу протягом 2017-2007 рр.

Джерело : складено на основі [21].

Індекс транс націоналізації 100 найбільших ТНК світу майже на 20 % вище рівня транснаціоналізації 100 найбільших компаній у країнах, що розвиваються та країнах з перехідною економікою.

Сучасна економічна система знаходиться під впливом процесів транснаціоналізації виробництва і капіталу, рухомих ТНК. Зростає взаємозалежність країн в силу набирає хід глобалізації, зменшується національний суверенітет держав, з'являються наднаціональні суб'єкти - глобальні корпорації.

За останні роки ТНК почали з'являтися в країнах, що розвиваються, оскільки ці країни виступають можливими носіями економічного зростання і

ринкових відносин. Основними причинами появи ТНК є: пошук нових ринків виробництва та збуту, дешевих ресурсів та робочої сили, зниження витрат виробництва, зростання конкурентоспроможності та максимізування прибутків [7].

На основі досліджень, в періоди глобальних технологічних зрушень на хвилі зростання нового технологічного устрою відкривається «вікно можливостей» для підйому країн, що розвиваються та досягти успіху в підготовці умов його становлення. На відміну від передових країн, що стикаються з кризою перенакопичення капіталу в застарілих виробництвах, у них є можливість уникнути масового знецінення капіталу і сконцентрувати його на проривних напрямах зростання. Для того щоб утримати лідерство, передовим країнам доводиться удаватися до силових прийомів у зовнішній та зовнішньоекономічній й політиці. У наш час на хвилі зростання нового технологічного устрою передові позиції зайняв Китай, а накопичення капіталу в Японії створило можливості для переміщення центру світового відтворення в Південно-Східну Азію [18]. Загалом участь країн, що розвиваються у світових фінансових потоках зросла з 7 % у 1990 р. до 37 % у 2017 р. [80].

Транснаціональні корпорації, розміщуючи виробництва в різних країнах, прагнуть зменшити ризики та оптимізувати сплату податкових та митних платежів [7].

В останні роки швидкими темпами зростають неакціонерні форми операцій транснаціональних корпорацій. Після світової фінансової кризи поглиблюється тенденція, що транснаціональні фірми, навіть найкрупніші із них, звужують сферу своєї спеціалізації на головних, найбільш динамічних, напрямах бізнесу і «передають» на контрактних засадах все більше функцій незалежним фірмам різних країн з метою отримувати додаткові переваги від різниці в рівні витрат на виробництво та постачання. Такі головні незалежні контрактори або постачальники часто є також транснаціональними фірмами,

що мають власну міжнародну виробничу мережу підприємств та власних субконтракторів та постачальників [30].

Транснаціональні фірми також все більш активно «передають» окремі ланки своїх операцій місцевим фірмам приймаючих країн. Вони також інтенсивно формують різні форми кооперативних, спільних інноваційних механізмів з іншими компаніями (споживачами, постачальниками, конкурентами) та науковими інституціями (університетами, лабораторіями і т.д.). Така кооперація примушує розглядати міжнародне виробництво як систему з величезною кількістю економічних суб'єктів.

Щодо України, то вітчизняна національна економічна система, розвиваючи транснаціональну діяльність має на меті вирішення двох основних задач: залучення необхідного для розвитку капіталу та проведення власної політики експансії на зарубіжних ринках. При розбудові національної економічної системи України необхідно враховувати узагальнені чинники транснаціоналізації, які мають як позитивний, так і негативний вплив (табл. 1.1).

Важливим напрямом вітчизняної транснаціоналізації може стати партнерство глобальних компаній з малими українськими компаніями, що в першу чергу носять інноваційний профіль діяльності. Малий наукомісткий бізнес взаємодіє (внаслідок високого ступеня ризику своєї діяльності) з глобальними компаніями, використовуючи їхні виробничі потужності, кадровий потенціал і великі можливості щодо залучення широкого спектру джерел фінансування. Такого роду взаємодія стабілізує господарські та економічні зв'язки малих підприємств, дозволяє зайняти ним певну ринкову нішу, забезпечує їх вихід на траєкторію стійкого розвитку. Гармонізація партнерства на основі узгодження стратегічних пріоритетів розвитку малого інноваційного сектору економіки України з інтересами ТНК може стати в подальшому одним із визначальних

факторів економічної безпеки держави, розвитку високотехнологічного сектору економіки.

Таблиця 1.1 – Позитивні та негативні риси транснаціоналізації в розвитку сучасної національної економічної системи України

Позитивні риси	Негативні риси
Міжнародна спеціалізація на базі взаємопроникнення капіталу	Посилення конкуренції на внутрішньому ринку, занепад вітчизняного виробника
Формування міжнародних галузевих та господарських територіальних одиниць (кластерів)	Поступова руйнація національного економічного державного суверенітету – поява наднаціональних економічних утворень – ТНК
Вирівнювання національних відтворювальних виробничих структур	Різке зростання транскордонного злиття і поглинання вітчизняних компаній
Свобода пересування факторів виробництва, товарів	Розташування на території держави трудомістких, енергомістких та матеріаломістких, екологічно небезпечних виробництв
Доступ до більш якісних і дешевих ресурсів	Відтік капіталу, перерахунок прибутку в промислово розвинуті країни
Розвиток науково-технічної сфери	Уникнення оподаткування прибутку
Розширення інноваційної діяльності	Розподіл фінансових ресурсів країни між крупними ТНК з обмеженим фінансуванням середнього бізнесу
Якісний розвиток виробництва країни	Занепад галузей економіки, які не є привабливими для ТНК
Посилення ролі держави (країни-базування ТНК) в міжнародному просторі	Вплив ТНК на економічну владу країни

Джерело: складено на основі [42].

Варто зазначити, що процес створення українських ТНК може бути значно прискорений та розширений в галузевому спектрі у випадку залучення іноземних партнерів. Для цього компанії, що співпрацюють з іноземними фірмами на основі спеціалізації та кооперації, можуть формувати з ними спільні структури, вступати до стратегічних альянсів шляхом створення міждержавних корпорацій.

Створення міжкорпоративних стратегічних альянсів дозволяє ТНК не лише зберегти конкурентоспроможність, а й призводить до появи у глобальній економіці нових регіональних кластерів економічної співпраці. Сучасною формою такої транснаціональної кооперації є створення гнучких бізнес-мереж, члени яких тісно співпрацюють, залишаючись при цьому

незалежними й самостійними у процесі своєї фінансово-господарської діяльності.

Таким чином, побудова взаємовідносин приймаючої держави, особливо це актуально для України, з ТНК повинна ґрунтуватись на декількох важливих моментах, зокрема специфічних принципах оптимальної взаємодії ТНК та національних економік в сучасних умовах розвитку міжнародного бізнесу: поважання суверенітету країн, де вони діють; забезпечення виконання вимог законодавчих систем цих країн; у формуванні своєї стратегії виходити із пріоритетів економічної політики країн; дотримання вимог конкуренції та антимонопольного регулювання; невтручання у внутрішню політику приймаючих країн; утримання від корупції; поважання соціокультурних цілей, цінностей та традицій приймаючих країн; забезпечення у своїй діяльності вимог глобальної екологічної безпеки; дотримання принципів соціальної відповідальності перед суспільством; забезпечення у своїй діяльності виконання принципів формування відносин з урядами держав за моделлю «стратегічного партнерства».

1.2. Ознаки, напрями та масштаби діяльності ТНК

Теоретичне осмислення розвитку транснаціональних корпорації почалось ще в 30-х роках XX століття з досліджень Д. Вільямса, який показав наявність протиріч між неокласичною теорією міжнародної торгівлі і розвитком міжнародного виробництва та М.Бая, який досліджував ефективність вертикально інтегрованих компаній. В 60-х – 80-х роках XX ст. формуються основні теоретичні концепції діяльності ТНК, обґрунтовуються причини їх виникнення та поширення. Тут необхідно виділити дослідження руху прямих зарубіжних інвестицій в Європу Вернона Р., диверсифікації

інтеграційної стратегії ТНК Кейвса Р., фінансування ТНК своїх зарубіжних виробництв Алібера Р. тощо [48, с.103].

Дослідження вчених із різних наукових шкіл дозволили сформувати основні чинники появи транснаціональних корпорацій (рис.1.4).

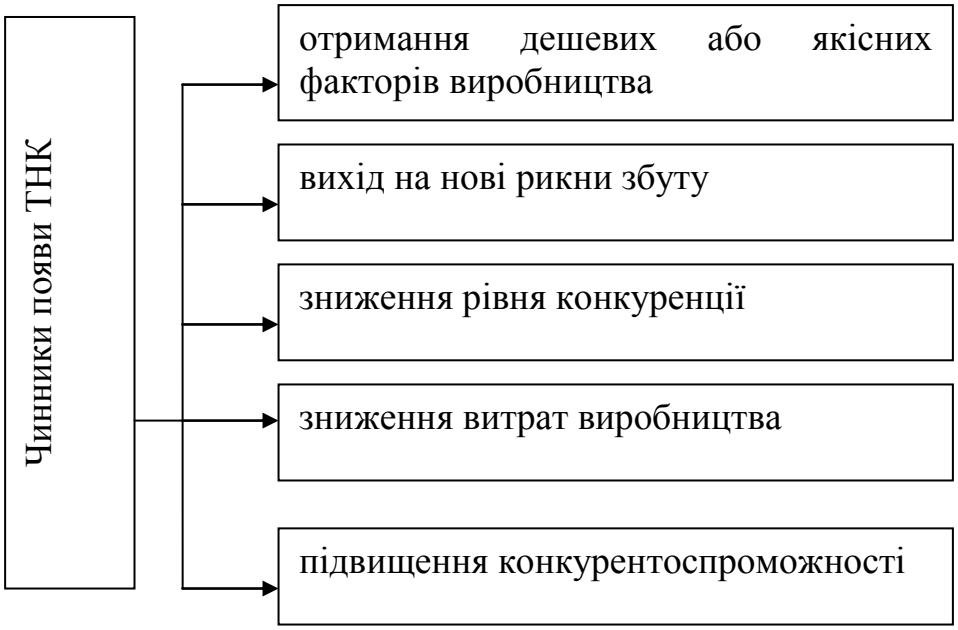

Рисунок 1.4 − Основні чинники появи транснаціональних корпорацій

Джерело : складено на основі [48]

На основі перелічених чинників були сформовані теоретичні концепції діяльності ТНК, які умовно можна розділити на декілька груп (табл.1.2).

Перелічені теоретичні концепції свідчать, що вихід економічних стратегічних інтересів фірм за межі національних кордонів забезпечують все більше можливостей для свободи пересування факторів виробництва, товарів, капіталу, що в свою чергу, дає фірмам можливості отримання надприбутків, розширення економічного впливу не тільки в рамках певної галузі, а й в світовому економічному просторі.

Серед науковців немає єдиного погляду на цю форму господарювання. Загальне визначення ТНК дає електронний словник термінів «Вікіпедія» [19], згідно з яким транснаціональна компанія (корпорація) або ж скорочено ТНК – це корпорація, що здійснює міжнародне виробництво промислових продуктів на основі прямих іноземних інвестицій та має прямий контроль над своїми закордонними філіями.

Таблиця 1.2 – Теоретичні концепції діяльності ТНК [41]

Чинник	Концепція	Суть концепції	Прихильники концепції
Отримання дешевих або якісних факторів виробництва	Теорія привласненя	Компанія, яка має конкурентні технологічні переваги, здійснює іноземне інвестування для того, щоб, насамперед, підвищити ефективність використання новітніх технологій та створювати нові кращі продукти	Рокочі В.
Вихід на нові ринки збуту	Теорія організаційних форм ТНК	Основним показником ефективності діяльності ТНК є форма її організації. Національні особливості в організаційних структурах ТНК неухильно втрачають свою вартість, і ТНК, поза залежність від розташування їх головних офісів, поступово перетворюються на наднаціональні об'єднання, які переслідують одну мету – максимізацію прибутку шляхом встановлення економічного господарювання у світовому масштабі	Акоі М., Самсон І.
Зниження рівня конкуренції	Теорія ринкової влади	Для ТНК основною метою виступає отримання ринкової влади. На ранніх стадіях зростання фірма розширює свою частку на національному рівні, потім – на міжнародному, шляхом злиття і поглинання, збільшуючи концентрацію виробництва і капіталу.	Хаймер С., Рокочі В.
Зниження витрат виробництва	Теорія інтер-націоналізації	Мета створення ТНК – зменшення трансакційних витрат та економія на масштабі сфери діяльності.	Коуз Р., Вільямсон О., Пенроуз Е.
	«Податкова» теорія	Метою прямого іноземного інвестування є прагнення ТНК зменшити обсяг податкових відрахувань двома способами: створення філії в країні з низькими податками; використання трансфертного ціноутворення, яке дає можливість зареєструвати прибутки в країнах з низькою ставкою оподаткування, незалежно від країни, в якій було отримано прибуток.	Рокочі В., Хорошун О.
Підвищення конкуренто-спроможності	Концепція міжнародної конкуренто-спроможності	Основа цієї концепції – модель життєвого циклу продукту. Зростання ТНК відбувається по стадіях розвитку відповідної галузі промисловості, а динаміка розвитку кожної стадії і її тривалість визначаються життєвим циклом продукту.	Вернон Р., Стобаух Р.
	Еклектична концепція міжнародної інвестиційної та виробничої діяльності	Еклектична концепція увібрала в себе основні положення всіх вищерозглянутих підходів і заснована на основних наукових напрямках економічних досліджень: менеджменті, маркетингу, фінансах, теорії організацій, міжнародних відносинах, праві, економічній історії, регіональних дослідженнях.	Даннінг Дж.

І. Сорока під ТНК розуміє: «підприємства (фінансово-промислові об'єднання), яким належать комплекси чи виробництва, що контролюють діяльність компаній, розташованих за межами країни базування, мають велику мережу філій і відділень у різних країнах, займають провідні положення у виробництві і реалізації того чи іншого товару» [46].

І.О. Давидова, К.Ю. Величко та О.І. Печенка дають наступне визначення: «Транснаціональна корпорація (ТНК) – велика фірма (або об'єднання фірм різних країн), яка має закордонні капіталовкладення та впливає на яку-небудь сферу (або декілька сфер) у міжнародному масштабі» [28].

За визначенням ООН термін «МНК» стали використовувати для ідентифікації міжнародних компаній, але тих, які знаходяться у володінні осіб із різних країн; термін «ТНК» ввели для позначення компаній, які володіють прямими іноземними інвестиціями і знаходяться у володінні осіб однієї країни. Транснаціональні корпорації (ТНК) – це «підприємства, що є власниками, або такими, що контролюють виробництво товарів чи послуг за межами країни, в якій вони базуються», при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу [10].

Всі вищенаведені визначення доповнюють одне одно і об'єднані навколо характерних рис транснаціональних компаній: збереження національності походження компанії, багатонаціональність представництв, економічна експансія на зарубіжних ринках, вкладання капіталу.

ООН виділяє певні підходи до визначення критеріїв:

1) наявність материнської компанії і підрозділів закордоном не менше ніж у двох країнах світу; закордонні підрозділи можуть засновуватися компанією на основі прямих іноземних інвестицій через:

– створення виробничих потужностей;

– злиття та поглинання інших підприємств;

2) контроль активів закордонних підрозділів передбачає, що частка акціонерного капіталу в дочірньому підприємстві, що належить материнській

компанії в іншій країні, становить не менше 10%, а в деяких країнах цей поріг може виявитися вищим, наприклад, у Великобританії частка іноземного капіталу повинна становити 20% і більше [42].

ЮНКТАД було виділено наступні критерії для віднесення компанії до категорії ТНК, що послужило основою уточненого формулювання. Зокрема, ТНК вважається компанія:

– що має підрозділи у двох або більше країнах;

– що здатна проводити узгоджену політику через один або кілька центрів прийняття рішень;

– материнська компанія якої має можливість контролювати активи інших економічних одиниць у державах їхнього базування шляхом участі в капіталі;

– застосовує прямі інвестиції закордоном для побудови нових підприємства, філій, що робить компанію транснаціональною [10].

Компаніям досить відповідати хоча б одному з цих критеріїв щоб вважатись транснаціональною компанією. Водночас, сучасні найбільші транснаціональні компанії відповідають всім переліченим умовам. Глобальні ТНК, що виникли на початку 80-х років минулого століття, характеризуються наступними ознаками (рис. 1.5).

Відповідно до Доповіді UNCTAD про світові інвестиції за 2018 рік, у світі налічується близько 100 тис. міжнародних компаній, які мають більше ніж з 860 тис. зарубіжних філій. Кількість найбільших міжнародних компаній за останні п’ятдесят років збільшилася майже в 15 разів (в 1970 р було тільки 7 тис. подібних підприємств).

Аналіз, проведений на основі великої вибірки компаній, показав, що майже 70% з них мають тільки одну іноземну філію, і майже 90% компаній мають менше 5 філій. Значна частка зарубіжних філій належить незначній групі міжнародних компаній. Менше 1% ТНК мають понад 100 філій, але на них припадає більше 30% всіх зарубіжних філій і майже 60% доданої вартості компаній [21].

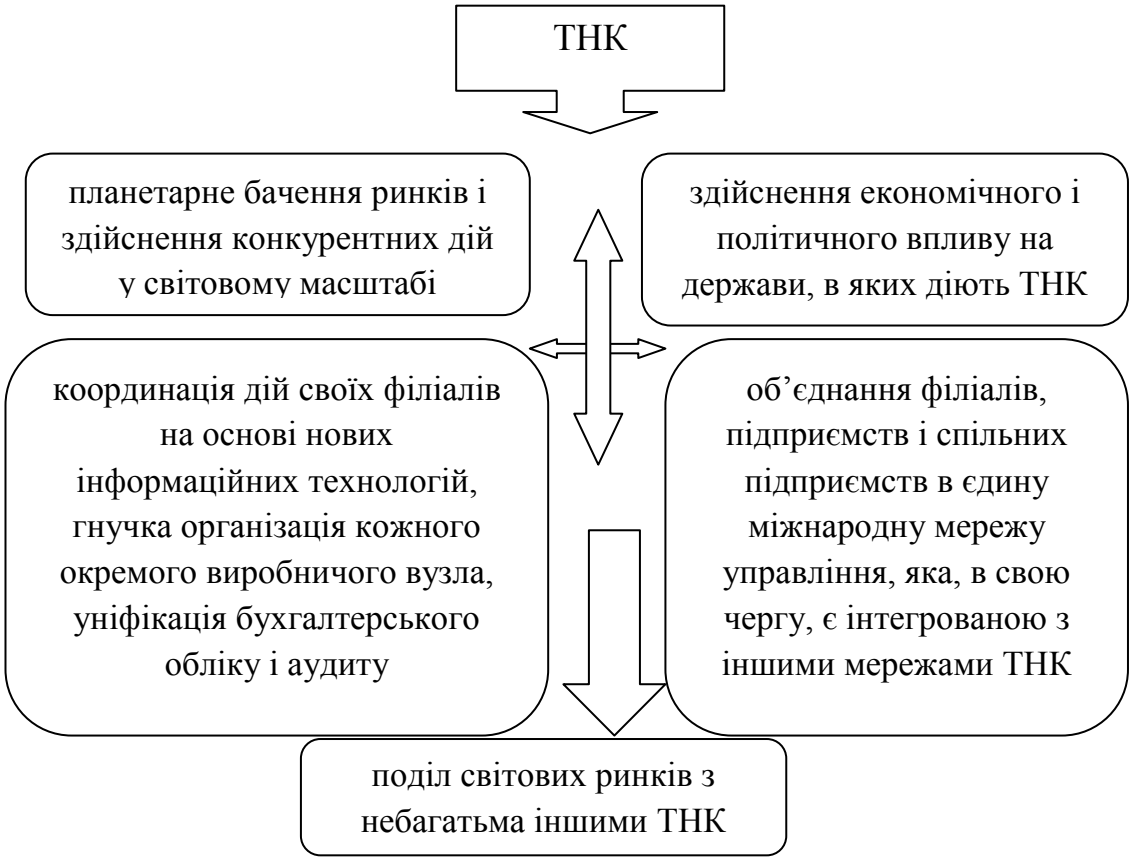

Рисунок 1.5 – Ознаки глобальних ТНК

Джерело : складено на основі [48]

Розмір найбільших мультинаціональних компаній світу можна порівняти з показниками багатьох держав, і ці компанії мають величезний вплив на світову економіку. Зокрема аналіз найбільших економічних структур світу за даними за 2017 рік (табл. 1.3) показав, що до складу 100 найбільших структур увійшли 59 держав і 41 мультинаціональна компанія.

Таблиця 1.3 – Рейтинг 100 найбільших економічних структур світу, за даними 2017 р.

Рейтинг	Назва компанії чи держави	ВВП або оборот компанії, млрд. долл. США	Рейтинг	Назва компанії чи держави	ВВП або оборот компанії, млрд. долл. США
1	США	19 390	51	Фінляндія	253
2	Китай	12 014	52	BP	245
3	Японія	4 872	53	Exxon Mobil	244
4	Німеччина	3 685	54	Berkshire Hathaway	242
5	Великобританиія	2 625	55	Египет	237

Продовження табл. 1.3

6	Індія	2 611	56	Apple	229
7	Франція	2 584	57	Вєтнам	220
8	Бразилія	2 055	58	Португалія	218
9	Італія	1 938	59	Перу	215
10	Канада	1 652	60	Чешська Республіка	213
11	Республіка Корея	1 538	61	Samsung Electronics	212
12	Росія	1 527	62	Румунія	211
13	Австралія	1 380	63	Венесуелла	210
14	Іспанія	1 314	64	McKesson	208
15	Мексика	1 149	65	Glencore	205
16	Індонезія	1 015	66	Нова Зеландія	201
17	Турція	849	67	UninedHealth Group	201
18	Нідерланди	826	68	Греція	201
19	Саудівська Аравія	684	69	Ірак	198
20	Швейцарія	679	70	Daymler	185
21	Аргентина	638	71	CVS Health	185
22	Тайвань	579	72	Алжир	178
23	Швеція	539	73	Amazon.com	177
24	Польща	525	74	Катар	166
25	Walmart	500	75	EXOR Group	162
26	Бельгія	495	76	Казахстан	161
27	Таіланд	455	77	AT&T	161
28	Іран	432	78	General Motors	157
29	Австрія	417	79	Ford Motor	157
30	Норвегія	396	80	China State Construction Engineering	156
31	ОАЕ	377	81	Hon Hai Precision Industry	155
32	Нігерія	376	82	AmerisourceBergen	153
33	Ізраїль	351	83	Industrial & Commercial Bank of China	153
34	State Grid	349	84	Угорщина	152
35	ПАР	349	85	AXA	149
36	Гонконг	341	86	Total	149
37	Ірландія	334	87	Ping An Insurance	144
38	Sinopec Group	327	88	Honda Motor	139
39	China National Petroleum	324	89	China Construction Bank	139
40	Данія	325	90	Trafigura Group	136
41	Сінгапур	324	91	Chevron	135
42	Малайзія	315	92	Cardinal Health	130
43	Філіппіни	314	93	Costco	129
44	Royal Dutch Shell	312	94	SAIC Motor	129
45	Колумбія	309		Verizon	126
46	Пакистан	304	96	Ангола	124
47	Чілі	277		Allianz	124
48	Toyota Motor	265	98	Kroger	123
49	Бангладеш	261	99	Agricultural Bank of China	122
50	Volkswagen	260	100	General Electric	122

Джерело : [21]

Відповідно даних рейтингу, найбільшою ТНК у світі можна визнати Walmart, який посів 25-е місце в списку (відразу слідом за Польщею та перед Бельгією). Наступна ТНК − китайська електромережева корпорація State Grid (34 місце) випереджає ПАР, Гонконг та Ірландію. Серед самих найбільших транснаціональних компаній також можна виділити:

- Sinopec Group (38 місце);
- China National Petroleum (39 місце);
- Royal Dutch Shell (44 місце);
- Toyota Motor (48 місце) і т.д.

Нині, глобальні ТНК досить активно розширюють масштаби своєї діяльності. Наприклад, Apple стала першою у світі компанією з ринковою капіталізацією в трильйон доларів США., про що свідчили дані торгів за 2 серпня 2018 року на американській біржі NASDAQ. Згодом рівень її капіталізації дещо знизився і складав, на 26 листопада 2018 року, 812,6 млрд. дол США, за даними Bloomberg.

Щорічні обсяги продажів найбільших компаній та інші показники, що відображають масштаби їх діяльності, досягають значних величин. Наприклад, 2000 найбільших публічних компаній з 60 країн відповідно щорічного рейтингу Forbes Global 2000 за 2018 рік, в сукупності характеризуються наступними показниками: загальний обсяг продажів склав 39,1 трлн. дол. США, обсяги прибутку відповідно 189 трлн. дол. США, обсяги активів − 56,8 трлн. дол. США ринкової вартості. Особливістю цього рейтингу є те, що вперше з 2015 року в цьому рейтингу, Китай і США розділили топ-10 компаній майже рівномірно (табл. 1.4) [70].

США як і раніше домінують за кількістю компаній в загальному списку, на них припадає майже 30% від загального їх числа (560 компаній). Китай і Гонконг посідають друге місце − 291 компанія. У п'ятірку країн з найбільшою кількістю представлених компаній, що увійшли до рейтингу входять також Японія, Великобританія і Південна Корея.

Таблиця 1.4 – Рейтинг Top-10 транснаціональних корпорацій світу у 2018 році за даними Forbes, млрд. дол. США.

Рейтинг	Назва компанії та країна походження	Обсяг продажів	Обсяг доходів	Обсяг активів	Ринкова вартість
1	ICBC (Китай);	175,9	45,2	4,034.5	305.1
2	JP Morgan Chase (США);	132,9	32,7	2,737.2	368.5
3	China Construction Bank (Китай);	150,3	38,8	3,382.4	225
4	Agricultural Bank of China (Китай);	1375	30,9	3,293.1	197
5	Bank of America (США);	287,3	28,5	2,377.2	287.3
6	Apple (США);	261,7	59,4	373.7	961.3
7	Ping An Insurance Group (Китай);	151,8	16,3	1,038	220.2
8	Bank of China (Китай);	126,7	27,5	3,097	143
9	Royal Dutch Shell (Нидерланды);	382,6	23,3	399.2	264.9
10	Wells Fargo (США).	101,5	23,1	1,887.8	214.7

Джерело : [70]

Аналізуючи масштаби діяльності транснаціональних компаній, можна відзначити, що протягом останніх декількох десятиліть показники, що характеризують транснаціоналізацію виробництва, зростали швидше, ніж глобальний експорт і глобальний ВВП. З 1990 по 2017 рік обсяг продажів закордонних підрозділів ТНК зріс в 4,56 рази, а світовий ВВП в поточних цінах - в 3,41 рази. Розмір доданої вартості закордонних філій збільшився за цей період в 5,79 рази, сукупні активи в 17,62 рази, чисельність персоналу зарубіжних філій ТНК − в 2,71 рази. Обсяг продажів закордонних філій ТНК в 2017 році склав 30,8 трлн. дол., що в 1,37 рази більше глобального експорту [21].

Ще однією ознакою масштабів діяльності ТНК є зростання обсягів міжнародного виробництва, а тенденцією сьогоднішнього дня є те, що темпи їх приросту суттєво сповільнюються: у останні п’ять років середньорічні темпи приросту обсягу продажів (1,5%), доданої вартості (1,5%) і чисельності персоналу (2,5%) зарубіжних філій ТНК були нижче аналогічних показників за відповідний період до 2010 року (відповідно 9,7%, 10,7% і

7,6%). Крім того відбуваються значні зміни в структурі транскордонних операцій і обміну товарами, послугами і факторами виробництва. У сфері міжнародного виробництва і обміну факторами виробництва поступово відбувається зсув від міжнародних комерційних операцій з вивезенням капіталу у вигляді ПІІ до операцій, заснованим на договірних умовах.

При сучасній тенденції розвитку міжнародного виробництва, що не потребує великих активів, обсяги продажів закордонних філій ростуть в два рази швидше, ніж кількість співробітників і розміри активів. Зазначені за останні 5 років середньорічні темпи приросту роялті та ліцензійних зборів (майже 5%) в порівнянні з темпами приросту обсягу продажів і прямих іноземних інвестицій (менше 1%) свідчать про те, що відбувається перехід від реальних транскордонних виробничо-збутових мереж до використання нематеріальних ресурсів у створенні доданої вартості.

На 100 найбільших ТНК світу в 2017 році припадало приблизно 17% від загального обсягу зарубіжних продажів міжнародних компаній, 9% від сукупного розміру зарубіжних активів і 13% від кількості зайнятих за кордоном працівників, приймаючи за 100% рівень сумарних показників по 100 тис. ТНК світу. Топ-100 ТНК світу незважаючи на те, що вони складають всього 0,1% від загальної кількості мультинаціональних підприємств,відіграють важливу роль у світовій економіці: їх загальний обсяг продажів в 2018 році був еквівалентний приблизно 10% світового ВВП.

У рамках ТНК спостерігається концентрація зовнішньоторговельних зв’язків, що сприяє зміні їх структури через витіснення зі світового ринку середніх і дрібних експортерів та імпортерів. Під впливом науково-технічного прогресу, що підсилюється інтернаціоналізацією капіталу й виробництва, капітал ТНК сконцентрувався у сфері послуг і наукомістких галузей обробної промисловості. Особливо це характерно для окремих країн, що розвиваються, у Південно-Східній Азії та Латинській Америці, де мають місце значні розміри вкладеного міжнародними корпораціями капіталу [7].

Більше 2/3 експорту електронної та електротехнічної продукції, виробленої у Малайзії, Сінгапурі, Мексиці, на Філіппінах, здійснюється філіями ТНК. Унаслідок розширення поставок продукції наукомістких галузей змінюється структура експорту цих країн, що сприяє їх просуванню на більш гідне місце в міжнародному поділі праці.

Технологія стала однією з найважливіших переваг ТНК, оскільки на сучасному етапі вона є визначальним чинником економічного зростання. Основний обсяг виробництва й поширення технологій припадає на ТНК. Внутрішньофірмове передання технологій сприяє підвищенню технологічного рівня закордонних філій. Іноземна держава безкоштовно одержує нову технологію, що сприяє розвитку тієї або іншої галузі господарства, підвищенню її конкурентоспроможності, поліпшенню якості й розширенню асортименту продукції, яка випускається в країні, у тому числі й на експорт. Крім того, ТНК навчають місцеві кадри, особливо в країнах, що розвиваються [13]. У країнах Азії, де відбувається швидке підвищення життєвого рівня населення й збільшується його купівельна спроможність, філії ТНК переорієнтовуються на обслуговування місцевих ринків, а підвищенню обсягу закупівель комплектуючих частин закордонними філіями ТНК сприяє й політика ряду держав, що розвиваються, спрямована на збільшення частки національних компонентів і матеріалів у вартості готової продукції, яка випускається філіями. До діяльності ТНК за кордоном залучається велика кількість середніх і дрібних іноземних компаній: постачальників, агентів, дилерів, які значною мірою залежать від закордонних філій ТНК. Отже, філії ТНК впливають на розвиток експорту й імпорту приймаючих країн, ще більше об’єднуючи економіки різних держав [13].

Розвиток сучасної світової економіки спрямований на створення єдиного економічного простору, де основними суб’єктами господарських відносин стають уже не країни, а багатонаціональні компанії та їх альянси. При цьому спостерігається явна тенденція до їх укрупнення, про що свідчить

зростання обсягів угод про міжнародні злиття і поглинання суб’єктів економіки. Такі великі олігополістичні структури дедалі більше пануватимуть у світовій економіці, що свідчить про поділ праці не стільки між країнами, скільки між ТНК. Таким чином, можна стверджувати, що . транснаціональні компанії та їх діяльність не тільки кількісно, але й якісно впливають на світову економічну систему в контексті процесу глобалізації.

1.3. Роль глобальних корпорацій в світовій економіці

ТНК належить вирішальна роль у глобалізації світової економіки. Кількість ТНК та їх філій у світі щороку зростає. Процес транснаціоналізації, що характеризується посиленням взаємозв'язку і взаємозалежності суб'єктів світової економічної системи в результаті глобальних операцій ТНК, сьогодні досяг планетарних масштабів. ТНК перетворились на головну силу ринкового виробництва й міжнародного поділу праці, на домінуючий чинник світової економіки й міжнародних економічних відносин. Їхня здатність гнучко пристосовувати механізм інвестиційної діяльності, організаційні методи й засоби до змін, що відбуваються в національній і світовій економіці, перетворили їх на глобальні господарчі структури, що розглядають світове господарство як сферу застосування свого капіталу. Вони створили потужні системи маркетингу та засоби сучасної реклами, що дає їм змогу маніпулювати смаками та вподобаннями споживачів в усьому світі. На тлі вищезазначених процесів відбувається поступове зростання об'ємів міжнародного виробництва [38].

Транснаціональні корпорації складають основу економік найрозвиненіших країн світу, вони є наймогутнішими суб’єктами світового господарства, на них припадає основна частина прямих іноземних інвестицій. ТНК створили економічну базу для глобалізації світової економіки, окрім

того, вони також відіграють вирішальну роль у науково-технічному прогресі.

На початку XXI ст. транснаціоналізація виробництва і капіталу стала не тільки безпосередньою умовою функціонування і розвитку великих корпорацій, а й фактором, що визначає значною мірою темпи і пропорції розвитку всієї світової системи господарства. Масштаби діяльності ТНК значно збільшилися завдяки відкриттю східноєвропейського і пострадянського економічних просторів; зростанню Китаю як світової фабрики і найбільшого ринку збуту; зменшенню торговельних бар'єрів завдяки діяльності СОТ.

Виявлено, що вплив процесів транснаціоналізації суттєво відображається на динаміці росту економіки розвинутих країн за рахунок розвитку пріоритетних напрямів їх економічної діяльності, активізації соціально-економічної політики та стимулювання процесу створення нових робочих місць; передачі та використанні передових технологій, методів менеджменту, висококваліфікованих кадрів; забезпечення інвестиційної діяльності.

ТНК є невід’ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності будь-якої розвиненої країни. Кількість ТНК та їх філій щороку зростає. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку, в усьому світі налічується близько 82 тис. ТНК, що включають 810 тис. зарубіжних філій.

На територіях промислово розвинутих держав розміщено понад 80 % материнських компаній і близько 33 % філій іноземних доменів, у країнах, які розвиваються, відповідно 19,5 % і майже 50 %, у постсоціалістичних – близько 0,5 % і 17 %. Доменами найбільших ТНК в основному є держави із сильними, стабільними економіками, такі як: США, Великобританія, Німеччина, Японія, Франція та ін. (рис 1.6).

Згідно з оцінками аналітиків, експорт зарубіжних філій ТНК складає

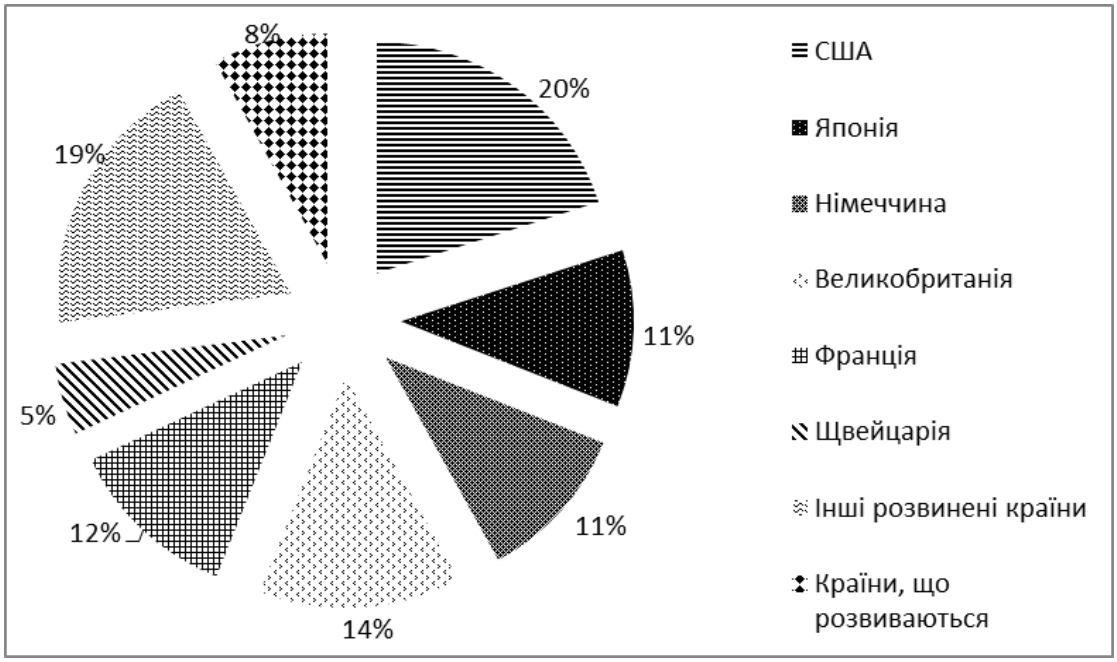

Рисунок 1.6. − Розподіл Топ-100 ТНК за країнами базування, 2018 рік

Джерело: складено на основі [80].

приблизно 1/3 від загального експорту товарів і послуг, ринкова капіталізація окремих ТНК перевищує 500 млрд. дол. США. Найбільш потужні ТНК розташовані у США, Європейському Союзі та Японії. Проте все більшого розвитку набувають ТНК таких нових індустріальних країн, як Південна Корея, Бразилія, Мексика, Гонконг і Китай, що зумовлено впровадженням цими державами стратегії застосування конкурентних переваг [38].

Сьогодні ТНК контролюють понад 57% світового промислового виробництва, 69% міжнародної торгівлі, більш як 81% патентів і ліцензій на нову техніку, технології та ноу-хау, майже 90% прямих зарубіжних інвестицій [15]. Хоча за останні роки відбулися зміни у структурі Топ-100 ТНК за секторами економіки (рис.1.7).

Аналізуючи рисунок 1.7., можна стверджувати, що частка сфери послуг зросла до 34 %, частка обробної промисловості знизилася до 55 %. Важливе місце в рейтингу Топ-100 ТНК світу займали у 2018 році

Рисунок 1.7 − Розподіл Топ-100 ТНК за секторами економіки, 2018 рік. Джерело: складено на основі [80].

«цифрові ТНК», 15 високотехнологічних та 7 телекомунікаційних компаній.Цифрові компанії можна розділити на дві групи: фірми ІКТ (інформаційно-телекомунікаційні технології) і істинно цифрові компанії. Потім фірми ІКТ підрозділяються на високотехнологічні та телекомунікаційні. Високотехнологічні ТНК є безумовно найбільш динамічними серед найбільших глобальних корпорацій. У число цих компаній входять виробники пристроїв інформаційних технологій і компонентів До групи високотехнологічних компаній також входять ІТ-послуги та сервісні фірми. Друга група − це телекомунікаційні фірми.

Істинно цифрові компанії поділяються на 4 групи:

- інтернет-платформи;
- цифрові рішення;
- електронна торгівля;
- виробники цифрового контента.

Інтернет-платформи включають пошукові системи, соціальні мережі і т.д. До групи цифрових рішень відносяться компанії, що займаються електронними платежами та іншими постачальниками цифрових рішень.

Компанії електронної комерції представлені інтернет-магазинами та іншим видом електронної комерції. До виробників цифрового контенту відносяться фірми, що випускають цифрові медіа, ігри тощо.

У доповіді UNCTAD за 2017 рік був представлений перший рейтинг 100 найбільших компаній ІКТ і цифрових ТНК, який показав, що понад 60 із 100 цифрових ТНК − компанії США, потім мають місце ТНК з Великобританії та Німеччини. Така концентрація ще більш виражена серед інтернет-платформ: 10 з 11 найбільших цифрових ТНК базуються в США. [80]

Приблизно 2/3 материнських компаній цифрових ТНК і майже 40% їх дочірніх підприємств знаходяться в Сполучених Штатах. У 100 найбільших цифрових ТНК тільки 13% філій базуються в країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою в порівнянні з 30% за всіма міжнародними корпораціям. Для роботи на зарубіжних ринках їм не потрібні великі активи і численний штат співробітників за кордоном. На відміну від інших ТНК, у яких співвідношення зарубіжних активів і зарубіжної виручки в середньому збалансовано, високотехнологічні та цифрові корпорації, маючи за межами країн базування материнських компаній тільки 41% всіх своїх активів, отримують за кордоном 73% обсягу продажів. Частка зарубіжних продажів найбільших інтернет-платформ приблизно в 2,5 рази перевищує частку їх зарубіжних активів [38].

Нову економіку кінця XX і початку XXI століття приводить в рух конкурентна боротьба між глобальними ТНК і все нові методи боротьби за створення нових конкурентних переваг. Особливості діяльності глобальних корпорацій в XXI столітті характеризується такими рисами.

1. Основні інвестори (ТНК) міцно зайняли центральне місце в процесі інтернаціоналізації світової економіки, стали основним механізмом зміцнення господарської взаємозалежності між окремими державами. ТНК здійснюють 90% світового інвестування. Прямі іноземні інвестиції – це

важливий механізм, через який передаються заощадження від передових промислово розвинених країн в країни, що розвиваються [15].

Відповідно до звіту ЮНКТАД за 2019 рік, було визначено, що у 2018 році світовий обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) продовжував скорочуватися, знизившись на 13% до 1,3 трлн США. Така тенденція продовжується три роки поспіль і пояснюється головним чином великомасштабною репатріацією прибутку транснаціональних компаній Сполучених Штатів, що накопичений за кордоном у перших двох кварталах 2018 року після податкових реформ, проведених в цій країні в кінці 2017 року [80].

Приплив ПІІ в розвинені країни досяг найнижчого показника з 2004 року, скоротившись на 27%. Приплив інвестицій в Європу зменшився вдвічі до менш 200 млрд доларів США. через відтік капіталу з декількох великих приймаючих країн у зв'язку з репатріацією засобів і значного падіння інвестицій в Сполученому Королівстві. Приплив капіталу в Сполучені Штати також скоротився: було відзначено зниження на 9% до 252 млрд доларів США [80].

2. Основна частина − майже 4/5 сумарного обсягу отриманих ПІІ − припадає на управлінські послуги. У рамках цього сектору зростає частка галузей, пов'язаних з інфраструктурою. Другим за величиною залучених ПІІ є сектор обробної промисловості. Частка добувної промисловості в загальносвітовому обсязі ПІІ зростала через підвищений в останні роки світовий попит на енергоносії та мінеральну сировину.

3. Глобальні ТНК формують фінансовий центр економіки, який глобально впливає на розвиток світового виробництва продуктів, послуг, знань, інформації, інтелектуального капіталу, глобального ринку робочої сили. Підтвердженням цьому є той факт, що до першої десятки найбільших ТНК світу у 2018 р. входили: сім банківських установ, чотири з яких китайські (ICBC, China Construction Bank Corporation, JPMorgan Chase, Agricultural Bank of China, Bank of America, Wells Fargo, Bank of China),

багатопрофільний американський холдинг (Berkshire Hathaway), американська технологічна компанія (Apple) та китайська страхова компанія (Ping An Insurance Group) [80].

4. В останнє десятиліття посилилася тенденція до укрупнення ТНК, пов'язана насамперед зі збільшенням числа злиттів і поглинань . Це призвело до якісних зрушень у розвитку ТНК. Мотиви для злиттів і поглинань у ТНК вельми різноманітні. По-перше, це отримання синергетичного ефекту за рахунок економії, обумовленої масштабами діяльності; комбінування взаємодоповнюючими ресурсами; фінансової економії (за рахунок зниження транзакційних витрат); зростання ринкової мощі через зниження конкуренції (мотив монополії); взаємодоповнюваності в області НДДКР. По-друге, це можливість відносно швидко увійти на незнайомий для компанії ринок і диверсифікувати ризики. По-третє, мотивом злиття і поглиняанн іноді є бажання знизити податкове навантаження, задовольнити амбіції менеджменту щодо підвищення ринкової капіталізації компанії тощо.

Значний стрибок у транскордонних злиттях і поглинаннях відбувся на початку 2015 року. Збільшення припливу ПІІ та зростання кількості розвинених країн в якості донорів ПІІ відображаються у вартості транскордонних злиттів і поглинань на початку 2015 року. За даними агентства Dealogic, кількість угод у 2015 р. склала 48124, сума яких за рік становила 5,0 трлн. дол. США [65].

Галузями, у яких були здійснені найбільші угоди злиттів та поглинань, були телекомунікації, фармацевтика, нафтогазова, харчова та фінансова сфери. Питома вага злиттів та поглинань в енергетичній сфері становила 13,7 % від загальної вартості та 7,2 % від кількості найдорожчих угод з 1985 по 2015 роки. Країнами, в яких відбулися найбільші угоди злиття та поглинання, стали США, Великобританія, Франція, Канада, Іспанія. Неперервний ріст міжнародного ринку злиттів та поглинань забезпечується участю ТНК із розвинених країн Європи та США [65].

Галузевий розподіл угод зі злиття та поглинання дає можливість зробити висновок про пріоритетність сфери охорони здоров'я для проведення угод злиттів та поглинань у 2017 році, частка яких зросла на 50% у порівнянні з попереднім 2016 роком. Серед ключових факторів зацікавленості інвесторів до галузі, стала розробка інноваційних препаратів та сучасних методів діагностування різних захворювань. Окремі дослідження щодо галузевих процесів злиття та поглиблення також відмічають підйом ринку та прогнозують подальше його зростання [15].

Найчастіше стратегії підвищення конкурентоспроможності через укладання угод злиття та поглинання використовують компанії з Північної Америки та корпорації з європейських країн. Саме країни з цих регіонів випереджають інші як за кількістю компаній - «продавців», так і серед компаній - «поглиначів» іноземних активів. Наразі встановилася тенденція до експансії ТНК з США. Найбільш вартісними угодами зі злиття та поглинання в США в 2017 році стали поглинання компанією Charter кабельних компаній Time Warner Cable і Bright House за 90 млрд. дол. США і найбільше злиття у секторі високих технологій, де виробник напівпровідників Avago придбав Broadcom за 37 млрд. дол. США [65].

Друге місце за величиною та активністю укладання угод зі злиття та поглинання посідають компанії з країн Європи, де частка таких угод становить 27% від загального обсягу злиттів та поглинань компаній. Серед великих угод слід виділити придбання великобританської BG Group за 74 млрд. дол. США європейською Royal Dutch Shell. З огляду на те, що економіка Європи дещо поступається економіці США та є слабшою, ТНК віддають перевагу невеликим і менш ризикованим злиттям. За оцінками експертів, активні позиції на ринку злиттів та поглинань займають та й утримуватимуть надалі ТНК з Німеччини та Великобританії.

Ключовий вплив на тенденції розвитку ринку злиттів та поглинань здійснюють компанії з країн, що розвиваються. Окремо слід виділити Азіатсько-Тихоокеанський регіон, де частка угод зі злиття та поглинання у

вартісному виразі стабільно зростає і становить 19% від їх загального обсягу. У цьому регіоні все частіше укладаються угоди зі злиття та поглинання в Китаї, Південній Кореї, Австралії, Японії. Найбільш активними на ринку злиттів та поглинань стають китайські компанії. Наразі Китай займає друге місце у світі за кількістю угод та їх вартістю [7].

Найменш популярними для ТНК в стратегії злиття та поглинання є компанії з країн Африки та Латинської Америки. Їх частка у загальному обсязі злиттів та поглинань становить 6%. Незважаючи на те, що ТНК країн, що розвиваються, постійно вдосконалюють свої стратегії, що дозволяє їм на рівні конкурувати зі світовими лідерами, найбільші прибутки від продажів зі злиття та поглинання мають компанії розвинутих країн.

5. Наступною рисою, що характеризує особливості діяльності ТНК на глобальному рівні є зміни в регіональному розподілі прямих зарубіжних інвестицій. Аналіз регіонального розподілу прямих іноземних інвестицій, їх масштабів, динаміки зростання виявляє таку закономірність: якщо в середині 1990-х років переважна роль належала в цьому процесі найбільш розвиненим країнам, причому в якості не тільки донорів, але і реципієнтів, то в останні роки країни, що розвиваються займають все більшу частку в розподілі ПІІ.

6. Зростання потоків ПІІ в країни, що розвиваються було головним чином пов'язане з фінансуванням нових проектів, особливо в Азії. Приблизно одна третина всіх проектів по створенню нових та розширенню вже діючих підприємств у країнах, що розвиваються були зареєстровані в Китаї та Індії. Бурхливе зростання потоку ПІІ за останні 10 років пояснюється багатьма факторами.

Загострення конкуренції в багатьох галузях змушує компанії шукати нові шляхи щодо підвищення конкурентоспроможності. Деякі з можливостей полягають у розширенні діяльності у швидкозростаючих країнах з ринками, що формуються (в інтересах нарощування обсягу продажів), а також в раціоналізації виробництва (використання ефекту масштабу і зниження витрат виробництва). Високі ціни на багато сировинних товарів служать

додатковим стимулом для розміщення ПІІ в тих країнах, які багаті такими природними ресурсами, як нафта і корисні копалини.

Очікується збільшення припливу ПІІ в Африку з причини привабливості сировинних активів цього регіону. В даний час китайські нафтогазові компанії у зв'язку із зростанням внутрішнього попиту все активніше проводять стратегію глобалізації та активно проникають на африканські ринки з метою отримання доступу до джерел сировини. З усіх китайських інвестицій в Африці більше 80% вкладено в нігерійську економіку, насамперед у нафтову галузь. Бразильські компанії також не відстають від Китаю. Нігерія, Алжир і Ангола є найбільшими постачальниками нафти в Бразилію. Ключові країни для бразильських інвестицій − це португаломовні Ангола і Мозамбік.

Як показує аналіз дослідження ЮНКТАД, найбільш привабливими країнами для інвестицій ТНК на 2017−2018 роки були США та Китай (рис. 1.8).

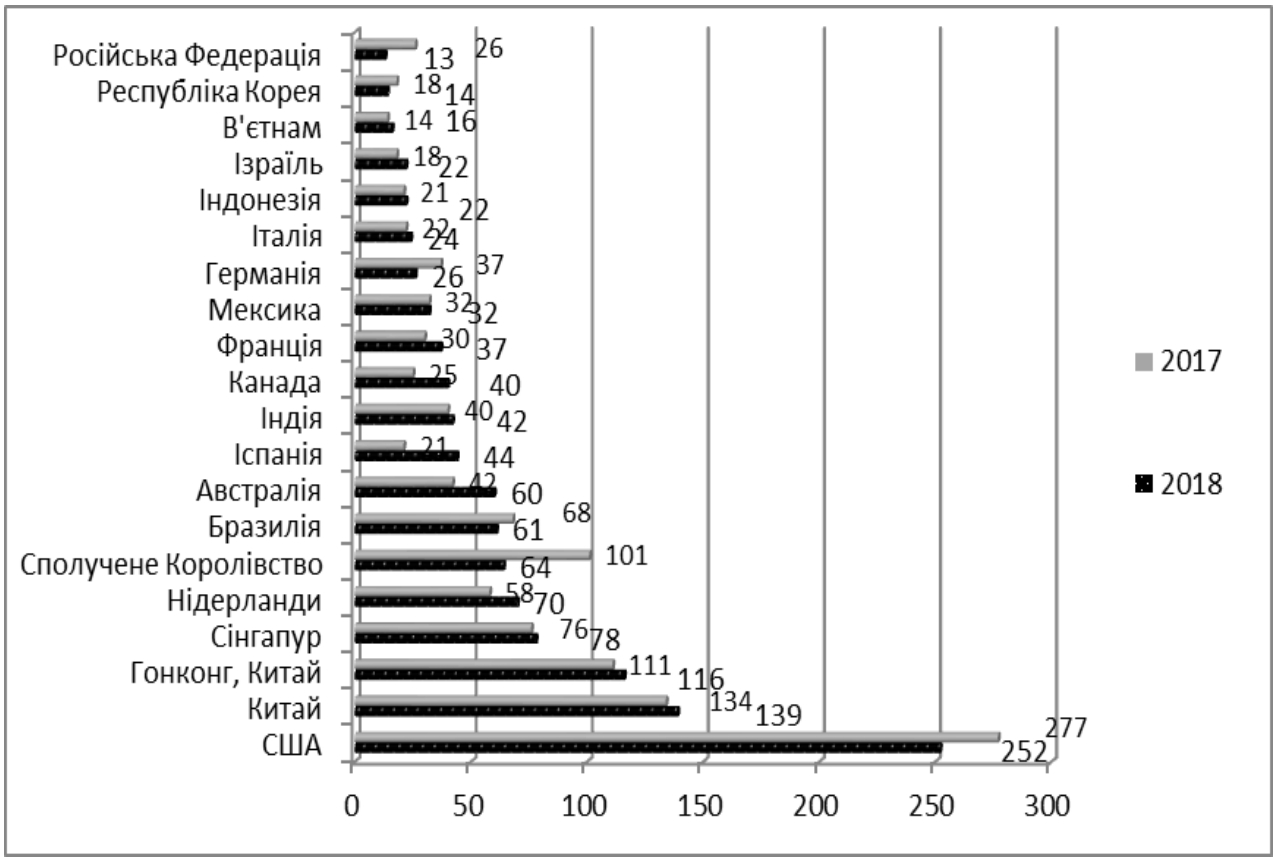

Рисунок 1.8 − Найбільших привабливі країни для інвестицій ТНК на 2017-2018 рр., (%).

Джерело: складено на основі [80].

Рейтинг складався із врахуванням поглядів керівників у різних галузях промисловості. Наприклад, підприємства, пов'язані з інформаційними технологіями, швидше за все, мають інвестиційні плани, спямовані на Сполучені Штати чи Індію. Точно так само, Сполучені Штати підтримують своє лідерство в рейтингу на основі їх сили у високотехнологічних і телекомунікаційних галузях промисловості [80].

Найбільшими інвесторами на ряду з розвиненими країнами виступають і країни, що розвиваються, зокрема Китай. Серед економік, що розвиваються, ТНК з Азії збільшили свої інвестиції за кордоном, у той час як відтік з Латинської Америки і Карибського басейну, Африки і впав. Вперше, ТНК із країн Азії стали найбільшими у світі інвесторами, на які припадає майже третина від загального інвестування.

Дев'ять з 20 найбільших країн інвесторів в світі стали країнами, що розвиваються та країни з перехідною економікою, а саме Гонконг (Китай), Китай, Росія, Сінгапур, Республіка Корея, Саудівська Аравія, Таіланд, ОАЕ.

Суттєвим аспектом діяльності ТНК є інтеграція, що призводить до виникнення величезних транснаціональних фінансових конгломератів і ще більше посилює позиції ТНК в світогосподарської системі.

7. Крім зазначених тенденцій в діяльності ТНК, слід звернути увагу на підвищення (на даному етапі розвитку) значення технологій в їх конкурентній боротьбі між собою і в боротьбі за збільшення частки нематеріальних активів, що виразилося в зростанні витрат на покупку технологій, навчання персоналу, а також оплату роялті і ліцензій. Конкурентні переваги ТНК все більше засновані не на володінні обладнанням, а на володінні ноу-хау і патентами, тобто нематеріальними активами.

У 2018 році ТНК, що входять до списку 100 найбільших ТНК за версією ЮНКТАД, вклали в НДДКР понад 350 млрд дол. США, що становить більше третини від усіх, що фінансуються бізнесом НДДКР. Найбільше на НДДКР вкладають ТНК в технологічну, фармацевтичну та

автомобільну галузі. Питома вага НДДКР (по відношенню до обсягу продажів) серед 100 найбільших компаній в країнах, що розвиваються значно нижче. Обсяг міжнародних інвестицій в нові проекти НДДКР значний і постійно зростає. За останні п'ять років ТНК оголосили про 5300 науково-дослідних проектах за межами своїх національних ринків, що становить більше 6% від усіх заявлених нових інвестиційних проектів, причому в попередні п'ять років цей показник був нижче і дорівнював 4 000. На країни, що розвиваються і країни з перехідною економікою припадає 45% таких проектів. Більшість проектів ПІІ, пов'язаних з НДДКР, здійснюються не в галузі фундаментальних досліджень, а в таких сферах з відносно меншою доданою вартістю, як проектування, розробки і випробування.

Висновок до розділу 1

Сучасна економічна система знаходиться під впливом процесів транснаціоналізації виробництва і капіталу, рухомих ТНК. Зростає взаємозалежність країн в силу набирає хід глобалізації, зменшується національний суверенітет держав, з'являються наднаціональні суб'єкти − глобальні корпорації. В умовах сучасного розвитку у світі нараховується понад 85 тис. материнських компаній і понад 800 тисяч їх закордонних філій, які продукують більше половини товарів світового виробництва, забезпечують 70 % зовнішньоторговельного обороту, володіють 80 % технологій та ноу-хау, здійснюють 90 % експорту капіталу у вигляді ПІІ.

Для оцінки залученості тієї чи іншої компанії у виробництво товарів і послуг за кордоном використовується індекс транснаціональності, який дозволяє зіставляти розміри господарської діяльності в рамках національних кордонів і за їх межами. Глобальні компанії мають значно вищий індекс транснаціональності в порівнянні зі звичайними ТНК. Індекс транс

націоналізації 100 найбільших ТНК світу майже на 20 % вище рівня транснаціоналізації 100 найбільших компаній у країнах, що розвиваються та країнах з перехідною економікою.

Ядро світогосподарської системи складають близько 500 ТНК, що мають практично необмежену економічну владу. Всього у світі діють приблизно 60 тис. фінансово-промислових груп і ТНК, що мають близько 250 тис. філіалів за межами країн базування, контролюючи до 50% світового промислового виробництва, 65% зовнішньої торгівлі, 80% патентів і ліцензій на нову техніку, технології і ноу-хау. При цьому більша частина платежів, пов'язаних з трансфертом нових технологій, здійснюється всередині ТНК: в США їх частка складає 80%, в Великобританії – 90%.

На фоні вищезазначених процесів відбувається зростання обсягів міжнародного виробництва. Обсяги продажів, доданої вартості і експорту 78 000 ТНК і їх 780 000 закордонних філіалів збільшились відповідно на 18%, 16% і 12%. На них припадало 10% світового ВВП і 1/3 світового експорту. З 1990 по 2017 рік обсяг продажів закордонних підрозділів ТНК зріс в 4,56 рази, а світовий ВВП в поточних цінах - в 3,41 рази. Розмір доданої вартості закордонних філій збільшився за цей період в 5,79 рази, сукупні активи в 17,62 рази, чисельність персоналу зарубіжних філій ТНК - в 2,71 рази. Обсяг продажів закордонних філій ТНК в 2017 році склав 30,8 трлн. дол., що в 1,37 рази більше глобального експорту. Тобто, аналізуючи масштаби діяльності транснаціональних компаній, можна відзначити, що протягом останніх декількох десятиліть показники, що характеризують транснаціоналізацію виробництва, зростали швидше, ніж глобальний експорт і глобальний ВВП.

На першому місці в світі за кількістю діючих в країні зарубіжних філіалів знаходиться Китай, а темпи зростання ряду ТНК з країн, що розвиваються і країн з перехідною економікою за останні 15 років перевищили показники ТНК з розвинутих країн, зокрема ТНК з Азії збільшили свої інвестиції за кордоном, у той час як відтік з Латинської Америки і Карибського басейну, Африки і впав. Вперше, ТНК із країн Азії

стали найбільшими у світі інвесторами, на які припадає майже третина від загального інвестування

Транснаціональні корпорації складають основу економік найрозвиненіших країн світу, вони є наймогутнішими суб'єктами світового господарства, на них припадає основна частина прямих іноземних інвестицій. ТНК створили економічну базу для глобалізації світової економіки, окрім того, вони також відіграють вирішальну роль у науково-технічному прогресі.

ТНК є невід'ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності будь-якої розвиненої країни. Кількість ТНК та їх філій щороку зростає. .

РОЗДІЛ 2
МАСШТАБИ ТА ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ PEPSICO, INC.

2.1. Організаційно-управлінська структура PepsiCo, Inc.

Успішна робота сучасного підприємства в умовах його постійної взаємодії із зовнішнім середовищем передбачає наявність ефективної системи управління. Сучасна теорія управління організаційними системами, на жаль, досі не має загальновизнаної в науковому світі точки зору на структуру підприємства як деякої організації (або організаційної системи). Однак існують чітко визначені поняття двох частинних структур підприємства – виробнича й організаційна структури в системі управління підприємством, які, як правило, розглядаються окремо одна від одної. Популярною є гіпотеза про те, що на організаційну структуру суттєвий вплив здійснює тип технології виробничого процесу підприємства, тобто виробнича структура вважається первинною відносно організаційної структури підприємства. Причому організаційна структура управління підприємством відображає організаційний аспект процесів управління ним, забезпечує єдність рівнів і ланок управління в їх взаємозв'язку та сприяє збереженню стійкого стану підприємства як організаційної системи в процесі його функціонування у зовнішньому середовищі відповідно до визначених стратегічних перспектив його розвитку [12].

Організаційна структура управління будь-якої організаційної системи (підприємства) – це:

– набір зв'язків, які відображають внутрішню упорядкованість та узгодженість у взаємодії більш-менш диференційованих та автономних частин (структурних підрозділів, відокремлених структурних одиниць) цілого (організаційної системи);

– структура процесу організації як сукупність процесів і дій, що ведуть до утворення й удосконалення часових, причинно-наслідкових та інших взаємозв'язків між частинами цілого;

– структура організаційної системи, а саме: інформаційні, керуючі та інші зв'язки між учасниками системи, включаючи відношення підпорядкованості та розподілу прав і повноважень прийняття рішень [12].

Вивчення праць вітчизняних та зарубіжних учених на предмет класифікації організаційних структур управління транснаціональними корпораціями на сучасному етапі дало змогу для узагальнення і представлення у наступному вигляді (рис. 2.1).

Організаційні структури управління доцільно поділити на два класи за критерієм досягнення цілей та на два види за ступенем централізації. Таке поєднання критеріїв обумовлено наступним. Централізовані структури управління тяжіють до класу бюрократичних, а децентралізовані − до класу адаптивних, обто програмно-цільових структур.

Лінійна структура управління дозволяє реалізувати у системі управління тільки відношення «керівництво-підпорядкованість», тобто керівник виконує усі функції з управління підрозділами, володіє широким спектром знань та досвідом управління, забезпечує єдність розпорядження у системі управління. Лінійне управління будується на основі виробничої структури компанії у цілому, а також її підрозділами.

Функціональна структура враховує особливості сучасного виробництва та управління у частині їх спеціалізації. Саме диференціація функцій управління закладена в основу функціональної структури управління. За умов використання такої структури управління здійснюється усім підприємством у цілому по кожній функції окремо. Для виконання кожної функції у системі управління створюється спеціалізований підрозділ, діяльність якого націлена на вирішення специфічного кола завдань.

Лінійно-функціональн (комбінована) організаційна структура управління базується на сполученні лінійних та функціональних зв'язків при

Рисунок 2.1 – Узагальнена класифікація типів організаційних структур управління ТНК

Джерело: складено на основі [28].

побудові структури управління з метою усунення недоліків кожної з них окремо. У лінійно-функціональній структурі прийнято такий розподіл праці, коли лінійні ланки управління наділені правами єдиноначальності та виконують функції розпорядництва, а функціональні ланки здійснюють допомогу лінійним підрозділам у плануванні, координації, стимулюванні, обліку, контролі, аналізу, регулюванні їх діяльності у формі інформування та

консультування. Вплив на лінійні підрозділи вони здійснюють через лінійних керівників, а значущість функціональних служб залежить від масштабів господарської діяльності компанії.

Дивізіональна структура управління орієнтована на диверсифіковані компанії та їх об'єднання. Ключовими факторами в управлінні компаніями з даною структурою стають не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, які очолюють виробничі підрозділи.

Адаптивна структура − це організаційна структура, що дозволяє мобільно реагувати на зміни у навколишньому середовищі. До них відносять проектні та матричні структури, а також їх комбінації та модифікації.

Програмно-цільова структура − це механізм управління, який покладено в основу лінійно-функціональної структури з метою підвищення адаптивних властивостей промислового підприємства з метою його ефективного функціонування у динамічних зовнішніх та внутрішніх умовах діяльності [9].

Структура координаційного типу передбачає створення спеціального координаційного органу у існуючій лінійно-функціональній структурі, при цьому лінійні керівники вищого рівня передають частину своїх повноважень координаційному органу, але правами безпосереднього розпорядництва цей орган не наділяється, що і стало головною проблемою тривалого існування таких структур.

Матрична структура управління побудована на поєднанні лінійно-функціональної та програмно-цільової структур управління та створенні спеціального механізму їх взаємодії. Він грунтується на раціональному розподілі відповідальності, прав та функцій між лінійними, функціональними та програмно-цільовими органами.

Конгломератний тип організаційної структури управління дуже популярний серед компаній у галузях, де потрібно швидко переходити на нові видипродукції та припиняти виробництво застарілої продукції. Для них характерним є високий рівень децентралізації влади, можливість швидкої

диверсифікації з мінімальним порушенням існуючих в конгломераті зв'язків; мінімальна залежність між складовими, що входять до конгломерату.

Транснаціональна корпорація PepsiCo, Inc. була створена як концерн, а в основу покладено глобальний дивізіональний регіональний тип організаційної структури управління. Для управління дочірніми компаніями в різних частинах світу, материнська компанія створює базові регіональні підрозділи в якості власника акцій дочірніх фірм, що діють в даному конкретному регіоні. Наприклад, основними базовими регіональними дивізіонами транснаціональної корпорації PepsiCo, Inc. є п'ять відділень компанії, діяльність яких зосереджена відповідно в Європі, США, Канаді, Латинській Америці, Південній та Північній Африці та Азії, (рис. 2.2).

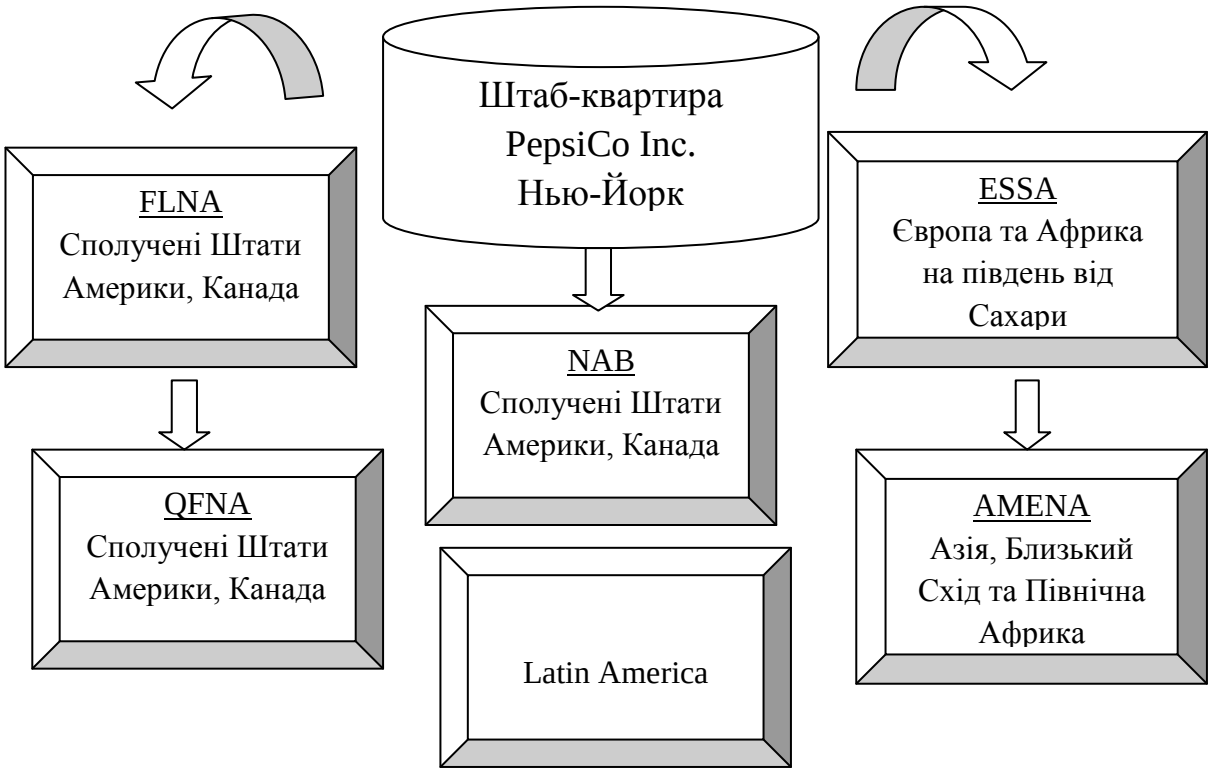

Рисунок 2.2 – Регіональна організаційна структура PepsiCo, Inc.

Джерело: складено на основі [60].

Головне представництво PepsiCo, Ic. розташоване в Нью-Йорку, а філії корпорації розташовуються в залежності від дивізіону та регіону світу. У власності компанії знаходяться склади, розподільні центри, сховища, офіси та інші об'єкти власності або оренди, що пов’язано з виготовленням, збутом, розповсюдженням та продажем продукції PepsiCo, Inc. (табл .2.1).

Таблиця 2.1 – Чисельність об’єктів, що використовуються в діяльності PepsiCo, Inc. у 2019- 2018 рр., за регіонами світу

Регіон / Об’єкт	FLNA	QFNA	NAB	Latin America	ESSA	AMENA
Заводи по виробництву та розливу напоїв	35	5	65	45	85	45
Інші об’єкти*	1660	4	440	575	350	335

* Включає склади, розподільні центри, сховища, офіси, включаючи штаб-квартиру відділення, науково-дослідні центри та інші об’єкти.

Джерело: [60].

Основними об’єктами організаційної структури PepsiCo, Inc. в регіональному розрізі є:

- науково-дослідний центр в Плано, штат Техас (FLNA);
- харчовий завод в штаті Айова (QFNA);
- науково-дослідний центр у Валхаллі, Нью-Йорк, і завод Tropicana у Брейдентоні, Флорида (NAB);
- три заводи в Латинській Америці та Мексиці (один у Валлехо, один у Селая і один в Обрегоні), один у Бразилії (Сорокаба) по виготовленню закусочних снеків;
- завод в Лестері, Великобританія, який в оренді та завод по виготовленнюфруктових соків у Зебрюгге, Бельгія, тощо.

Станом на 29 грудня 2018 року у компанії PepsiCo, Inc. Та консолідованих дочірніх компаніях працювали приблизно 267 000 осіб у всьому світі, включаючи приблизно 114 000 людей у межах США. У певних

країнах рівень зайнятості залежить від сезонних змін і тому компанія досить часто використовує колективні трудові договори при наймі на роботу.

Рисунок 2.3 – Управлінська структура PepsiCo, Inc.

Джерело: складено на основі [60]

Таким чином, основним виконавчим органом PepsiCo, Inc. є Рада директорів на чолі з Головою Ради Директорів. Це орган, який вирішує найважливіші питання управління у період між зборами акціонерів і створює Правління для оперативного керування справами корпорації.

Основним керівним органом PepsiCo, Inc. є загальні збори акціонерів, що, як правило, скликаються раз на рік для вирішення основних питань розвитку компанії. Завдання Ради директорів − нагляд за роботою вищих адміністраторів, контроль за роботою фірми, виходячи з інтересів акціонерів, передусім власників великих пакетів цінних паперів. Ради директорів призначає адміністраторів компанії, у період між загальними зборами акціонерів приймає або готує для затвердження нормативні документи, що регламентують роботу корпорації, здійснює поточний контроль за діяльністю адміністрації.

До складу Ради директорів PepsiCo, Inc. входять провідні індивідуальні акціонери, представники фінансових інститутів, які мають значні пакети акцій, окремі члени адміністрації корпорації. Чисельність Ради директорів PepsiCo, Inc складає 14 осіб. У такому складі вона затверджує усі важливі рішення адміністрації компанії: питання отримання та розподілу прибутків, нарахування дивідендів, розробки напрямів ринкової стратегії та ін.

Для контролю за роботою корпорації загальні збори акціонерів обирають Наглядову раду, яка формується з членів ради від акціонерів або членів ради від робітників і службовців. До її складу можуть входити й інші члени товариства. Наглядова рада звіряє обіг цінних паперів, контролює правильність ведення документів, оголошує про скликання загальних зборів акціонерів. Кількість членів наглядової ради регламентована законодавством, залежить від розмірів основного капіталу компанії. Кількість її членів має бути кратна трьом, мінімальна кількість − 3 особи, максимальна − 21 особа. Наглядова рада призначає голову правління компанії. Члени правління мають право на привласнення частки річних прибутків корпорації. Провідні

акціонери мають також можливості для впливу на керівництво корпорації, на курс її акцій.

Виконавчим органом PepsiCo, Inc., який здійснює керівництво її поточною діяльністю, є Правління. Роботою Правління керує Голова правління. Правління вирішує питання діяльності корпорації, крім тих, які є компетенцією загальних зборів і Наглядової ради [Економ. сл]

Щодо діяльності Комітетів, які підпорядковуються Раді Директорів компанії, то можна відзначити наступне:

- голова Комітету призначається Радою;

- комітет збирається щонайменше чотири рази на рік або частіше, якщо того вимагають обставини;

- правління може в будь-який час та на свій розсуд усунути будь-якого члена Комітета;

- більшість від загальної кількості членів Комітету становлять кворум

- комітет може звернутися за допомогою та порадою до зовнішніх радників;

- про кожне засідання Комітету складається протокол, і Комітет регулярно надає Раді звіти про свої дії.

PepsiCo, Inc. має власний письмовий кодекс поведінки, який поширюється на всіх працівників, включаючи Голову Правління директорів та головного виконавчого директора, головного фінансового директора та контролера, а також Ради директорів.

2.2. Оцінка фінансово-господарської діяльності PepsiCo, Inc

PepsiCo, Inc. − американська транснаціональна компанія у галузі харчової промисловості зі штаб-квартирою в Перчейзі, штат Нью-Йорк. Компанія утворилася 1965 року в результаті злиття The Pepsi Cola Company з

компанією Frito Lay. Продукти компанії PepsiCo, Inc. із задоволенням вживають близько мільярда разів на день більш ніж у 200 країнах.

Історія компанії PepsiCo, Inc. розпочалася у XIX столітті. У серпні 1898 року Калеб Бредхем (Caleb Bradham), власник невеликої аптеки в Нью-Берні, штат Північна Кароліна, придумав рецепт освіжаючого напою з горіхів, коли й ванілі, який одержав назву «Pepsi-Cola». У 1902 році виникла компанія − The Pepsi-Cola Company, яка була зареєстрована в штаті Делавер у 1919 році та реінкарпоровані в Північній Кароліні в 1986 році.

Нині, PepsiCo, Inc.− глобальна корпорація, обсяг продажів якої у 2018 році становив більш як 64 мільярди доларів США завдяки збалансованому портфелю, що включає продукцію Frito-Lay (закуски), Quaker (зернові продукти й каші), Pepsi-Cola (напої), Tropicana (соки) і Gatorade (спортивні напої). Компанія випускає різноманітний асортимент смачних і корисних продуктів харчування та напоїв, які представлені на ринку 22 брендами, щорічні роздрібні продажі кожного з яких перевищують 1 мільярд доларів США. За показником чистого прибутку PepsiCo Inc. є другою за розміром компанією в галузі напоїв і продуктів харчування у світі; у США − першою. В компанії працюють 274 тис. людей, більше половини виручки компанії приносить діяльність у США, ще 20 % припадає на Мексику, Росію, Канаду, Велику Британію і Бразилію.

Основними акціонерами компанії PepsiCo, Inc. є:

- The Vanguard Group;
- BlackRock;
- State Street Global Advisors

Компанія виробляє прохолоджувальні напої, соки, чіпси, закуски, молочні продукти та інші продукти харчування під торговими марками Amp Energy, Aquafina, Aquafina Flavorsplash, Aunt Jemima, Cap’n Crunch, Cheetos, Chester’s, Chipsy, Cracker Jack, Crunchy, Diet Mountain Dew, Diet Mug, Diet Pepsi, Diet 7up (поза США), Diet Sierra Mist, Doritos, Duyvis, Elma Chips, Emperador, Frito-Lay, Fritos, Frustyle, G Series, G2, Gatorade, Grandm’'s,

Imunele, Izze, Kas, Kurkure, Lay's, Life, Lifewater, Manzanita Sol, Marias Gamesa, Matutano, Mirinda, Miss Vickie's, Mother's, Mountain Dew, Mountain Dew Code Red, Mountain Dew Kickstart, Mug, Munchies, Naked, Near East, O.N.E., Paso de los Toros, Pasta Roni, Pepsi, Pepsi Max, Pepsi Next, Propel, Quaker, Quaker Chewy, Rice-A-Roni, Rold Gold, Rosquinhas Mabel, Ruffles, Sabritas, Sakata, Saladitas, Sandora, Santitas, 7up (поза США), 7up Free (поза США), Sierra Mist, Simba, Smartfood, Smith's, Snack a Jacks, SoBe, SoBe Lifewater, SoBe V Water, Sonri''s, Stacy's, Sting, SunChips, Tonus, Tostitos, Trop 50, Tropicana, Tropicana Farmstand, Tropicana Pure Premium, Tropicana Twister, «Агуша», «Чудо», «Слов'яночка», «Садочок», «Сандорик» тощо. PepsiCo Inc. досить успішно здійснює свою діяльність як на території США так і за межами країни базування, про що свідчать основні показники (рис. 2.4).

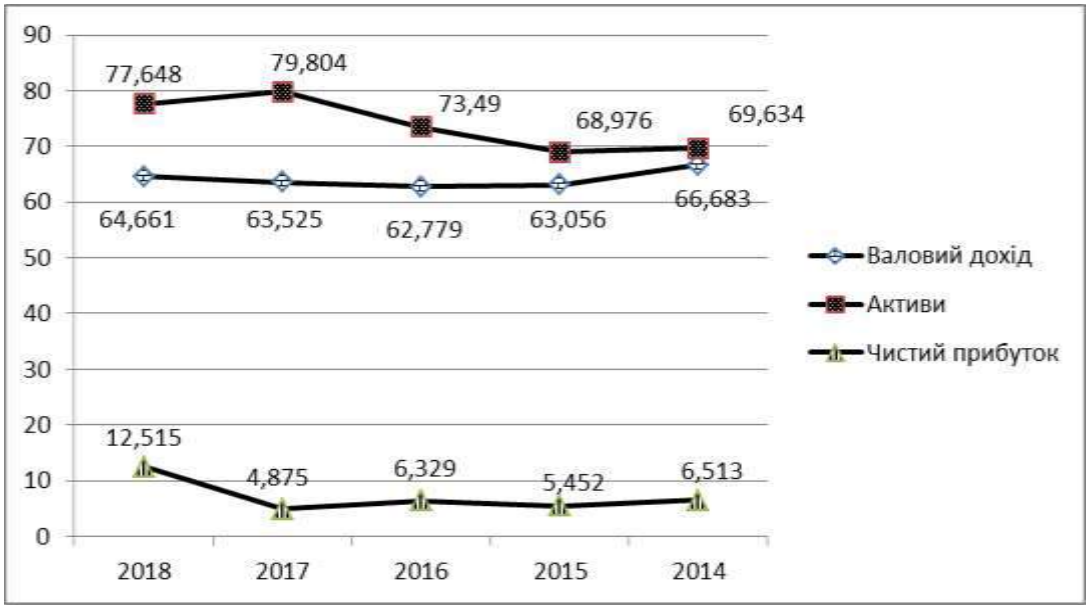

Рисунок 2.4 – Динаміка основних показників діяльності компанії PepsiCo Inc., 2018-2014 рр., млрд дол.. США

Джерело: складено на основі [60].

Щодо основних показників діяльності компанії PepsiCo, Inc. протягом 2018-2014 років, то можна констатувати отримання компанією стабільного валового доходу і разом з тим збільшення обсягів чистого прибутку з 6 млрд. дол.США у 2014 році до 12 млрд дол.США у 2018 році. Обсяг активів компанії також продемонстрував зростання протягом останнії п'яти років майже на 8 млрд дол. США.

Для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності компанії PepsiCo, Inc. необхідно здійснити оцінку ефективності використання активів, доходів, витрат та результатів діяльності підприємства за звітний період. Зокрема, для аналізу структури та зміни у вартості активів необхідно зіставити показники активу балансу на початок і кінець звітного періоду за видами активів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 − Структура та динаміка активів PepsiCo, Inc., 2018-2017 рр., млн дол.США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р., %
1	2	3	4	5	6
1.	Необоротні активи усього, в т. ч.	48777	55755	6978	1,1431
1.1	Нематеріальні активи	28582	30633	2051	1,0718
1.2	Основні засоби	17240	17589	349	1,0202
1.3	Довгострокові фінансові інвестиції	2042	2409	367	1,1797
1.4	Інші необоротні активи	913	5124	4211	5,6123
2	Оборотні активи	31027	21893	-9134	0,7056
2.1	Запаси	2947	3128	181	1,0614
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7024	7142	118	1,0168
2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	10610	8721	-1889	0,8220
3	Витрати майбутніх періодів	10446	2902	-7544	0,2778
4	Вартість активів	79804	77648	-2156	0,9730

Джерело: [додаток А].

Аналіз структури та динаміки активів компанії PepsiCo, Inc. дає змогу констатувати збільшення необорних активів на 14 % у порівнянні з 2017 роком. Це відбулося за рахунок збільшення обсягу інших

необоротних активів майже у 5 разів, або ж на 4211 млн дол. США у цьому ж році. Обсяг основних засобів залишався практично незмінним протягом 2018-2017 рр. Щодо обсягу нематеріальних активів, то вони збільшилися у 2018 році на 2051 млн дол.США у порівнянні з минулим періодом. У 2018 році обсяг довгострокових фінансових інвестицій PepsiCo, Inc. збільшився майже на 18 %.

Оборотні активи компанії продемонстрували зменшення на 30 % у 2018 році у порівнянні з минулим періодом. Це відбулося здебільшого за рахунок зменшення осягу грошових коштів PepsiCo, Inc. у 2018 році на 1889 млн дол. США у порівнянні з 2017 роком. Зменшення коштів у обігу компанії відбулося в тому числі за рахунок збільшення обсягу запасів у 2018 році. Це пояснюється тим, що діяльність компанії перебуває частково під впливом фактора сезонності попиту на продукцію компанії, а отже і сезонністю виробництва та реалізації продукції PepsiCo, Inc. Протягом 2018-2017 рр. дебіторська заборгованость корпорації за товари, роботи і послуги зросла на 1,6 %. У 2018 році істотно зменшилися витрати майбутніх періодів, майже на 70 %. у порівнянні з 2017 роком.

Загальна вартість активів PepsiCo Inc. у 2018 році зменшилася на 3 % у порівнянні з 2017 роком,а коефіцієнт зростання вартості активів (Кв.а) був менше одиниці, а саме 0,97 у 2018 році. Можна зробити висновок, що PepsiCo, Inc. протягом останніх років досить успішно працювала на ринку враховуючи відкриття нових філіалів та придбання компанії SodaStream.

Для аналізу власного капіталу корпорації варто оцінити зміни у структурі та обсягах власних фінансових ресурсів та визначити абсолютне та відносне зростання за окремими складовими власного капіталу (табл. 2.3).

Обсяги власного капіталу PepsiCo, Inc. у 2018-2017 рр. демонстрували позитивну динаміку зростання, про що свідчить значення розрахованого коефіцієнту: коефіцієнт власного капіталу (Квк) збільшився у 2018 році на 33%, тобто відбулося збільшення на 3621 млн дол. США.

Таблиця 2.3 − Структура та динаміка власного капіталу PepsiCo, Inc., 2018-2017 рр., млн дол.США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р., %
1.	Статутний капітал	58760	58070	-690	0,9883
2.	Власний капітал, що відноситься до неконтрольованих часток участі	92	84	-8	0,9130
3.	Власний капітал, усього	10981	14602	3621	1,3298

Джерело: [додаток Г].

У 2018 році обсяг статутного капіталу дещо зменшився на 690 млн дол. США. Також у 2018 році відбулося зменшення власного капіталу, що відноситься до неконтрольованих часток участі, порівнюючи з 2017 роком на 9 %, обсяг якого склав 84 млн дол. США.

Аналіз структури та динаміки зобов'язань PepsiCo, Inc. дає можливість виявити негативні тенденції щодо зростання заборгованості компанії і також визначити абсолютне та відносне зростання (коефіцієнт зростання) за видами заборгованості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 − Структура та динаміка зобов'язань PepsiCo, Inc. 2018-2017., млн дол. США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р, у %
1.	Довгострокові зобов'язання	48321	40908	-7413	0,8466
2.	Поточні зобов'язання	20502	22138	1636	1,0798
3.	Усього зобов'язань	68823	63046	-5777	0,9161

Джерело: [додаток А, Б]

Обсяг довгострокових зобов'язань PepsiCo, Inc. протягом 2018 року зменшився на 7413 млн дол. США, а обсяг поточних зобов'язань при цьому збільшився на 8 % у порівнянні з минулим роком, про що свідчить і коефіцієнт збільшення поточних зобов'язань, значення якого – 1,07. Тобто поточна заборгованість компанії збільшилася на 8 %, що свідчить про

незначні фінансові труднощі під час вирішення фінансових проблем у короткостроковому періоді.

Для визначення частки сукупного доходу в одному доларі США вартості активів PepsiCo, Inc. розраховується коефіцієнт дохідності активів ($К_{д.а.}$), (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 − Дохідність активів PepsiCo, Inc., 2018-2017., млн дол. США.

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р, у %
1.	Вартість активів підприємства	79804	77648	-2156	0,9730
2.	Сукупний дохід	5719	10453	4734	1,8278
3.	Різниця у значеннях коефіцієнтів	-	-	-	0,8548
4.	Сума сукупного доходу на 1 грн вартості продукції	0,0717	0,1346	0,0630	1,8785

Джерело: [додаток А, В]

Щодо дохідності активів PepsiCo, Inc., то можна відзначити, що сукупний дохід компанії збільшився на 82,7 %, а вартість його активів у 2018 році у порівнянні з 2017 роком зменшилася на 3 % або ж на 2156 млн дол. США. Можна констатувати, що на зменшення активів підприємства мало вплив зменшення обсягів оборотних активів компанії у 2018 році. Варто відзначити, що у 2018 році кожні 0,13 центів сукупного доходу припадав на 1 дол. США. вартості продукції, що на 0,06 центи більше ніж у 2017 році. Таким чином, коефіцієнт дохідності активів ($К_{д.а.}$) становив 1,87 що свідчить про зростання дохідності активів компанії у звітному періоді у порівнянні з минулим роком.

На основі аналізу структури та динаміки фінансових результатів компанії можна оцінити прибутковість кожного виду діяльності PepsiCo, Inc.: операційної, інвестиційної та фінансової (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 − Структура та динаміка фінансових результатів PepsiCo, Inc., 2018-2017, млн дол. США.

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р
1	2	3	4	5	6
1.	Чистий прибуток	4857	12515	7658	2,5767
2.	Собівартість реалізованої продукції	28796	29381	585	1,0203
3.	Валовий прибуток	34729	35280	551	1,0159
4.	Фінансовий результат від операційної діяльності	10030	9415	-615	0,9387
5.	Фінансовий результат від фінансової діяльності	-4186	-13769	-9583	3,2893
6.	Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	-4403	4564	8967	1,0366
7.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1441	210	-1231	0,1457

Джерело: [додаток В, Б].

Щодо прибутковості кожного виду діяльності PepsiCo, Inc.: операційної, інвестиційної та фінансової, то на основі розрахунків можна констатувати, що валовий прибуток компанії збільшився майже на 2 % у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Як результат, коефіцієнт валового прибутку становив 1,02, що свідчить про збільшення даного показника.

У 2018 році відбулося зростання обсягів чистого прибутку компанії на 157 %. Фінансовий результат від операційної діяльності продемонстрував динаміку до зменшення у 2018 році порівнюючи з 2017 роком, з 10030 млн дол. США до 9415 млн дол. США. Як показав коефіцієнт зменшення прибутковості від операційної діяльності, який склав 0,93.

Фінансова діяльность компанії у 2018 році, як і 2017 році була збитковою, тобто витрати від фінансової діяльності перевищували прибутки даного виду діяльності, що вплинуло на зменшення фінансового результату від фінансової діяльностіі отримання PepsiCo, Inc. збитку у розмірі 13769 млн дол.

США , що на 9583 млн дол. США більше, ніж у звітному періоді. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності демонстрував зростання у 2018 році порівнюючи з 2017 роком, із від'ємного результату -4403 млн дол. США до 4564 млн дол. США. Тобто в 2017 році витрати від інвестиційної діяльності перевищували доходи від цієї ж діяльності, а в 2018 році PepsiCo, Inc. отримала доходи від інвестиційної діяльності.

Щодо загального фінансового результату від звичайної діяльності, то він зменшився на 1231. млн дол. США у 2018 році в порівнянні з минулим роком, а коефіцієнт зниження прибутковості від звичайної діяльності при цьому зменшився на 76 % і становив 0,14 у 2018 році у порівнянні з минулим періодом.

Факторний аналіз валового прибутку (збитку) свідчить про вплив зростання (зменшення) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на валовий прибуток (збиток). Собівартість продукції і прибуток перебувають в обернено-пропорційній залежності: зниження собівартості приводить до відповідного зростання суми прибутку, і навпаки (табл.2.7).

Таблиця 2.7 − Факторний аналіз валового прибутку (збитку) PepsiCo, Inc., 2018-2017., млн дол. США

Чистий дохід від реалізації продукції		Собівартість реалізованої продукції		Валовий прибуток (збиток)		Збільшення валового прибутку		
2017	2018	2017	2018	2017	2018	всього	за рахунок збільшення чистого доходу, млн. дол. США	за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, млн. дол. США
63525	64661	28796	29381	34729	35280	551	1136	585

Джерело: [додаток Б, В].

Факторний аналіз валового прибутку PepsiCo, Inc. протягом 2018 – 2017 рр. свідчить про вплив зростання чистого доходу (виручки) від

реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), обсяг якого у 2018 році збільшився на 551 млн дол. США та вплив зростання показника собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на валовий прибуток, обсяг якої також збільшився у звітному періоді у порівнянні з минулим роком на 585 млн дол. США.

Таблиця 2.8 − Структура та динаміка витрат PepsiCo, Inc., 2015-2016., млн дол. США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р.у %,
1	Собівартість реалізованої продукції	28796	29381	585	1,0203
2	Адміністративні витрати та витрати на збут	24453	25170	717	1,0293
3	Інші операційні витрати	1151	1525	-374	1,0308
4	Сукупні витрати підприємства	54400	56076	1676	1,0308

Джерело: [додаток В, Б, А, Г]

.Як показують розрахунки, обсяги практично всіх витрат PepsiCo, Inc. збільшилися у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Витрати на збут та адміністративні витрати збільшилися у звітному періоді майже на 3 % або ж на 717 млн дол. США. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 585 млн дол. США у 2018 році, темп зростання якої склав 2 %. Обсяг сукупних витрат PepsiCo Inc. збільшився на 1676 млн. дол. США, а коефіцієнт сукупних витрат збільшився на 3 % у порівнянні з минулим роком.

Таким чином, фінансово-господарська діяльність PepsiCo, Inc. продемонструвала стабільний розвиток у 2018 році, про що свідчать порівняння темпів зростання адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та загалом операційних витрат порівняно з темпами зростання собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг). Тобто все відбувалося планово і пропорційно.

Таблиця 2.9 − Структура доходів PepsiCo, Inc.,

2018-2017., млн. дол. США

№ з/п	Найменування показника	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення	2018 р. до 2017 р, у %
1.	Доходи від операційної діяльності у т.ч.:	63758	64959	1201	1,0188
1.1	Чистий дохід від реалізації продукції	63525	64661	1136	1,0179
1.2	Інші операційні доходи, усього	233	298	65	1,2790
2	Інші доходи	244	306	62	1,2541
3	Сукупний дохід	64002	65265	1263	1,0197

Джерело: [додаток В, Б].

Як показують розрахунки табл. 2.9 доходи від операційної діяльності PepsiCo, Inc. протягом 2018 року збільшилися на 1201 млн дол. США. Досить різке збільшення відбулося на рівні інших операційних доходів на 27 %, або ж на 65 млн дол. США. Сукупний дохід PepsiCo, Inc. зріс на 2 % у 2018 році у порівнянні з минулим роком. Коефіцієнт зростання сукупного доходу у 2018 році у порівнянні з 2017 роком склав 1,02.

Таким чином, на основі проведеного аналізу ефективності фінансово-господарської діяльності PepsiCo, Inc. можна зробити наступні висновки:

1. В цілому, діяльність PepsiCo Inc. протягом 2018 року була досить успішною і вдалою, про що свідчить зростання власного капіталу на 32 %, який склав 14602 млн дол. США;

2. Коефіцієнт структури капіталу характеризує співвідношення позикового і власного капіталу і доводить, що в компанії немає залежності від інвесторів і кредиторів, так як у 2018 році PepsiCo, Inc. довгострокові зобов’язання зменшилися на 15 % у порівнянні з 2017 роком. Поточні зобов’язання збільшилися на 8 %, що свідчить про наявні незначні фінансові проблеми пов’язані із розрахунками з кредиторами у короткостроковому періоді;

3. У 2018 році збільшується обсяг чистого доходу від реалізації продукції компанії, що свідчить про зростання обсягів реалізації та попиту на продукцію. Поряд із зростанням доходу від реалізації зросла і собівартість продукції, що було пов’язано зі зростанням курсу валюти, а отже і збільшенням вартості упаковки та етикетки продукції;

4. Загальна оцінка структури активів дає право стверджувати, що у 2018 році на PepsiCo Inc. дещо збільшився рівень запасів та готової продукції на складі, що пов’язано із сезонністю виробництва та реалізації. А в цілому PepsiCo Inc. можна віднести до успішно функціонуючих суб’єктів господарювання.

2. 3. Геоекономічний аспект діяльності PepsiCo, Inc.

Компанія PepsiCo, Inc. − один з найбільших у світі виробників продуктів харчування та напоїв, яка здійснює свою діяльність як на території країни базування, тобто США, так і за її межами, близько у 200 країнах світу (рис.2.5).

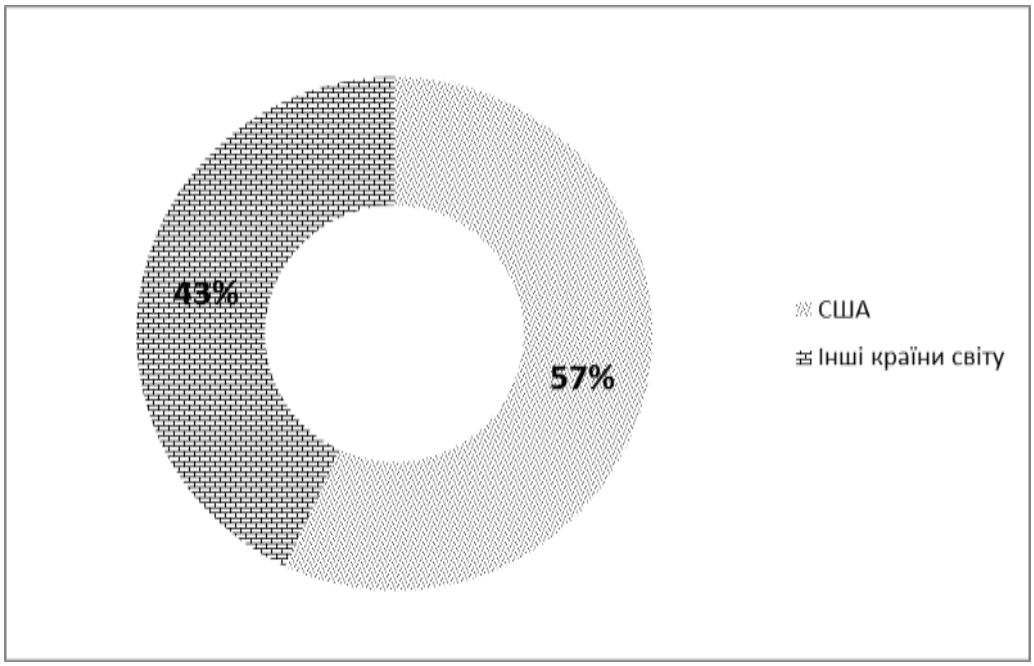

Рисунок 2.5 – Розподіл отриманого валового доходу PepsiCo, Inc. за регіональним признаком, у 2018 році, у %

Джерело: складено на основі [60].

Найбільшою країною виробником безалкогольних напоїв є США, де виробляється більше 500 видів безалкогольних напоїв, обсягов більше 20,6 млрд галонів газованих напоїв у рік. Основними конкурентами PepsiCo, Inc. на ринку безалкогольних напоїв США є Coca-Cola, Dr Pepper Snapple, Monster Beverage, Cott Corporation, National Beverage та Nestle Waters.

Найбільше безалкогольних напоїв споживають в Аргентині, США та Чилі. В цих країнах гостро стоїть питання про зменшення споживання даного продукту через велику захворюваність населення. Серед причин, що впливають на зміну попиту, виділяють інтенсивну пропаганду здорового способу життя та зростання цін на тлі кризових явищ. Основним конкурентом PepsiCo, Inc. в перерахованих країнах є Coca-Cola, яка займає більше 50% ринку [60].

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

- Frito-Lay North America (FLNA) − виробництво та продаж снеків у Північній Америці під торговими марками Lay's, Doritos, Cheetos, Tostitos, Fritos, Ruffles, Santitas, а також охолоджені соуси під торговою маркою Sabra на спільному підприємстві з Strauss Group;
- Quaker Foods North America (QFNA) − виробництво і реалізація товарів (снеків, круп і макаронних виробів) під торговими марками, що належали Quaker Oats Company;
- North America Beverages (NAB) − виробництво і продаж напоїв у Північній Америці під торговими марками Pepsi, Gatorade, Mountain Dew, Diet Pepsi, Aquafina, Diet Mountain Dew, Tropicana Pure Premium, Sierra Mist і Mug, а також холодні чай та кава у рамках спільних підприємств з Unilever (торгова марка Lipton) і Starbucks;
- Latin America − виробництво і продаж снеків під торговими марками Doritos, Cheetos, Marias Gamesa, Ruffles, Emperador, Saladitas, Sabritas, Lay's, Rosquinhas Mabel, Tostitos та напоїв Pepsi, 7UP, Gatorade, Mirinda, Diet 7UP, Manzanita Sol, Diet Pepsi і Lipton у Латинській Америці;

- Europe Sub-Saharan Africa (ESSA) − виробництво та продаж напоїв (Pepsi, 7UP, Mountain Dew, Mirinda, Tropicana, Sandora, Lipton), снеків (Lay's, Walkers, Doritos, Cheetos, Ruffles), молочної продукції («Чудо», «Слов'яночка», «Агуша») й інших товарів у Європі та Субсахарській Африці;
- Asia, Middle East and North Africa (AMENA) − виробництво та продаж напоїв (Pepsi, Mirinda, 7UP, Mountain Dew, Aquafina, Lipton і Tropicana), снеків (Lay’s, Kurkure, Chipsy, Doritos, Cheetos, Crunchy) й інших товарів у Азії, на Близькому Сході та півночі Африки [60].

Як свідчать дані фінансової звітності PepsiCo, Inc., найбільш успішним за показником валового прибутку, у 2018 році був сектор North America Beverages (NAB), який спеціалізується на виробництві і продажі напоїв у Північній Америці (рис. 2.6).

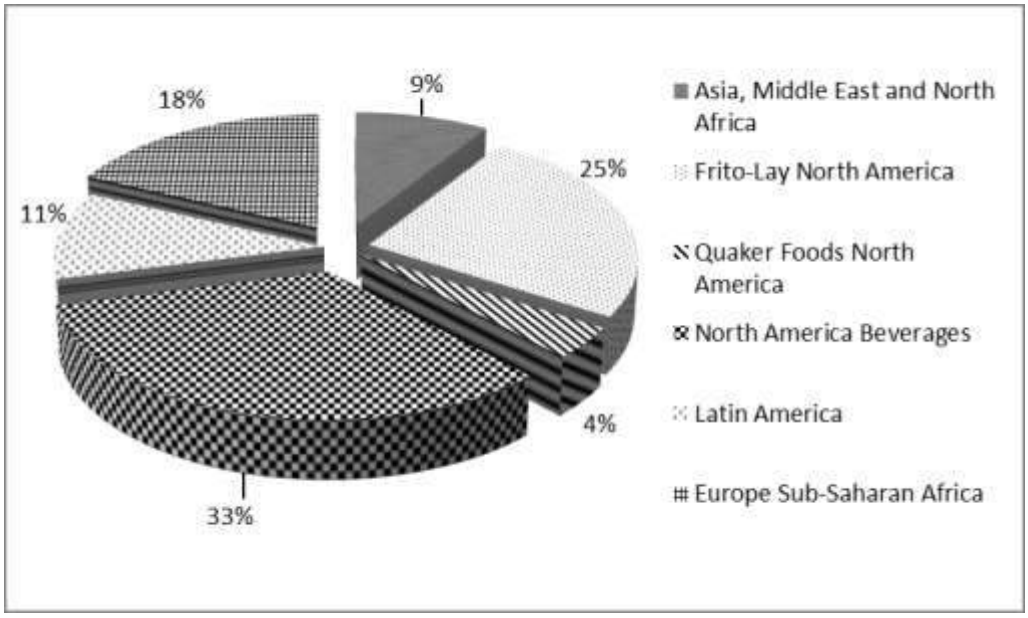

Рисунок 2.6 – Структура обсягу валового прибутку компанії PepsiCo, Inc. за регіонами світу у 2018 році, (у %)

Джерело: складено на основі [60].

Аналіз структури обсягу операційного доходу компанії PepsiCo, Inc. за регіонами світу у 2018 році показав, що найбільш успішним був сектор Frito-Lay North America (FLNA), який спеціалізується на виробництві і продажі снеків у Північній Америці (рис. 2.7).

Аналіз основних фінансових показників діяльності компанії PepsiCo, Inc. дає змогу стверджувати про успішний розвиток на світовому ринку. Компанія постійно розширює свою структуру та диверсифікує основні види діяльності за рахунок використання таких стратегій розвитку ТНК як злиття та поглинання.

Злиття і поглинання є популярним засобом забезпечення зростання компаній та передумовою для створення нових організаційних форм міжнародних компаній. Шляхом впровадження стратегій злиття і поглинання компанії забезпечують, з одногу боку, захист своїх інтересів, з іншого – реалізацію конкурентних переваг [8].

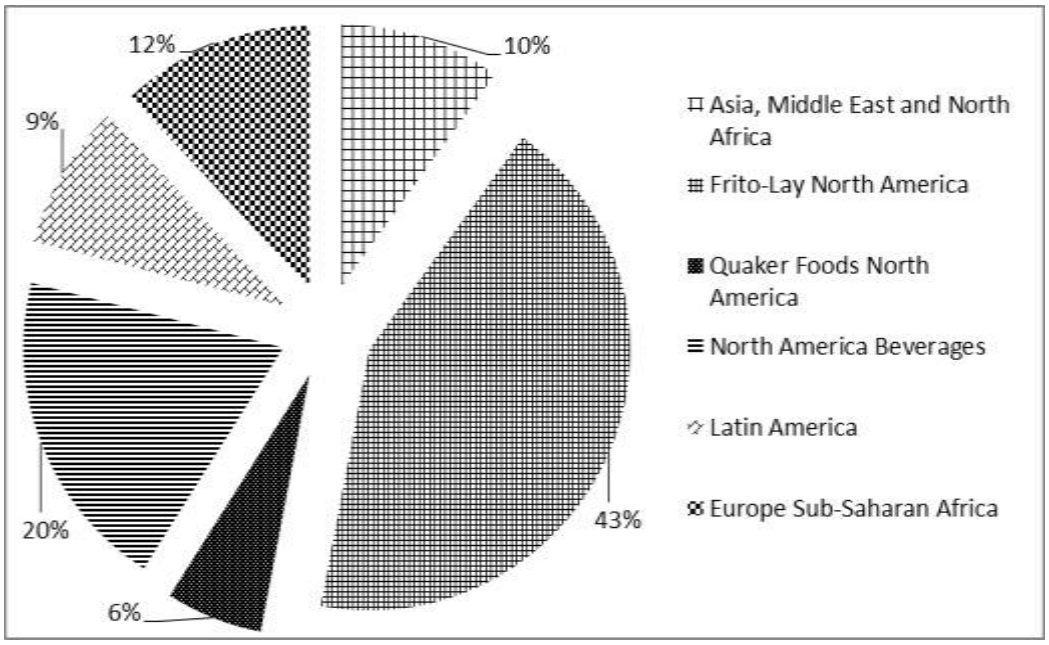

Рисунок 2.7 – Структура обсягу операційного доходу компанії PepsiCo, Inc. за регіонами світу у 2018 році, (у %)

Джерело: складено на основі [60].

Однією з найбільших та найдорожчих угод злиття і поглинання у 2010 році виділяють поглинання компанією PepsiCo, Inc. російської ВАТ «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» (ВБД). В ході першого етапу угоди PepsiCo, Inc. придбала 66% ВБД за 3,8 млрд дол. США й отримала право викупити інші 34%. Загальна сума угоди досягнула 5,8 млрд дол. США [56].

У грудні 2018 року PepsiCo, Inc. придбала SodaStream International Ltd. (SodaStream), виробник та дистриб'ютор виробників ігристих вод. Продукти SodaStream входять до сфери напоїв ESSA.

7 червня 2007 року корпорація PepsiCo, Inc. заключила договір про придбання провідного українського виробника соків компанії «Сандора». За 80% акцій цієї фірми PepsiCo, Inc. заплатила 542 млн дол. США. 20% акцій компанії «Сандора». PepsiCo, Inc. викупили у листопаді цього ж року. Таким чином, загальна сума покупки «Сандора» обійшлася в 677,5 млн. дол. США. [50].

Компанія PepsiCo, Inc. постійно намагається розширити географічні межі присутності на міжнародному ринках безалкогольних напоїв, соків та снеків. Досить перспективними для розвику бізнесу вважаються ринки країн Африки. В наслідк цього, у 2019 році компанія PepsiCo, Inc. зробила пропозицію щодо купівлі південно-африканської Pioneer Food Group за 1,7 млрд дол.США. Адже саме портфель Pioneer Food розширите сприяти розширенню діяльності в країнах Африки на південь від Сахари, завдяки підвищенню виробничих та дистриб'юторських можливостей. PepsiCo, Inc. запропонувала заплатити 7,94 дол США за звичайну акцію Pioneer Foods. На тлі цієї новини акції компанії з ПАР зросли на 28%. Pioneer Foods, експортує свою продукцію у 80 країн світу [75].

Крім навдених вище компаній, які є дочірніми компаніями PepsiCo, Inc., можна виділити настуані: Gamesa, Snackfood Smith, Quaker Oats, Tropicana Products Inc., Copella, Marbo Product, Frito-Lay Inc., Papa Sabritas (рис. 2.7).

Багато брендів продуктів харчування та закусок займають значні лідерські позиції у харчовій та закусочній промисловості Росії, США та у всьому світі. Зокрема у 2018 році PepsiCo Inc. та компанія Coca-Cola представляли приблизно 22% та 20% загального ринку американських рідких освіжаючих напоїв відповідно до розрахункових роздрібних продажів у США.

Рисунок 2.7 – Наявні дочірні компанії PepsiCo, Inc.

Джерело: складено на основі [36].

PepsiCo, Inc. є членом численних галузевих та торгових груп, а також партнером різних некомерційних організації та неурядових організацій.

До організацій з якими співпрацює PepsiCo, Inc. можна віднести наступні:

- Американська асоціація напоїв;
- BSR;
- CERES;
- Форум споживчих товарів;
- Food Drink Europe;
- Асоціація виробників продуктів харчування;
- Міжнародна рада асоціацій з напоїв;
- Міжнародний альянс з продовольства та напоїв;
- Міжнародний інститут науки про життя;
- Мексиканська рада товарів народного споживання (ConMexico);
- Асоціація закусочних;
- Американська рада з міжнародного бізнесу;
- Всесвітній економічний форум

Щодо співпраці з переліченими організаціями, то варто зауважити, що такі організації допомагають досягти консенсусу у представленні різноманітних інтересів та позицій.

Працюючи на світовому ринку, компанія PepsiCo, Inc. досить активно використовують інновації у своїй діяльності. Частка інвестицій в дослідження та розробки (НДДКР) збільшилися за останні роки більше ніж на 25 відсотків.

Дослідницькі центри PepsiCo, Inc. розташовані по всьому світу, в тому числі в Бразилії, Китаї, Індії, Ірландії, Мексиці, Росії, Росії Сполученому Королівстві та Сполучених Штатах Америки. Компанія бере участь у різноманітних науково-дослідних заходах та вкладає кошти в інновації в усьому світі з метою задоволення мінливих потреб та переваг споживачів та прискорення сталого зростання. Ці заходи в основному передбачають[80]:

- розробку нових інгредієнтів, ароматизаторів та продуктів;
- переформулювання та вдосконалення якості та привабливості існуючої продукції;
- вдосконалення та модернізація виробничих процесів, включаючи зниження витрат;
- поліпшення якості, безпеки та цілісності продукції;
- розробка та вдосконалення в технологіях упаковки, дизайн упаковки (включаючи розробку стійкої упаковки на біологічній основі) та розміри порцій;
- зусилля зосереджені на виявленні можливостей для трансформації, зростання та розширення продуктового асортименту, в тому числі розробляючи продукти з поліпшеними профілями харчування, які знижують доданий цукор, натрій або насичені жири, включаючи використання альтернатив підсолоджувачів та модифікаторів смаку та інновацій у існуючих підсолоджувачах;
- розширення асортиментних позицій пляшок (у тому числі завдяки придбанню SodaStream) та пропозиція більшої кількості продуктів «позитивним харчування», включаючи цільні зерна, фрукти та овочі, молочні продукти та білки;
- інвестиції у розбудову можливостей для підтримки глобального електронного комерційного бізнесу;
- удосконалення енергоефективності та зусилля, орієнтовані на покращення впливу на навколишнє середовище.

Висновок до розділу 2

PepsiCo, Inc.− глобальна корпорація, обсяг продажів якої у 2018 році становив більш як 64 мільярди доларів США завдяки збалансованому портфелю торгових марок та достатньо різноманітному асортименту смачних

і корисних продуктів харчування та напоїв. За показником чистого прибутку PepsiCo, Inc. є другою за розміром компанією в галузі напоїв і продуктів харчування у світі, а у США взагалі першою. Тких результаті вдалося досягти, перш за все вдалій системі управління.

Транснаціональна корпорація PepsiCo, Inc. була створена як концерн, а в основу покладено глобальний дивізіональний регіональний тип організаційної структури управління. Для управління дочірніми компаніями в різних частинах світу, материнська компанія створює базові регіональні підрозділи в якості власника акцій дочірніх фірм, що діють в даному конкретному регіоні. Основними базовими регіональними дивізіонами транснаціональної корпорації PepsiCo, Inc. є п'ять відділень компанії, діяльність яких зосереджена відповідно в Європі, США, Канаді, Латинській Америці, Південній та Північній Африці та Азії

В компанії працюють 274 тис. людей, більше половини виручки компанії приносить діяльність у США, ще 20 % припадає на Мексику, Росію, Канаду, Велику Британію і Бразилію.

У другому розділі було здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності компанії, який дав змогу зробити наступні висновки: діяльність PepsiCo, Inc. протягом 2018 року була досить успішною і вдалою, про що свідчить зростання власного капіталу на 32 %, який склав 14602 млн. дол. США; компанія PepsiCo, Inc. не має залежності від інвесторів і кредиторів, пр. що свідчить зменшення обсягів довгострокових зобов’язань; зростання обсягів поточних зобов’язань на 8 %, свідчить про наявні незначні фінансові проблеми пов’язані із розрахунками з кредиторами у короткостроковому періоді; у 2018 році збільшується обсяг чистого доходу від реалізації продукції компанії, що свідчить про зростання обсягів реалізації та попиту на продукцію, хоча при цьому відбулося і зростання собівартості продукції, що було пов’язано зі зростанням курсу валюти, а отже і збільшенням вартості упаковки та етикетки продукції; відбулося збільшення рівня запасів та готової продукції на складі, що пов’язано із сезонністю виробництва та

реалізації. Таким чином, PepsiCo, Inc. продемонструвала стабільний розвиток у 2018 році, все відбувалося планово і пропорційно.

Особливої уваги заслуговує геополітичний напрямок діяльності PepsiCo, Inc. Як вже згадувалося, компанія проводит свою діяльність у п’яти основних регіональних дивізіонах, маючи при цьому безліч дочірніх компаній основними з яких є: Gamesa, Snackfood Smith, Quaker Oats, Tropicana Products Inc., Copella, Marbo Product, Frito-Lay Inc., Papa Sabritas та ін. Працюючи на світовому ринку, компанія PepsiCo Inc. досить активно використовують інновації у своїй діяльності. Частка інвестицій в дослідження та розробки (НДДКР) збільшилися за останні роки більше ніж на 25 відсотків.

PepsiCo, Inc. є членом численних галузевих та торгових груп, а також партнером різних некомерційних та неурядових організацій, що є особливо актуальним за умов сучасного економічного розвитку.

РОЗДІЛ 3
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ЗМІНИ МАСШТАБІВ ДІЯЛЬНОСТІ PEPSICO, INC. НА СВІТОВОМУ ТА ЛОКАЛЬНИХ РИНКАХ

3.1. Посилення конкурентних позицій PepsiCo, Inc. на ринках приймаючих сторін

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується цілим комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал [24].

Існує тісний зв’язок конкурентоспроможності та конкурентних переваг, адже конкурентоспроможність проявляється у системі факторів, що створюють число конкурентних переваг залежно від конкурентного середовища. Прийнято виділяти дві групи конкурентних переваг:

- порівняльні конкурентні переваги важко зберегти, конкуренти можуть легко їх отримати (доступність факторів виробництва);

- стійкі конкурентні переваги – це унікальні властивості, копіювання яких конкурентами ускладнене або унеможливлене в короткотерміновому періоді (високий рівень продуктивності, запатентована технологія тощо) [54].

Конкурентоспроможність будь-якої компанії забезпечують її конкурентні переваги, котрі проявляються у наявності в неї ключових, унікальних, неповторних переваг, які досягаються, в основному, в процесі розробки та запровадження інновацій. Розуміння цього аспекту сприяло

виділенню нової стадії глобальної конкуренції – інноваційної конкуренції, інструментом конкурентної боротьби при цьому є нововведення, саме інноваційно активні компанії є конкурентоспроможними та мають перспективи розвитку у майбутньому.

Інноваційна конкуренція визначається як створення конкурентних переваг, викликаних впровадженням інновацій, де інновація являє собою матеріалізований результат, отриманийвід вкладення капіталу в нову техніку чи технологію, у нові форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, прийоми аналізу і т.п., відіграє ключову роль у діяльності підприємства [34]. Тобто в основі інноваційної конкуренції – боротьба, яка передбачає розробку та реалізацію різних інноваційних продуктів, технологій, методів тощо.

В часи сьогодення, транснаціональній корпорації, щоб відповідати сучасним світовим вимогам та здійснювати ефективну інноваційну діяльність, потрібно бути динамічною та гнучкою, швидко реагувати на зміни та вживати відповідних заходів. Крім того, лише активна інноваційна позиція дасть можливість випередити конкурентів, оскільки, розуміючи необхідність інноваційної діяльності, її активізація відбуватиметься на кожній компанії й від того наскільки швидко буде запроваджена та чи інша інновація та наскільки кращою вона буде від конкурентів залежатиме конкурентна позиція компанії, її успіх та прибутки. Слід зауважити, що лише запровадження інноваційних технологій виробництва чи випуск інноваційних товарів не дасть довготривалих високих результатів. На сучасному етапі все більшої важливості набувають інновації в менеджменті, маркетингові інновації. У сукупності інноваційні продукти та інноваційні методи функціонування компанії й управління нею сприятимуть не просто витісненню конкурентів з ринку, а забезпеченню лідерства та стратегічних пріоритетів компанії. Отже, завдання ефективної транснаціональної компанії переходить із площини перемогти конкурента, у площину – бути кращим, ніж конкурент [34].

Як вже згадувалося у другому розділі магістерського дослідження, компанія PepsiCo Inc. здійснює свою діяльність у вигляді шести основних підрозділів: Frito-Lay North America (FLNA), Quaker Foods North America (QFNA), North America Beverages (NAB), Latin America , Europe Sub-Saharan Africa (ESSA), Asia, Middle East and North Africa (AMENA). Компанія PepsiCo Inc. виготовляє та реалізує не лише безалкогольні газовані напої, а й багато інших продуктів, асортимент яких наведено нижче (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Асортимент продукції компанії PepsiCo, Inc. в регіональному розрізі

№	Підрозділ PepsiCo Inc. / регіон	Назва продукції
1	Frito-Lay North America (FLNA)	фірмові закуски, закуски із сиром, чіпси Doritos, кукурудзяні чіпси Lay, картопляні чіпси Lay, картопляні чіпси та оброблені чіпси Tostitos tortilla
	Quaker Foods North America (QFNA)	суміші та сиропи, батончики, вівсяні пластівці, рисові пластівці, гранола та гарніри з рису-а-роні.
	North America Beverages (NAB)	напої концентрати, сиропи, напої чай та кава через спільні підприємства з Unilever (під торговою маркою Lipton) та Starbucks
	Latin America	закусочна їжа, включаючи Cheetos, Doritos, Emperador, Lay's, Marias Gamesa, Rosquinhas Mabel, Ruffles, Sabritas, Saladitas і Tostitos, а також багато закускок під брендом Quaker. концентрати напоїв, сиропи та готова продукція під різними марками напоїв, включаючи 7UP, Дієта Pepsi, Gatorade, H2oh, Manzanita Sol, Mirinda, Pepsi, Pepsi Black та Toddy.
	Europe Sub-Saharan Africa (ESSA)	концентрати напоїв, сиропи та готову продукцію під різними марками напоїв, у тому числі 7UP, дієтичне Pepsi, Mirinda, Pepsi, Pepsi Max і Tropicana.
	Asia, Middle East and North Africa (AMENA)	закусочна їжа, концентрати напоїв, сиропи та готова продукція під різними марками напоїв, включаючи 7UP, Aquafina, Mirinda, Mountain Dew, Pepsi, Стінг і Тропікана.

Джерело : складено на основі звіту [73].

Компанія PepsiCo, Inc. має досить стійкі конкурентні переваги як на ринках приймаючих країн, так і на ринку США. Перш за все, це розвинена система дистрибуції. Продукція компанії PepsiCo Inc. в основному виводиться на ринок шляхом прямої доставки (DSD -Direct Sales & Delivery), доставки до складу та дистриб'юторської мережі. Використовувана система розподілу залежить від потреб замовника, характеристик товару та місцевих торговельних практик. За контрактом з PepsiCo, Inc. дистриб'юторам

дозволяється розливати і продавати безалкогольні напої компанії в межах певних територіальних кордонів і за умовами, які відповідають необхідним єдиним стандартам якості. Такі підприємства надають необхідний капітал для інвестування у вигляді землі, будівель, устаткування, машин, тари. Більшість ресурсів купуються на місцевих ринках. Компанія ж зі свого боку поставляє концентрати та основу для напоїв і надає управлінську підтримку, щоб забезпечити ботлерам прибутковість бізнесу. Виробництво товару, контроль якості, розробка обладнання та заводу, маркетингу, підготовка персоналу − лише деякі сфери в яких компанія ділиться своїм досвідом.

Незалежні дистриб'ютори працюють із системами DSD, тобто постачають напої, продукти харчування та закуски безпосередньо до роздрібних магазинів, де продукцію продають працівники PepsiCo Inc. Використання DSD дозволяє торгувати товарами з максимальною прозорістю. DSD підходить для продуктів, які часто поповнюються та для просування яких в магазинах використовують мерчандайзинг.

Частина продукції PepsiCo, Inc. доставляється з виробничих заводів і складів компанії на склади клієнтів. Це менш затратні системи, як правило, найкраще працюють для продуктів, які є менш крихкими та швидкопсувними.

Ще однією конкурентною переваною є досить активне і ефективне використання електронної комерції за для просування продукції на ринок. Продукція PepsiCo, Inc. також доступна на все більшій кількості веб-сайтів електронної комерції та мобільній торгівлі, оскільки моделі поведінки споживання продовжують змінюватися, а роздрібна торгівля набуває все більшого поширення в Інтернеті [73].

Суть наступної конкурентної переваги полягає у використанні продуктів органічного походження для виробництва напоїв та їжі. Основними інгредієнтами, які вживаються при виготовленні напоїв, продуктаів харчування та закусок є яблуко, апельсин, ананас, грейпфрут та інші фрукти, та соки із цих фруктів та сокові концентрати, кукурудза,

підсолоджувачі, ароматизатори, борошно, овес, картопля, сире молоко, рис, приправи, цукор, рослинні та ефірні олії та пшениця. PepsiCo, Inc. також активно використовує воду для виготовлення продукції.

Компанія PepsiCo, Inc. працює також за довгостроковими ліцензіями на використання цінних торгових марок, включаючи Dole та Ocean Spray. PepsiCo, Inc. також розповсюджує напої Rockstar Energy, білкові коктейлі з м'язового молока та різні бренди Keurig Dr Pepper Inc., включаючи Dr Pepper на певних ринках, Круш і Швеппес. Спільні підприємства, в яких PepsiCo Inc. має частку власності, або є власністю, або маємо право використовувати певні торговельні марки, наприклад, Lipton, Sabra та Starbucks. Торгові марки залишаються дійсними до тих пір, поки вони використовуються належним чином для ідентифікації, і компанія контролює правильне використання зазначених торгових марок.

Щодо торгових марок відомих компаній, які працюють на світовому ринку і є конкурентами PepsiCo, Inc., то можна відзначити наступне (рис.3.1).

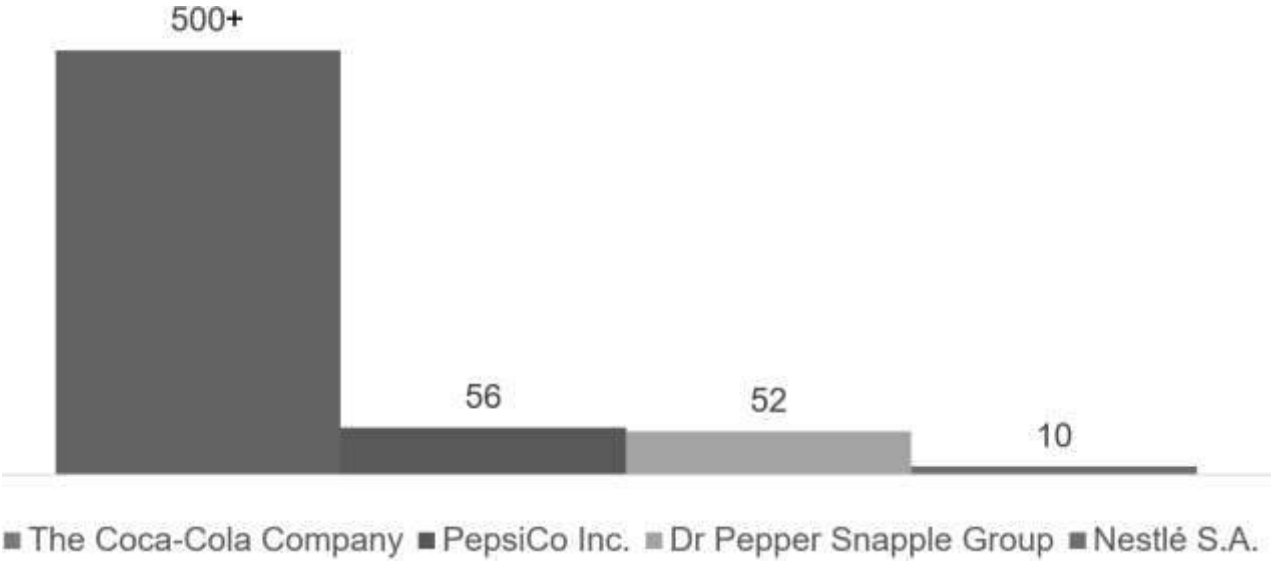

Рисунок 3.1 − Найбільші портфелі брендів напоїв у 2017 році

Джерело: [40]

Основними конкурентами PepsiCo, Inc. у світі були і залишаються такі компанії як: The Coca-Cola Company, Dr Pepper Snapple, Nestle. Вартість бренду The Coca-Cola Company за останні 10 років була більше ніж у тричі вищою від бренду PepsiCo, Inc. Щодо асортименту, то також

варто звернути увагу, що The Coca-Cola Company має у своєму розпорядженні понад 500 брендів, в той час як PepsiCo Inc. лише 56, Dr Pepper Snapple − 52 тощо. Хоча компанія PepsiCo, Inc. щороку розширює свою асортиментну лінійку, доповнюючи існуючі продукти новими смаками або ж виводячи на ринок зовсім новий продукт. Це також є однією з конкурентних переваг компанії. Для виявлення і аналізу яких доцільно буде провести PEST та SWOT− аналізи, які доможуть отримати інформацію про фактори, які впливають на успішний розвиток компанії.

В економічній літературі під PEST-аналізом (political, economic, social, technological factors) прийнято розуміти ідентифікацію й оцінювання політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів, які мають вплив на діяльність компанії. PEST-аналіз для компанії PepsiCo, Inc. представлено на (рис. 3.2).

Щодо політичних факторів, варто зазначити, що в приймаючих країнах, на ринках яких веде свою діяльність PepsiCo, Inc. досить часто виникають питання пов’язані саме з законодавством чи правовим регулюванням. Яскравим прикладом тому є Україна, на території якої також діє дочірнє підприємство PepsiCo, Inc. На даний момент в Україні не існує чіткого законодавства стосовно безалкогольних напоїв, що позитивно впливає на розвиток даної галузі (відсутні перешкоди). Контроль за випуском даної продукції здійснює Антимонопольний комітет України. Даний комітет жорстоко слідкує за діяльністю компаній на ринку безалкогольних напоїв. Також у 2019 році Верховна РадаУкраїни прийняла законопроект щодо перегляду ставок окремих податків і зборів, згідно з яким внесено певні зміни до Податкового кодексу України. З метою стимулювання підприємств-забруднювачів до зменшення забруднення навколишнього природного середовища, а також наближення до ставок завикиди парникових газів у країнах ЄС в Україні підвищили ставку екологічного податку за викиди двоокису вуглецю (CO2) стаціонарними джерелами з 0,41 грн/т до 10 грн/т [20].

Рисунок 3.2 − PEST-аналіз для компанії PepsiCo, Inc.

Джерело: складено автором

Економічні чинники мають переважно негативний вплив на діяльність компанії. Чинник коливання цін на сировину негативно впливає на розвиток компанії, оскільки в Україні спостерігається зростання цін, особливо на таку сировину як цукор. Це призводить до того, що компанія закуповує більш дешеві цукрозамінники, такі як цикламат, що у 30 разів солодший цукру, та аспартам, що у 200 разів солодший . Дані цукрозамінники мають гіршу якість і істотно впливають на якість продукції, що може призвести до втрати частки споживачів. Також на виручку компанії впливає сезонний попит на продукцію, адже в теплі пори року дохід від реалізації товарів компанії значно збільшується, порівняно з холодними порами року. Щодо демографічної ситуації, то в Україні спостерігається тенденція старіння нації, а переважна більшість споживачів − молодь, отже даний чинник має негативні наслідки.

Відбуваються зміни також у базових цінностях споживачів. Адже з поширенням вчення «Про здоровий спосіб життя» суспільство вважає, що споживання газованих напоїв є шкідливим, люди намагаються вживати більше натуральних продуктів. Але, це можна розглядати як фактор, який має як негативний, так позитивний вплив, адже компанія PepsiCo Inc. спеціалізується на випуску соків та нектарів.

Державна технологічна політика націлена на запровадження передових технологій, які є більш екологічно чистими, ніж попередні. PepsiCo, Inc. значну увагу приділяє соціальній відповідальності та захисту навколишнього середовища. При цьому варто зауважити, що відсутність швидкого технологічного розвитку в Україні впливає більш позитивно, оскільки конкуренти в особі вітчизняних виробників не мають такого автоматизованого та якісного оснащення як PepsiCo, Inc.

Після визначення впливу зовнішніх факторів, доцільно провести SWOT-аналіз компанії, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози у подальшій діяльності [24].

Найбільш послідовною і комплексною методикою проведення стратегічного аналізу розвитку підприємства є SWOT- аналіз (абревіатура складена з перших літер англійських слів: сила, слабкість, можливості та загрози). Основна ідея SWOT- аналізу полягає в тому, що при розробці стратегії, потрібно враховувати основні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Серед чинників зовнішнього середовища виділяють сприятливі можливості і загрози для підприсмства, тобто чинники, які існують поза прив’язкою до підприємства.

Складовими SWOT-аналізу є:

- сильні сторони (strength) − внутрішні можливості (навички, потенціал) чи ресурс, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. До сильних сторін можна віднести: видатна компетентність; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація; гарна репутація в покупців; відомий лідер ринку; винахідливий стратег у функціональних сферах

діяльності організації; можливість одержання економії від росту обсягу виробництва; захищеність від сильного конкурентного тиску; придатна технологія; переваги в області витрат; переваги в області конкуренції; наявність інноваційних здібностей і можливості їхньої реалізації; перевірений часом менеджмент.

- слабкі сторони (weaknesses) − види діяльності, які фірма здійснює не досить добре, або ресурси, підсистема потенціалу, що не правильно використовуються. Слабкі сторони: немає ясних стратегічних напрямків; конкурентна позиція, що погіршується; застаріле обладнання; більш низька прибутковість; недолік управлінського таланта і глибини володіння проблемами; відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетентності; погане відстеження процесу виконання стратегії; мучення з внутрішніми виробничими проблемами; уразливість стосовно конкурентного тиску; відставання в області досліджень і розробок; дуже вузька виробнича лінія; слабке представлення про ринок; конкурентні недоліки; нижче середнього маркетингові здібності; нездатність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

- можливості (opportunities) − альтернативи, що їх може використати підприємство для досягнення стратегічних цілей (результатів), зокрема вихід на нові чи ринки сегменти ринку; розширення виробничої лінії; збільшення розмаїтості у взаємозалежних продуктах; додавання супутніх продуктів; вертикальна інтеграція; можливість перейти в групу з кращою стратегією; самовдоволення серед конкуруючих фірм; прискорення росту ринку.

- загрози (threats) − будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей: можливість появи нових конкурентів; ріст продажів продукту, що заміщає; уповільнення росту ринку; несприятлива політика уряду; зростаюче конкурентний тиск; рецесія і загасання ділового циклу;

зростання сили торгу в покупців і постачальників; зміна потреб і смаку покупців; несприятливі демографічні зміни [].

Матриця SWOT дозволяє на основі сильних і слабких сторін організації, її потенційних можливостей і погроз, що виникають ззовні, вибрати найбільш придатну стратегію (рис. 3.3).

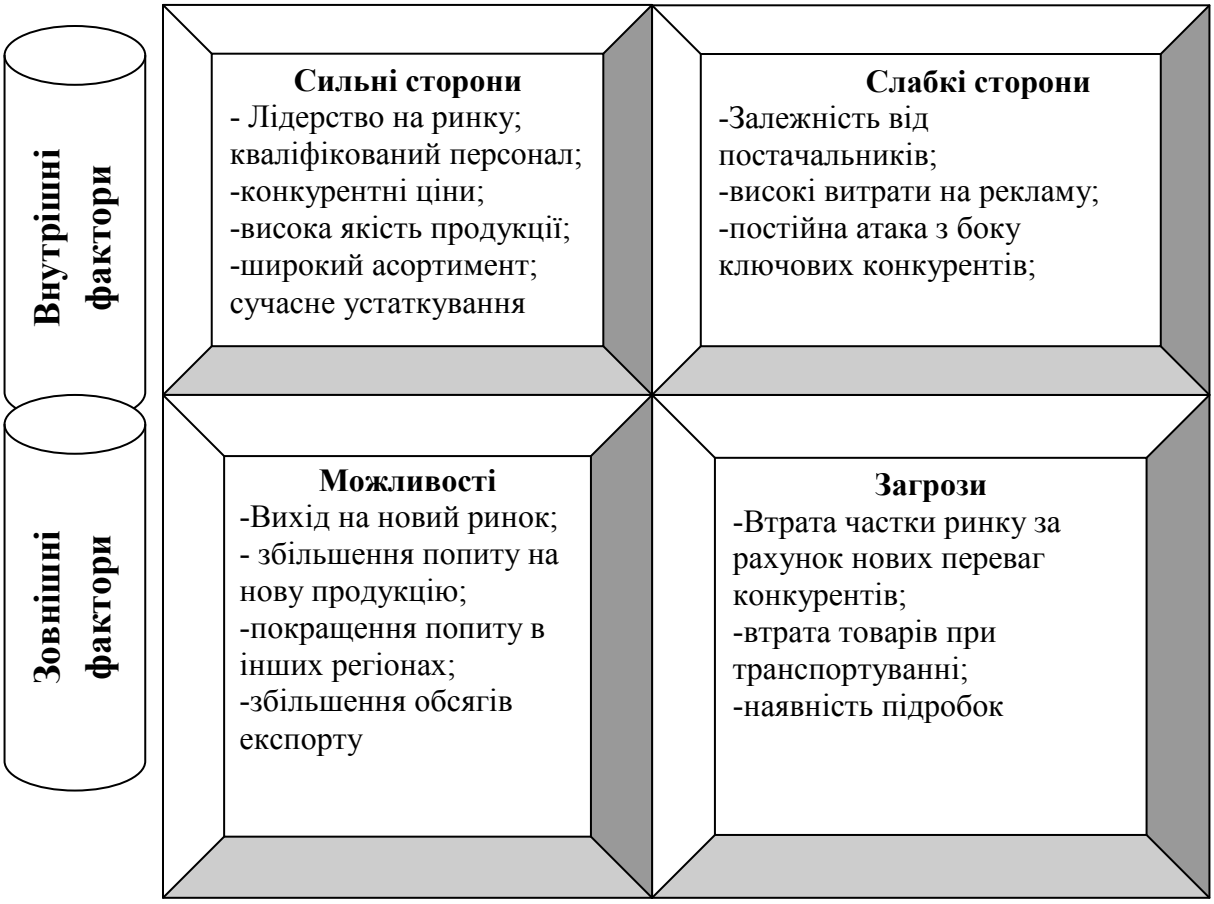

Рисунок 3.3 − Матриця SWOT-аналізу для PepsiCo, Inc.

Джерело: складено автором

Таким чином, дослідивши конкурентне середовище компанії PepsiCo. Inc. та визначивши основні конкурентні переваги, можна зробити висновок, що успішна діяльність на ринках та стабільний розвиток забезпечується здебільшого завдяки ефективному корпоративному управлінню та інноваційній конкурентній стратегії. Інновації є тим обов’язковим елементом, який забезпечує відповідність діяльності PepsiCo, Inc. світовим вимогам (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інноваційні впровадження компанії PepsiCo, Inc. як інструмент підвищення конкурентоспроможності [73].

№	Назва інноваційного впровадження	Зміст інноваційного впровадження	Результат
1	Simple Machine − маркетингова технологічна платформа	Розширеня діапазону цифрових можливостей шляхом використання їх у електронній комерції у США та на ринках приймаючих країн.	Підвищення прибутку та рентабельності; зайняття позицій лідерства на ринку електронної комерції
2	PepsiCo Design & Innovation	Впровадження новаторських ідей у розробку графічного дизайну та систем візуальної ідентичності до структурної та стійкої упаковки, а також активація брендів музичної та спортивної тематики.	Зростання вартості брендуокращення іміджу компанії
3	PepsiCo's Beyond the Bottle	Нова платформа гідратації − це ще один спосіб, по якому працює компанія над доставкою напоїв без пластикових пляшок одноразового використання.	Зниження витрат
4	Hello Goodness#Snackbot	Самостійний робот з доставкою закусок, який обслуговує студентів університету Тихого океану.	Більш повне та краще задоволення потреб споживачів
5	Nutrition Greenhouse program	Програма по випуску нових органічних харчових продуктів запускається в Північній Америці. Десять компаній отримають гранти та наставництво від експертів таких брендів, як Quaker, Naked Juice та Stacy's Pita Chips.	Збільшення попиту на продукцію компанії; зростання обсягів продажу; збільшення часки ринку
6	PepsiCo and STEM: innovationg a better world	Система STEM: наука (Science), технології (Technology), інженерія (Engineering) та математика (Mathematics). Активне залучення студентів для реалізації освітнього процесу в рамках данної програми з метою реалізації їхніх ідей, старт-up, тощо.	Забезпечення технологічного лідерства
7	The Aquafina Water Station	Водна станція, тобто автомат газовано та негазованої води з різними смаками відповідно запиту споживача	Відповідність вимогам та пот ребам міжнародного ринку
8	PepsiCo Nutrition Greenhouse Europe	Інноваційний бізнес-інкубатор, в якому створенні умови для розроблення і застосування суб'єктами малого та середнього підприємництва інноваційних технологій	Зміцнення ресурсного потенціалу; підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності.

Ще однією з основних конкурентних переваг компанії це є система управління персоналом, яка включає можливості навчання та розвитку, розроблені для розширення навичок та розвитку кар'єри працівників. Це здійснюється завдяки різноманітним інноваційним рішенням, включаючи навчальну програму «Моє навчання». Розвиток лідерства, функціональне навчання та загальні професійні навички є основою навчального плану. Користувачі отримують доступ до навчального контенту через глобальний портал університету PepsiCo Inc. Через портал партнери можуть отримати доступ до інформації про лідерські програми, широкий спектр ресурсів професійних навичок та підключення до кар'єрних інструментів PepsiCo, Inc.

Як внутрішній глобальний навчальний ресурс − університет PepsiCo, Inc. пропагує культуру постійного навчання та розвитку. За допомогою Ради з питань глобального розвитку університет визначає пріоритети для потреб глобальних класів та навчальних програм онлайн. В структурі університету PepsiCo, Inc. є 14 коледжів: фінансовий коледж, коледж закупівель, коледж продажів, коледж науково-дослідних робіт, HR-коледж, коледж глобальної стратегії, коледж інформаційних технологій, маркетинговий коледж, коледж поставок, коледж зв'язку, харчовий коледж, коледж якості, коледж харчової безпеки, Global Insights College [73].

Отже, можна зробити висновки, що сучасний інноваційний арсенал PepsiCo, Inc. є достатньо різноманітний і широкий. Компанія запроваджує інноваційні види продукції, використовує інноваційні технології виробництва, освоює нові ринки буту, застосовує інноваційні інструменти у сфері управління та організації, забезпечуючи тим самим власні вконкурентні переваги та підвищуючи конкурентоспроможність компанії на світовому ринку.

3.2. Засади формування та ефективного використання інвестиційного потенціалу PepsiCo, Inc.

В даний час, коли традиційні чинники розвитку економіки практично вичерпані, на перший план висувається інноваційний шлях розвитку. Однак ефективність реалізації інновацій безпосередньо залежить від інвестиційного їх забезпечення.

Інвестиційна діяльність підприємства є важливою складовою його економічної системи. Від рівня його розвитку залежить обсяг суспільного виробництва, структура економіки, зайнятість населення, доходи бюджету країни і т.д. Цей процес дозволяє зміцнити конкурентоспроможність компанії, розкрити його інвестиційний потенціал, сформувати сприятливий інвестиційний клімат. Основним елементом інвестиційного процесу є інвестиційна привабливість, яка формується за допомогою інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику. Щоб залучити інвестиції необхідно бути інвестиційно привабливим [16].

Різні підходи до сутності поняття «інвестиційний потенціал» свідчать про його багатогранність, що проявляється у складному процесі формування та управління. Інвестиційний потенціал підприємства формується як складна багаторівнева система, що включає значну кількість складових елементів та є чутливою до чисельних факторів впливу.

На думку Дресвяннікова Д.О., інвестиційний потенціал − це показник інвестиційної привабливості об'єкта (підприємства, регіону, території або держави в цілому), що представляє собою сукупність об'єктивних умов і передумов для інвестування (наявність споживчого попиту, актуальність інвестиційних пропозицій, поточна економічна ситуація в країні, особливості моподаткування, різноманітність об'єктів інвестування і т.п.) [16].

В.Л. Пілюшенко під інвестиційним потенціалом розуміє сукупність наявних матеріальних, нематеріальних, трудових та організаційно-

управлінських ресурсів підприємства, що характеризує його спроможність прийняти та освоїти інвестиційні кошти [23].

За визначенням І.З. Должанського і Т.О. Загорної, інвестиційний потенціал – це сукупність інвестиційних можливостей підприємства, використання яких спрямоване на досягнення цілей його інвестиційної стратегії [23].

Аналіз структури потенціалу підприємства свідчить про те, що існують відмінності між підходами до структури інвестиційного потенціалу. Поширеним є поділ інвестиційного потенціалу на такі елементи: фінансовий, майновий, кадровий та виробничий потенціали (табл.3.3).

Таблиця 3. 3 – Основні елементи інвестиційного потенціалу

Найменування потенціалу	Визначення
Фінансовий потенціал	Сукупність фінансових ресурсів, за допомогою ефективного раціонального використання яких підприємство здатне отримати прибуток, а також досягти поставленої мети своєї діяльності, а також отримати максимально можливий фінансовий результат, за рахунок використання наявних власних ресурсів і залучення додаткових коштів на найбільш вигідних для підприємства умовах.
Майновий потенціал	Сукупність ресурсів, які контролюються підприємством в результаті минулих подій, функціонують у матеріальній, нематеріальній, фінансовій формах та використовуючи які підприємство очікує отримати економічні вигоди у майбутньому як результати господарської діяльності у формі чистого доходу, доданої вартості та чистого прибутку.
Кадровий потенціал	Інтегровані трудові можливості підприємства, які наявні сьогодні та передбачаються у майбутньому, та які характеризуються наявністю кваліфікованого персоналу підприємства, його освітнім і професійно - кваліфікаційним рівнем, іншими якісними характеристиками.
Виробничий потенціал	Можливий випуск конкурентоспроможної продукції певного асортименту при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів і компетенцій підприємства (комплекс колективного знання, досвіду і здібностей учасників виробничого процесу).

Джерело: складено на основі [2].

На основі дослідження даної таблиці можна стверджувати що, інвестиційний потенціал є комплексним поняттям, що поєднує в собі сукупність потенціалів підприємства, пов’язаних з раціональним

використання його ресурсів. Виокремлення окремих складових формування інвестиційного потенціалу значно ускладнює процес його формування, адже кожен елемент піддається змінам під впливом середовища [2].

У структурі інвестиційного потенціалу підприємства існує ряд факторів, що дозволяють грамотно оцінити цей показник, а саме:

1. інвестиційна привабливість (здатність залучати інвестиції) підприємства в очах потенційних інвесторів;

2. наявність адекватних інвестиційних пропозицій, що відносяться до конкретного інвестиційного проекту;

3. постійне підвищення ринкової вартості підприємства;

4. наявність достатніх ресурсів (людських, інтелектуальних, матеріальних) для планомірного розвитку виробничих потужностей і мережі збуту;

5. наявність обґрунтованого плану розвитку підприємства, технічної модернізації, залучення сучасних технологій у виробничу і управлінську сферу, грамотна кадрова політика керівництва підприємства. [16].

У сучасній практиці варто розглядати три основних варіанти формування інвестиційного потенціалу підприємств [23]:

- При першому варіанті домінують внутрішні негативні чинники, а зовнішні є сприятливими. Реалізацію інвестиційного потенціалу при цьому можна провести за допомогою оптимізації бізнесу підприємства, причому незалежно від зовнішньої кон’юнктури. така ситуація характерна для країн зі сприятливим інвестиційним кліматом. При цьому наявні інвестиційні можливості можуть бути реалізовані досить швидко, а інвестиційний потенціал, як правило, в цьому випадку помірний.

- При другому варіанті переважають зовнішні негативні фактори, а внутрішні є сприятливими. Реалізація інвестиційного потенціалу полягає в поліпшенні інвестиційного клімату, хоча інвестиції досить ризиковані. Інвестиційний потенціал при цьому може досягти значного розміру, але тільки якщо несприятливі зовнішні фактори будуть зберігатися протягом

нетривалого часу. Очевидні переваги мають інвестори, пристосовані до таких умов господарювання та мають режим найбільшого сприяння від державних органів.

- Третій варіант формування інвестиційного потенціалу підприємств характеризується негативними внутрішніми та несприятливими зовнішніми чинниками. У цьому випадку інвестиційний потенціал може досягти великих показників, але капіталовкладення при цьому вкрай ризиковані (контрагенти намагаються утримуватися від інвестування).

Тобто можна підсумувати, що формується інвестиційний потенціал шляхом поступового накопичення інвестиційних можливостей, які не можуть бути реалізовані підприємством миттєво. На підставі інвестиційного потенціалу формується інвестиційна привабливість підприємства – це показник, який базується на розрахунках співвідношення інвестиційного ризику від вкладень в підприємство та інвестиційного потенціалу підпрємства. Тобто він відображає, якою мірою, виходячи з фактичного положення і перспектив розвитку підприємства в майбутньому, ризики, пов’язані з інвестуванням, компенсуються доходами, які ці інвестиції можуть принести.

Відомо багато методик оцінки інвестиційної привабливості підприємства, а найбільш популярні з них:

1) методика рейтингової оцінки емітентів, яка складається із:

- загального положення рейтингового оцінювання ;
- показників рейтингової оцінки;
- алгоритму порівняльної рейтингової оцінки;
- вимог до системи фінансових коефіцієнтів;
- алгоритму визначення рейтингового числа.

2) методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємства, яка складається із:

- визначення основних термінів;
- основних посилань на методику;

- алгоритму розрахунку показника інтегральної оцінки;

- фінансових показників оцінки стану підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що оцінка інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання − досить складне завдання, яке потребує комплексного проблемно-орієнтованого підходу щодо його вирішення, який повинен базуватися як на аналізі поточного фінансового стану підприємства, так і на виявленні перспектив його розвитку і враховувати вплив зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.

На основі фінансової звітності PepsiCo, Inc. за 2018 рік було здійснено розрахунок коефіцієнтів інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику PepsiCo, Inc. за 2018 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунок коефіцієнтів інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику PepsiCo, Inc. за 2018 рік

Показник	Порядок розрахунку (за даними фінансової звітності)	Коефіцієнти вагомості	Значення коефіцієнта
1	2	3	4
Інвестиційний потенціал			
1. Показники рентабельності			0,4
1.1. Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна величина активів}} x100$	0,2	16,12
1.2. Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сеередняьоічна вартість власного капіталу}} x100$	0,2	86,20
1.3. Рентабельність продажу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручкавід реалізації}} x100$	0,2	19,35
1.4. Рентабельність продукції	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Сообівартсть продукції}} x100$	0,2	42,60
1.5. Рентабельність оборотних активів, %	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна величина оборотних активів}} x100$	0,2	57,16
2. Показники ліквідності і платоспроможності			0,3
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	$\frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,25	0,99
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\frac{\text{Поточні активи - Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,25	0,85
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	0,25	0,39

Продовження таблиці 3.4

2.4. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	Поточні активи - Поточні зобов'язання	0,25	-245
3. Показники стану та структури капіталу			0,3
3.1. Коефіцієнт автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} x100$	0,2	18,70
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$	0,2	-0,02
3.3. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	$\frac{\text{Поточні активи - Поточні зобов'язання}}{\text{Запаси}} x100$	0,2	-0,08
3.4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	$\frac{\text{Поточні активи - Поточні зобов'язання}}{\text{Поточні активи}} x100$	0,2	-1,12
3.5. Коефіцієнт інвестування	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}}$	0,2	0,26
Інвестиційний ризик			
1. Коефіцієнт фінансового ризику	$\frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}}$	0,2	4,34
2. Коефіцієнт заборгованості	$\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Поточні активи}}$	0,2	1,01
3. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	$\frac{\text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Кредиторська заборгованість}}$	0,2	0,39
4. Коефіцієнт поточних зобов’язань	$\frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Поточні зобов'язання + Довгосрокові зобов'язання}}$	0,2	0,35
5. Коефіцієнт довгострокових зобов’язань	$\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Поточні зобов'язання + Довгосрокові зобов'язання}}$	0,2	0,65

Джерело : складено автором

На основі розрахунків можна зробити наступні висновки:

Коефіцієнт рентабельності активів показує, що 16,12 дол. США прибутку отримано компанією з одиниці вартості активів незалежно від джерел залучення коштів. Доцільність використання цього показника при оцінці інвестиційної привабливості обумовлена тим, що він дозволяє оцінити ефективність використання всього майна PepsiCo, Inc. (прибутковість

сукупних активів). За допомогою цих активів компанія буде отримувати доходи і в наступні періоди діяльності. Таким чином, рентабельність активів дає можливість оцінити ефективність використання активів, а, отже, впливає на інвестиційну привабливість компанії.

Рентабельність продажів показує, що 19,35 дол. США прибутку отримає компанія з кожнго долара реалізованої продукції. Величина показника рентабельності продукції знаходиться в безпосередній залежності від структури інвестицій компанії і показує, що у 2018 році PepsiCo, Inc. отримувала 42,6 дол. США прибутку з кожнго долара собівартості продукції.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що оборотні активи не перевищують поточні зобов'язання. Це дає змогу зробити висновок про те, що компанія не володіє значним обсягом вільних ресурсів, які формуються з власних джерел. З погляду ефективності діяльності компанії значне накопичення запасів, відволікання коштів у дебіторську заборгованість спричиняє уповільнення оборотності її коштів, а отже, призводить до зменшення маси прибутку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує що поточні зобов'язання компанії можуть бути погашені компанією негайно за рахунок наявних грошових коштів. Обсяг коштів є свого роду страховим запасом і призначається для покриття короткострокової незбалансованості грошових потоків. Оскільки грошові кошти не приносять доходу підприємства, то їх розмір повинен підтримуватися на рівні безпечного мінімуму.

Для того, щоб визначити інвестиційну привабливість PepsiCo, Inc. варто провести бальну оцінку параметрів, що входять в рейтингову оцінку інвестиційної привабливості (табл. 3.5).

Для забезпечення репрезентативності оцінки інвестиційної привабливості PepsiCo, Inc. кожний показник та кожна із груп показників має коефіцієнти вагомості.

Таблиця 3.5. − Бальна оцінка параметрів інвестиційної привабливості PepsiCo, Inc.

Показники	Оцінка					
	добре	задовільно	в межах до-пустимого значення	незадо-вільно	дуже незадовільно	Для PepsiCo, Inc.
1	2	3	4	5	6	7
Інвестиційний потенціал						
1. Показники рентабельності						
1.1. Рентабельність активів	>15	5-15	0-5	-10-0	<-10	2
1.2. Рентабельність власного капіталу	>45	15-45	0-15	-30-0	<-30	2
1.3. Рентабельність реалізації	>20	5-20	0-5	-20-0	<-20	1
1.4. Рентабельність продукції	>20	5-20	0-5	-20-0	<-20	2
1.5. Рентабельність оборотних активів, %	>30	10-30	0-10	-20-0	<-20	2
2. Показники ліквідності і платоспроможності						
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	>1,3	1,15-1,3	1-1,15	0,9-1	<0,9	-1
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,8-1	0,7-0,8	0,5-0,7	<0,5	1
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,3	0,2-0,3	0,15-0,2	0,1-0,15	<0,1	2
2.4. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	>0	-	-	-	<0	-2
3. Показники стану та структури капіталу						
3.1. Коефіцієнт автономії	>50	20-50	10-20	3-10	<3	0
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,6	0,4-0,6	0,3-0,4	0,1-0,3	<0,1	-2
3.3. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,6-0,8	0,8-1	0,5-0,6	0,3-0,5 або 1-1,5	<0,3 або >1,5	-2
3.4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	>22	12-22	0-12	-11-0	<-11	-1
3.5. Коефіцієнт інвестування	>1,2	1-1,2	0,8-1	0,6-0,8	<0,6	-2
Інвестиційний ризик						

Продовження таблиці 3.5

1. Коефіцієнт фінансового ризику	>1	0,9-1	0,7-0,9	0,5-0,7	<0,5	-2
2. Коефіцієнт заборгованості	>1	0,7-0,8	0,5-0,6	0,3-0,4	<0,2	-2
3. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	<0,4	0,4-0,7	0,7-0,9	0,9-1	>1	-2
4. Коефіцієнт поточних зобов'язань	<0,2	0,4-0,2	0,4-0,5	0,5-0,6	>0,6	-1
5. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	>0,6	0,4-0,6	0,3-0,4	0,2-0,3	<0,2	-2

Джерело : складено автором

Очікувану величину кожного окремого показника (параметра), який враховується в оцінках інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику, можна розрахувати за формулою:

$$I_i = B_i \times P_i \quad (3.1)$$

де I_i – очікуваний вплив і-ого первинного показника на інвестиційну привабливість компанії;

B_i – бальна оцінка і-го первинного показника;

P_i – показник вагомості і-го диференційного (первинного) показника.

Таблиця 3.6. − Розрахунок величини кожного окремого показника, який враховується в оцінках інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику PepsiCo, Inc. за 2018 рік

Показник	Бальна оцінка параметрів показника	Коефіцієнти вагомості	Очікувана величина показника
1	2	3	4
Інвестиційний потенціал			
1. Показники рентабельності			
1.1. Рентабельність активів	2	0,2	0,4
1.2. Рентабельність власного капіталу	2	0,2	0,4
1.3. Рентабельність продажу	1	0,2	0,2
1.4. Рентабельність продукції	2	0,2	0,4
1.5. Рентабельність оборотних активів, %	2	0,2	0,4
2. Показники ліквідності і платоспроможності			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	-1	0,25	-0,25
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	0,25	0,25

Продовження таблиці 3.6

2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	0,25	0,5
2.4. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	-2	0,25	-0,5
3. Показники стану та структури капіталу			
Коефіцієнт автономії	0	0,2	0
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-2	0,2	-0,4
3.3. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	-2	0,2	-0,4
3.4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	-1	0,2	-0,2
3.5. Коефіцієнт інвестування	-2	0,2	-0,4
Інвестиційний ризик			
1. Коефіцієнт фінансового ризику	-2	0,2	-0,4
2. Коефіцієнт заборгованості	-2	0,2	-0,4
3. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	-2	0,2	-0,4
4. Коефіцієнт поточних зобов'язань	-1	0,2	-0,2
5. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	-2	0,2	-0,4

Джерело : складено автором

Наступним кроком є розрахунок очікуваної величини кожного окремого показника, який враховується в оцінках інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику (табл. 3.6).

Сподівану величину узагальненого показника оцінки групи показників (*Ігр*) у складі оцінок складових інвестиційної привабливості прийнято розраховувати за формулою:

$$I_{гр} = \sum_{i=1}^{n} I_{ij} \times P_{ij} \qquad (3.2)$$

де I_{ij} – сподівана величина і-ого показника j-ої групи;

P_{ij} – показник вагомості і-ого показника j-ої групи.

Наступним етапом даної методики є розрахунок очікуваної величина інвестиційної привабливості компанії, яка розраховується за формулою:

$$ІПП = ІП \times РІП + IPn \times РІП \qquad (3.3)$$

де РІП, РІР – відповідно коефіцієнти вагомості інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику для формування інвестиційної привабливості (по 0,5 відповідно);

IPn – стандартизована очікувана оцінка інвестиційного ризику (або очікувана оцінка рівня інвестиційної безпеки компанії).

Таблиця 3.7. − Розрахунок величин узагальненого показника оцінки кожної групи показників інвестиційної привабливості PepsiCo, Inc. за 2018 рік

№	Група показників	Сподівана величина узагальненого показника
Інвестиційний потенціал		
1	Показники рентабельності	0,72
2	Показники ліквідності і платоспроможності	0
3	Показники стану та структури капіталу	-0,42
Інвестицйний ризик		
4	Інвестиційний ризик	-1,8

Для забезпечення єдиної спрямованості дії чинників оцінка інвестиційного ризику у формулі (3.3) приводиться у стандартизованому вигляді, тобто трансформується в очікувану оцінку рівня інвестиційного ризику компанії за формулою:

$$IP^n = 2 - IP \qquad (3.4)$$

IP^n – стандартизована очікувана оцінка інвестиційного ризику (або очікувана оцінка рівня інвестиційної безпеки компнії).

Отже, оцінка рівня інвестиційного ризику PepsiCo Inc. розрахована за формулою 3.4. буде дорівнювати:

$$IP^n = 2 - IP = 2 - (-1,8) = 3,8;$$

Даний показник буде використаний у розрахунку очікуваної величини інвестиційної привабливості PepsiCo Inc. за формулою 2.3.

$$ІПП = ІП \times Р_{ІП} + IP^n \times Р_{ІП} = 0,3 \times 0,5 + 3,8 \times 0,5 = 0,15 + 1,9 = 2,05;$$

Таким чином, на основі проведених розрахунків та шкали якісної оцінки інвестиційної привабливості, можна стверджувати, що PepsiCo Inc. має високий рівень інвестиційної безпеки та високий рівень інвестиційного потенціалу (рис. 3.4).

По горизонталі відображено зважений рівень інвестиційної безпеки компанії (ІР), а по вертикалі – зважений рівень інвестиційного потенціалу (ІП). Враховуючи можливі варіанти їх співвідношення, інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання можна диференціювати за такими зонами розподілу:

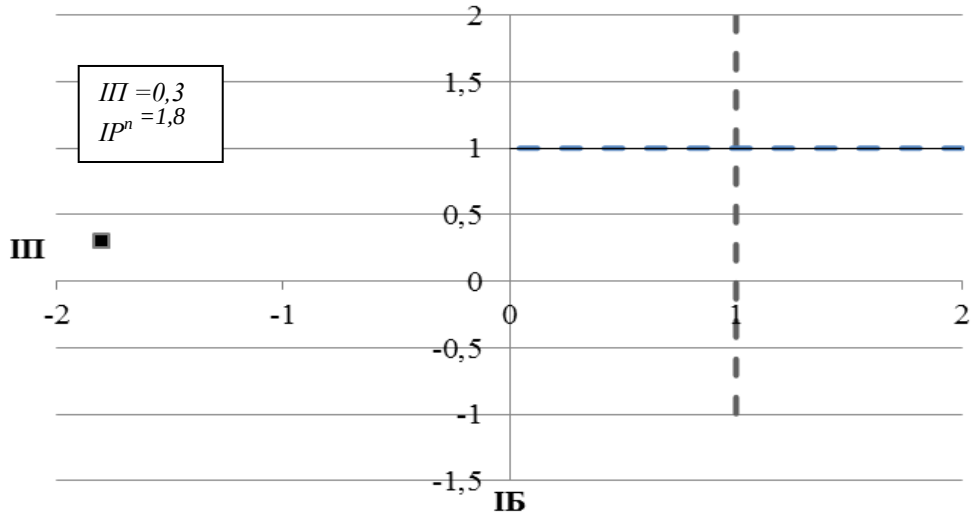

Рисунок 3.4. – Матриця визначення зони інвестиційного потенціалу та ризику діяльності PepsiCo, Inc.

Джерело : складено автором

зона I – низькі рівні інвестиційного потенціалу та інвестиційної безпеки;

зона II – високий рівень інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки;

зона III – високі рівні інвестиційного потенціалу та інвестиційної безпеки;

зона IV – високий рівень інвестиційної безпеки за низького рівня інвестиційного потенціалу.

Щодо PepsiCo, Inc., то можна сказати, що інвестиційна привабливість цього підприємства перебуває у зоні II, що свідчить про високий рівень інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки, тобто

необхідне негайне залучення інвестора до компанії, що забезпечить її розвиток, але при цьому вкладення є досить ризиковими.

3.3. Можливості та перспективи діяльності PepsiCo, Inc. на споживчому ринку України

Компанія PepsiCo, Inc. − один з найбільших в Україні виробників продуктів харчування та напоїв. Компанія займає провідні позиції на ринку соків і сокової продукції, де представлена брендами «Сандора», «Садочок», «Сандорик». До портфелю компанії входять також газовані напої Pepsi, 7UP, Mirinda, холодний чай Lipton Ice Tea, вода «Аква Мінерале». На ринку снеків компанія представлена брендами Lay's і Хрусteam. PepsiCo Inc. в Україні також займає впевнені позиції на ринку молочної продукції з брендами «Чудо», «Слов'яночка», «Машенька» та на ринку дитячого харчування з брендом «Агуша» [37].

Історія торговельної марки Pepsi на території України почалася із серпня 1977 року, коли у Євпаторії був відкритий цех з розливу цього популярного газованого напою. Офіційне представництво PepsiCo, Inc. (на той час Pepsi-Cola) в Україні було відкрито у 1992 році. У квітні 2000 року PepsiCo Inc. підписала договір з компанією Carlsberg Ukraine, якій надалося ексклюзивне право на проведення та реалізацію в Україні безалкогольних напоїв Pepsi, Mirinda та 7UP. На початку 2000-х років за роботу ботлера й дистрибуцію газованих напоїв відповідала компанія ТОВ «Пепсі-Кола Україна Лтд».

У 2002 на вітчизняному ринку снекової продукції з'явилася торговельна марка Lay's. У 2007 році відбулася знаменна подія: PepsiCo, Inc. разом з PepsiAmericas – другим по величині ботлером Pepsi-Cola у світі – придбали акції ТОВ «Сандора» – лідера сокового ринку України. Завдяки

злиттю в 2007 році, компанії одержали більші можливості для подальшого росту та зміцнення на українському ринку, який у той час досить активно розвивався, особливо у соковому сегменті.

Вигоди від вищезгаданого злиття були очевидні для кожної зі сторін: PepsiAmericas посилила команду «Сандора» в операційному управлінні компанією, «Сандора» ж мала у своєму активі сім успішних брендів, два сучасних виробництва з перспективами зростання й розширення, потужну дистриб'юторську базу, багаторічний досвід та лідерство на ринку України.

Незважаючи на економічну кризу 2008 року, «Сандора» продовжує успішно розвиватися завдяки інвестиціям PepsiCo, Inc. На потужностях підприємств компанії в Україні почалося виробництво холодного чаю під міжнародним брендом Lipton Ice Tea. У грудні 2009 на підприємствах компанії у Миколаєві почали вироблятися Pepsi, Pepsi Light та 7UP. А у 2014 році запущено снекову лінію з виробництва сухариків Хрусteam, а також розпочато виробництва напою Mirinda [37].

У 2011 році PepsiCo, Inc. об'єднується з компанією «Вімм-Білль-Данн» та її українським підрозділом «Вімм-Білль-Данн Україна». В результаті цієї угоди локальні виробничі потужності та висока лояльність споживачів до брендів «Вімм-Білль-Данн» успішно об'єдналися з досвідом PepsiCo, Inc. у сфері маркетингу та її ресурсами. Це створило усі передумови для успішного розвитку молочного напрямку в структурі бізнесу Pepsi,Co, Inc. Невдовзі компанія виводить на ринок України продукти дитячого харчування ТМ «Агуша», які швидко завоювали любов споживачів, а вже у 2012 році відбулося урочисте відкриття заводу «Агуша» − першого в Україні спеціалізованого підприємства по виготовленню дитячих молочних продуктів з використанням новітніх технологій.

Отже, нині діяльність компанії PepsiCo Україна представлена у п'яти основних напрямках:

- напої;
- соки;

- снеки;
- молочна продукція;
- дитяче харчування.

Компанія PepsiCo, Inc. є одним з найбільших в Україні переробників сирого молока, сезонних овочів та фруктів. Сьогодні PepsiCo, Inc. в Україні належать три виробництва, що розташовані у різних куточках країни: завод з переробки фруктів, овочів та виробництва соків (с. Миколаївське Миколаївської обл.); завод з виробництва соків, газованих напоїв та холодного чаю (с. Мішково-Погорілове Миколаївської області) та Київський молочний завод (м. Вишневе Київської обл.), де також знаходиться новітнє високотехнологічне виробництво дитячого харчування «Агуша» [37].

Компанія PepsiCo, Inc. створює робочі місця для тисяч українців − від водіїв, що перевозять продукцію, та дистриб'юторів до сільськогосподарських виробників, що поставляють фрукти, овочі та молоко на підприємства компанії. У компанії PepsiCo Україна працює близько 4 000 людей.

У 2019 році PepsiCo, Inc. вдруге визнана одним з кращих роботодавців України за результатами оцінки Top Employers Institute. PepsiCo,Inc. входить у десятку найбільш привабливих та затребуваних роботодавців за версією LinkedIn (найпопулярнішої соціальної мережі для пошуку та встановлення ділових контактів). Компанія є одним з найбільших інвесторів в економіку України та платників податків у бюджет країни.

Один з ключових принципів компанії є принцип − пропонувати своїм споживачам широкий асортимент продукції високої якості. Відповідно до цього принципу на усіх підприємствах PepsiCo в Україні впроваджена система управління якістю ДСТУ ISO 9001, а також система управління харчовою безпекою ДСТУ ISO 22000. В основі даної системи лежить принцип аналізу ризиків харчової безпеки та встановлення критичних точок контролю (HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points), що дозволяє забезпечити найсуворіший контроль на усіх етапах виробництва.

Наступним принципом роботи компанії PepsiCo Inc. Україні є принцип відповідального ведення бізнесу «Відповідально до Мети», який показує прагнення компанії досягати високих фінансових результатів, мінімізуючи вплив на навколишнє середовище, а також роблячи позитивний внесок у життя всього суспільства. На всіх виробничих майданчиках в Україні PepsiCo Inc. проводить активну роботу по впровадженню сучасних енергозберігаючих технологій, спрямовану на скорочення споживання природних ресурсів. За період з 2013 року по 2018 рік компанія зменшила споживання води на 22%, енерговитрати на 10%, споживання газу на 16% із розрахунку на тонну виробленої продукції [37].

Найбільшими брендами компанії в Україні є «Сандора», «Садочок», «Сандорик», Pepsi, 7UP, Mirinda, «Слов'яночка», «Агуша», холодний чай Lipton Ice Tea, Lay's, «Хрусteam», вода «Аква Мінерале» [37].

Таким чином є доцільним дослідити ринок безалкогольних напоїв України та проаналізувати його структуру. До безалкогольних напоїв відносяться мінеральна вода, солодка газована вода, соки, холодний чай та енергетичні напої.

Ринок безалкогольних напоїв України продемонстрував зростання на 25% протягом 2018 року. Основними драйверами зростання стали найбільші за обсягами продажів категорії − мінеральна вода і солодкі газовані напої. Ці дві категорії сумарно становлять понад 60% продажів всіх безалкогольних напоїв з показником зростання в грошовому вираженні 27,1% і 27,2% відповідно [40].

Щодо структури ринку безалкогольних напоїв України, то у 2018 році найбільшу частку складали газовані напої − 40%, мінеральні води – 31%, соки − 21 % (рис. 3.5).

Продукція компанії PepsiCo Inc. представлена у всіх сегментах українського ринку безалкогольних напоїв за виключення енергетичних. Серед газованих напоїв компанії PepsiCo Inc. на українському ринку

присутній класичний бренд Pepsi, та його суббренди Pepsi Max, Pepsi Wild Cherry і Pepsi Lime, а також 7UP та Mirinda.

Категорія холодних чаїв представлена напоєм Lipton Ice Tea. Для виробництва коктейлів пропонується Evervess у вигляді легкого тоніка.

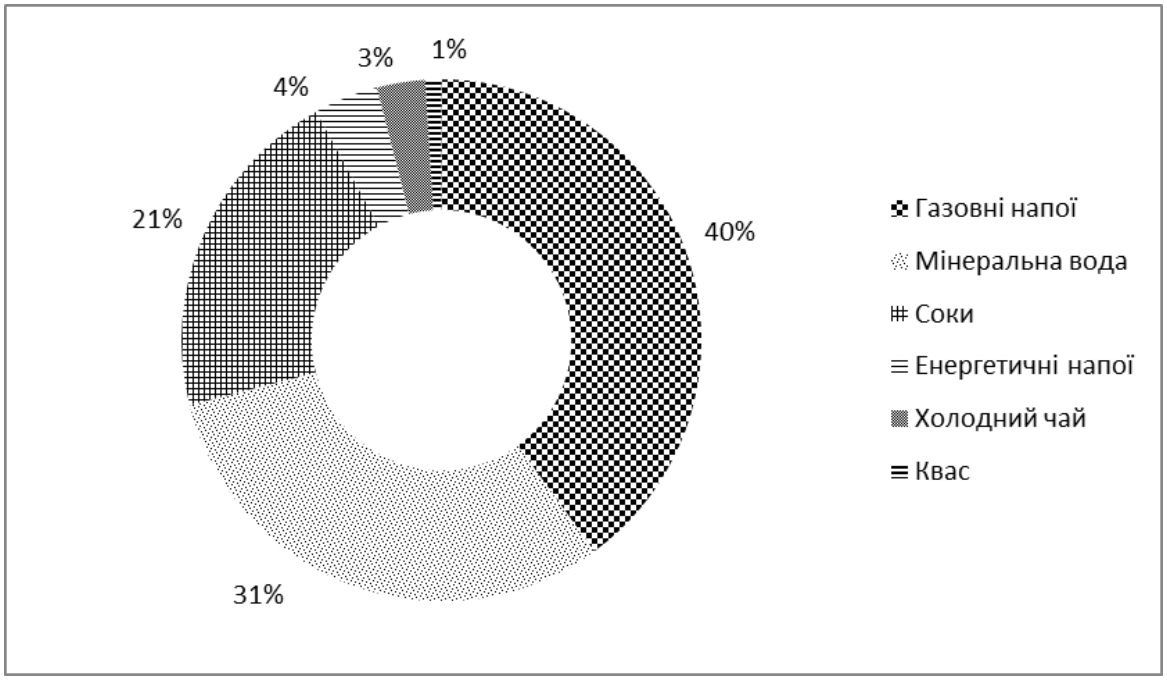

Рисунок 3.5. – Структура ринку безалкогольних напоїв України за 2018 рік, у %

Джерело : складено на основі [40].

Сегмент мінеральних вод представлений мінеральною водою «Єсентуки» і чистою питною водою «Аква Мінерале», що добувається з артезіанських свердловин.

Досить цікавим для дослідження і перспективним для розвитку є сегмент соків, який при маркетингових дослідженнях також виводиться в самостійний ринок.

Ринок соків сприяє постійному оновленню асортименту своєї продукції, що пов’язано із намаганнями виробників утримувати, а то й наростити свої позиції на ринку. На українському ринку соків спостерігається висока конкуренція, адже виробництвом соків займаються майже 400 підприємств, 20 з яких добре відомі українським споживачам. На ринку представлені соки, соки із м'якоттю, нектари, морси, коктейлі,

сокові напої та напої з додаванням соку. Всі ці позиції відрізняються вмістом соку і особливостями приготування. Вміст соку становить не менше 25% для нектарів (не менше 50% для апельсинових, яблучних, грейпфрутових, виноградних, мандариновий і томатних), не менше 15% для коктейлів (рідкого продукту, отриманого з суміші соків або пюре, або концентрованих соків з додаванням або без додавання підготовленої питної води, молочних добавок, шматочків фруктів або овочів), не менше 15% для морсів (рідких продуктів, отриманих зі свіжих або заморожених ягід, фруктового соку або з концентрованого натурального фруктового соку або пюре, змішаних з підготовленою питною водою і цукром), не менше 10% для сокових напоїв.

98 % ринку соків України представлений наступними компаніями [43]:

– СП «Вітмарк-Україна», ТОВ – Наш сік, Jaffa, Соковита, Прямо сік, Просто фрукти, Джусік, Чудо-Чадо, Jaffa kinder;

– PepsiCo Inc. – Sandora, Сандора, Сандора Frutz, Сандора Сік до сніданку, Овочевий коктейль, Садочок, Сандорик, Бонус, Фрукті цілі;

– Coca-Cola – Добрий, Rich, Botaniq, BotaniQ Kids;

– Ерлан – Соки Літо та Біола;

– Т.В.Fruit – Галіція, тощо [17].

За останніми даними, майже 50% ринку займає компанія «Сандора» (PepsiCo, Inc.). У межах концерну виробляють чіпси, пепсі-колу, води мінеральні, молочні продукти у тому числі для дитячого харчування (рис.3.6).

Для компанії «Сандора» основними постачальниками є:

1. Заводи, які займаються переробкою фруктів та овочів. Вони постачають цьому підприємству сировину для виробництва соку (с. Миколаївка Миколаївської обл.).

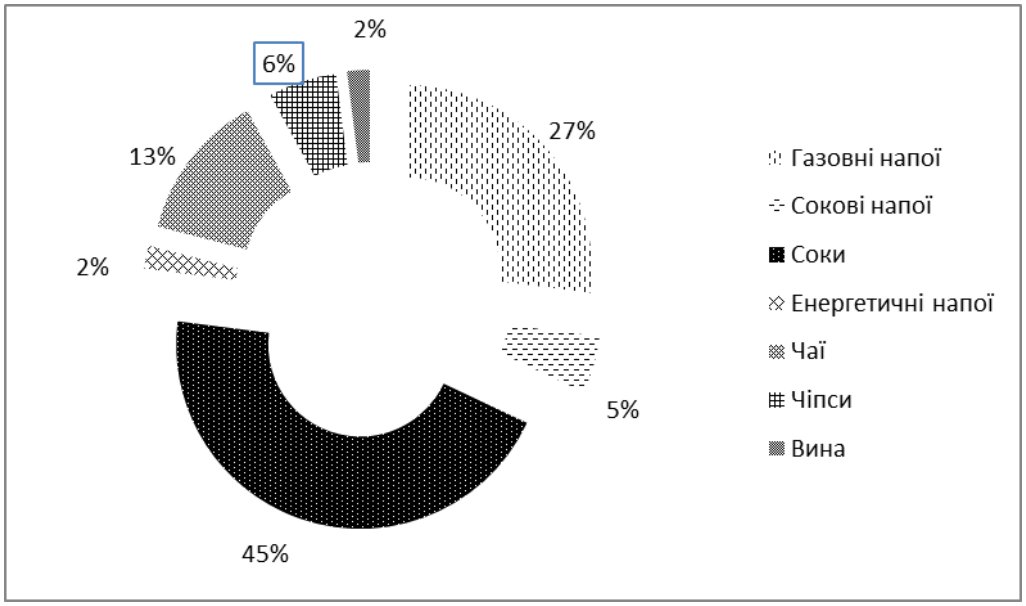

Рисунок 3.6 – Асортимент продукції ТОВ «Сандора»

Джерело: складено на основі [35]

2. ПАТ «Київський картонно – паперовий комбінат» (м. Обухів, Київська область) – є постачальниками картону, з якого підприємство виробляє гарні, кольорові упаковки та коробки для транспортування.

3. Іспанські компанії, які займаються вирощуванням винограду сорту «Bobal».

4 .Західноафриканські компанії, які займаються вирощуванням маракуї сорту «Flavicapar», ананасів сортів «Smooz Cayenie» та «Sweet Cayenie».

5. Персидські компанії, які займаються вирощуванням гранату сорту «Tendral».

6. Компанії, які займаються вирощуванням манго сорту «Alfonso» (Індія).

7. Миколаївський цукровий завод – постачальник цукру.

Основна суть товарної політики ТОВ «Сандора» – формування такого асортименту продукції, який приносив би підприємству прибуток, задовольняв запити споживачів (якість). Підприємство піклується про товари, що мають перспективи на ринку. Можна із впевненістю сказати, що в основі збутової політики ТОВ «Сандора» лежать основні принципи компанії PepsiCo, Inc.

Слід зазначити те, що збутова діяльність будь-якого підприємства потребує ефективного каналу розподілу. Говорячи про ТОВ «Сандора», найбільш дієвим являється канал через представництво, оптовиків (дистриб'юторів), відділи продажу, торгові доми (великі супермаркети). Збутова політика ТОВ «Сандора» формує в регіонах власну збутову мережу для збуту соків (16 областей). Компанія досить давно розпочало свою діяльність, тому метою збутової політики є збільшення обсягів збуту (продажу) [35].

Метод збуту – збут через посередників, а саме інтенсивний (реалізація через максимальну кількість посередників – роздрібна й оптова торгівля). Виходячи з об'єктивної оцінки існуючого положення, це підприємство використовує такі канали збуту:

– наявну мережу підприємств роздрібної торгівлі Херсонської обл. (доставка продукції відбувається власними силами підприємства);

– підприємства оптової торгівлі, розміщені майже на всій території України.

Отже, ТОВ «Сандора» використовує багатоканальний розподіл. У кожній області (а їх загалом 16) ТОВ «Сандора» має свого регіонального представника. Основні його функції – представлення виробника в межах його області, укладання договорів з оптовиками, супермаркетами на постачання продукції від імені і за рахунок виробника. Регіональний представник фактично не володіє правом на товар і не має фізичного контакту з товаром. Усі представники є членами відділу збуту ТОВ «Сандора» і отримують заробітну плату у виробника (оклад + % від кількості укладених договорів).

Діяльність PepsiCo, Inc. на теренах України є досить успішною і продуктивною. Свідченням цього є приклад виробництва продукції ТОВ «Сандора», який входить до складу компанії. Крім того, PepsiCo Inc. на території України постійно запускає певні проекти:

- проект з локалізації виробництва чіпсів ТМ Lay's, який передбачав запуск лінії з виробництва чіпсів на діючому заводі в

Миколаївській області. Виробнича лінія була запущена в роботу в серпні 2019 року. До цього PepsiCo, Inc. виробляли чіпси Lay's в Польщі;

- розпочато підготовчі роботи з розширення діючого виробництва сухарів Хрусteam за рахунок установки другої лінії. Компанія вироблятиме чіпси з картоплі, вирощеної в Україні. Щорічна потреба виробництва в картоплі особливих «чіпсових» сортів становить близько 40-60 тис. тонн.

PepsiCo, Inc. прагне до максимальної локалізації виробництва та використання сировини місцевих постачальників в країнах своєї присутності.

Висновки до розділу 3

За умов сучасного економічного розвитку конкурентні переваги компанії, котрі проявляються у наявності в неї ключових, унікальних, неповторних переваг, які досягаються, в основному, в процесі розробки та запровадження інновацій, забезпечують конкурентоспроможність цієї компанії. В часи сьогодення, транснаціональній корпорації, щоб відповідати сучасним світовим вимогам та здійснювати ефективну інноваційну діяльність, потрібно бути динамічною та гнучкою, швидко реагувати на зміни та вживати відповідних заходів.

Дослідивши конкурентні переваги PepsiCo, Inc. можна стверджувати, що ця крмпанія має ряд конкурентних переваг як на ринку США, так і на ринках приймаючих країн: розгалужена система дистрибуції, що забезпечує оперативну доставку товарів до споживача та покриття досить значної території продукцією власних брендів; досить активне і ефективне використання електронної комерції за для просування продукції на ринок, продукція PepsiCo Inc. також доступна на все більшій кількості веб-сайтів електронної комерції та мобільній торгівлі, оскільки моделі поведінки

споживання продовжують змінюватися, а роздрібна торгівля набуває все більшого поширення в Інтернеті.

Основними конкурентами PepsiCo, Inc. у світі були і залишаються такі компанії як: The Coca-Cola Company, Dr Pepper Snapple, Nestle. Вартість бренду The Coca-Cola Company за останні 10 років була більше ніж у тричі вищою від бренду PepsiCo, Inc. При дослідженні конурентних позицій PepsiCo, Inc. на ринках приймаючих країн було проведено PEST-аналіз, тобто визначено вплив політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів на діяльність компанії. Здійснення SWOT- аналізу дало змогу виявити та визначити вплив на бізнес компанії основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Успішність діяльності компанії полягає у використанні конкурентної стратегії інновацій. Інновації є тим обов'язковим елементом, який забезпечує відповідність діяльності PepsiCo, Inc. світовим вимогам. Зокрема, інновації впроваджені PepsiCo, Inc. для покращення виробничого циклу, для розширення кола споживачів, для покращення якості наявної продукції, для покращення системи управління компанією та для підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму тощо.

Компанія PepsiCo, Inc. − один з найбільших в Україні виробників продуктів харчування та напоїв. Компанія займає провідні позиції на ринку соків і сокової продукції, де представлена брендами «Сандора», «Садочок», «Сандорик». До портфелю компанії входять також газовані напої Pepsi, 7UP, Mirinda, холодний чай Lipton Ice Tea, вода «Аква Мінерале». На ринку снеків компанія представлена брендами Lay's і Хрусteam. PepsiCo Inc. в Україні також займає впевнені позиції на ринку молочної продукції з брендами «Чудо», «Слов'яночка», «Машенька» та на ринку дитячого харчування з брендом «Агуша». У 2019 році PepsiCo, Inc. вдруге визнана одним з кращих роботодавців України за результатами оцінки Top Employers Institute. Компанія є одним з найбільших інвесторів в економіку України та платників податків у бюджет країни.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження сформульовані наступні ***висновки.*** Досліджуючи сутність транснаціоналізації як умови і чинника сучасного економічного розвитку можна стверджувати, що сучасні процеси транснаціоналізації мають динамічну тенденцію. Це впливає на процеси функціонування та інтеграції світової економіки. В результаті розвитку продуктивних сил та інтернаціоналізації усіх сфер суспільного життя, встановлення безпосередніх сталих зв'язків між суб'єктами різних країн, виробничий процес в одній країні стає складовою частиною процесу, який відбувається в інтернаціональному або світовому масштабах.

Для оцінки залученості тієї чи іншої компанії у виробництво товарів і послуг за кордоном використовується індекс транснаціональності, який дозволяє зіставляти розміри господарської діяльності в рамках національних кордонів і за їх межами. Глобальні компанії мають значно вищий індекс транснаціональності в порівнянні зі звичайними ТНК. Індекс транс націоналізації 100 найбільших ТНК світу майже на 20 % вище рівня транснаціоналізації 100 найбільших компаній у країнах, що розвиваються та країнах з перехідною економікою.

В ході вивчення основних ознак, напрямів та масштабів діяльності ТНК було виявлено, що транснаціональні корпорації (ТНК) – це «підприємства, що є власниками, або такими, що контролюють виробництво товарів чи послуг за межами країни, в якій вони базуються», при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу.Щодо критеріїв, які дають змогу віднести компанію до категорії ТНК, то було виділено наступні: ТНК вважається компанія, що має підрозділи у двох або більше країнах; що здатна проводити узгоджену політику через один або кілька центрів прийняття рішень; материнська компанія якої має можливість

контролювати активи інших економічних одиниць у державах їхнього базування шляхом участі в капіталі; застосовує прямі інвестиції закордоном для побудови нових підприємства, філій, що робить компанію транснаціональною

Діяльність міжнародних корпорацій впливає на економіку як країни базування, так і приймаючих країн. Країна базування одержує позитивний економічний ефект завдяки більш ефективному використанню наявного капіталу, а приплив нового капіталу забезпечує зростання економічних показників приймаючої країни. Водночас у країні-реципієнті діяльність ТНК призводить до скорочення зайнятості населення, ухилення від сплати податків за допомогою закордонних філій, що завдає шкоди державному бюджету і, як наслідок, зменшує можливості фінансування соціальних та інших програм у країні базування. Маючи колосальні виробничі й фінансові ресурси, ТНК здатні захопити ключові позиції в економіці, загрожуючи економічній безпеці приймаючих країн, і навіть можуть здійснювати політичний тиск на їх уряди. Нерідко ТНК поглинають національний капітал або витісняють його з прибуткових галузей.

Транснаціональні корпорації складають основу економік найрозвиненіших країн світу, вони є наймогутнішими суб'єктами світового господарства, на них припадає основна частина прямих іноземних інвестицій. ТНК створили економічну базу для глобалізації світової економіки, окрім того, вони також відіграють вирішальну роль у науково-технічному прогресі. ТНК є невід'ємною складовою зовнішньоекономічної діяльності будь-якої розвиненої країни.

Кількість ТНК та їх філій щороку зростає. На першому місці в світі за кількістю діючих в країні зарубіжних філіалів знаходиться Китай, а темпи зростання ряду ТНК з країн, що розвиваються і країн з перехідною економікою за останні 15 років перевищили показники ТНК з розвинутих країн, зокрема ТНК з Азії збільшили свої інвестиції за кордоном, у той час як відтік з Латинської Америки і Карибського басейну, Африки і впав.

Вперше, ТНК із країн Азії стали найбільшими у світі інвесторами, на які припадає майже третина від загального інвестування

Ядро світогосподарської системи складають близько 500 ТНК, що мають практично необмежену економічну владу. Всього у світі діють приблизно 60 тис. фінансово-промислових груп і ТНК, що мають близько 250 тис. філіалів за межами країн базування, контролюючи до 50% світового промислового виробництва, 65% зовнішньої торгівлі, 80% патентів і ліцензій на нову техніку, технології і ноу-хау. При цьому більша частина платежів, пов'язаних з трансфертом нових технологій, здійснюється всередині ТНК: в США їх частка складає 80%, в Великобританії – 90%.

На фоні вищезазначених процесів відбувається зростання обсягів міжнародного виробництва. Обсяги продажів, доданої вартості і експорту 78 000 ТНК і їх 780 000 закордонних філіалів збільшились відповідно на 18%, 16% і 12%. На них припадало 10% світового ВВП і 1/3 світового експорту. З 1990 по 2017 рік обсяг продажів закордонних підрозділів ТНК зріс в 4,56 рази, а світовий ВВП в поточних цінах − в 3,41 рази. Розмір доданої вартості закордонних філій збільшився за цей період в 5,79 рази, сукупні активи в 17,62 рази, чисельність персоналу зарубіжних філій ТНК − в 2,71 рази. Обсяг продажів закордонних філій ТНК в 2017 році склав 30,8 трлн. дол., що в 1,37 рази більше глобального експорту. Тобто, аналізуючи масштаби діяльності транснаціональних компаній, можна відзначити, що протягом останніх декількох десятиліть показники, що характеризують транснаціоналізацію виробництва, зростали швидше, ніж глобальний експорт і глобальний ВВП.

PepsiCo Inc. − глобальна корпорація, обсяг продажів якої у 2018 році становив більш як 64 мільярди доларів США завдяки збалансованому портфелю торгових марок та достатньо різноманітному асортименту смачних і корисних продуктів харчування та напоїв. За показником чистого прибутку PepsiCo Inc. є другою за розміром компанією в галузі напоїв і продуктів харчування у світі, а у США взагалі першою. Таких результатів вдалося

досягти, перш за все вдалій організаційно-управлінській структурі компанії, яка досліджувалася у другому розділі роботи.

В основу PepsiCo Inc. покладено глобальний дивізіональний регіональний тип організаційної структури управління. Для управління дочірніми компаніями в різних частинах світу, материнська компанія створює базові регіональні підрозділи в якості власника акцій дочірніх фірм, що діють в даному конкретному регіоні. Основними базовими регіональними дивізіонами транснаціональної корпорації PepsiCo Inc. є п'ять відділень компанії, діяльність яких зосереджена відповідно в Європі, США, Канаді, Латинській Америці, Південній та Північній Африці та Азії.

На основі проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності компанії можна зробити наступні висновки: діяльність PepsiCo Inc. протягом 2018 року була досить успішною і вдалою, про що свідчить зростання власного капіталу на 32 %, який склав 14602 млн. дол. США; компанія PepsiCo Inc. не має залежності від інвесторів і кредиторів, пр. що свідчить зменшення обсягів довгострокових зобов'язань; зростання обсягів поточних зобов'язань на 8 %, свідчить про наявні незначні фінансові проблеми пов'язані із розрахунками з кредиторами у короткостроковому періоді; у 2018 році збільшується обсяг чистого доходу від реалізації продукції компанії, що свідчить про зростання обсягів реалізації та попиту на продукцію, хоча при цьому відбулося і зростання собівартості продукції, що було пов'язано зі зростанням курсу валюти, а отже і збільшенням вартості упаковки та етикетки продукції; відбулося збільшення рівня запасів та готової продукції на складі, що пов'язано із сезонністю виробництва та реалізації. Таким чином, PepsiCo Inc. продемонструвала стабільний розвиток у 2018 році, все відбувалося планово і пропорційно.

Особливої уваги заслуговує геополітичний напрямок діяльності PepsiCo Inc. Як вже згадувалося, компанія проводит свою діяльність у п'яти основних регіональних дивізіонах, маючи при цьому безліч дочірніх компаній основними з яких є: Gamesa, Snackfood Smith, Quaker Oats,

Tropicana Products Inc., Copella, Marbo Product, Frito-Lay Inc., Papa Sabritas та ін. Працюючи на світовому ринку, компанія PepsiCo Inc. досить активно використовують інновації у своїй діяльності. Частка інвестицій в дослідження та розробки (НДДКР) збільшилися за останні роки більше ніж на 25 відсотків. PepsiCo Inc. є членом численних галузевих та торгових груп, а також партнером різних некомерційних та неурядових організацій.

Дослідивши конкурентні переваги PepsiCo Inc. можна стверджувати, що ця компанія має ряд конкурентних переваг як на ринку США, так і на ринках приймаючих країн: достатньо різноманітний портфель брендів, вартість яких щороку збільшується; розгалужена система дистрибуції, що забезпечує оперативну доставку товарів до споживача та покриття досить значної території продукцією власних брендів; досить активне і ефективне використання електронної комерції за для просування продукції на ринок, шляхом використання веб-сайтів та мобільній торгівлі, оскільки моделі поведінки споживання продовжують змінюватися, а роздрібна торгівля набуває все більшого поширення в Інтернеті; активне використання інновацій при розробці нових продуктів або ж підвищення якості вже існуючих тощо.

Основними конкурентами PepsiCo Inc. у світі були і залишаються такі компанії як: The Coca-Cola Company, Dr Pepper Snapple, Nestle. При дослідженні конурентних позицій PepsiCo Inc. на ринках приймаючих країн було проведено PEST-аналіз, тобто визначено вплив політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних факторів на діяльність компанії. Здійснення SWOT- аналізу дало змогу виявити та визначити вплив на бізнес компанії основних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Успішність діяльності компанії полягає у використанні конкурентної стратегії інновацій. Інновації є тим обов’язковим елементом, який забезпечує відповідність діяльності PepsiCo Inc. світовим вимогам. Зокрема, інновації впроваджені PepsiCo Inc. для покращення виробничого циклу, для

розширення кола споживачів, для покращення якості наявної продукції, для покращення системи управління компанією та для підвищення рівня кваліфікації та професіоналізму тощо. Їх зміст полягає у наступному: впровадження новаторських ідей у розробку графічного дизайну та систем візуальної ідентичності до структурної та стійкої упаковки, а також активація брендів музичної та спортивної тематики; нова платформа гідратації − це ще один спосіб, по якому працює компанія над доставкою напоїв без пластикових пляшок одноразового використання; самостійний робот з доставкою закусок, який обслуговує студентів Південнотихоокеанського університету; випуск нових органічних харчових продуктів в Північній Америці. Десять компаній отримають гранти та наставництво від експертів таких брендів, як Quaker, Naked Juice та Stacy's Pita Chips. Система STEM: наука (Science), технології (Technology), інженерія (Engineering) та математика (Mathematics). Активне залучення студентів для реалізації освітнього процесу в рамках данної програми з метою реалізації їхніх ідей, старт-up, тощо; автомат газованої та негазованої води з різними смаками відповідно запиту споживача; інноваційний бізнес-інкубатор, в якому створенні умови для розроблення і застосування суб'єктами малого та середнього підприємництва інноваційних технологій.

Ще однією з основних конкурентних переваг компанії це є система управління персоналом, яка включає можливості навчання та розвитку, розроблена для розширення навичок та розвитку кар'єри працівників. Це здійснюється завдяки різноманітним інноваційним рішенням, включаючи навчальну програму «Моє навчання». Користувачі отримують доступ до навчального контенту через глобальний портал університету PepsiCo Inc. Через портал партнери можуть отримати доступ до інформації про лідерські програми, широкий спектр ресурсів професійних навичок та підключення до кар'єрних інструментів PepsiCo Inc. Як внутрішній глобальний навчальний ресурс − університет PepsiCo Inc. пропагує культуру постійного навчання та розвитку.

Аналіз діяльності PepsiCo Inc. в Україні продемонстрував, що компанія є одним з найбільших в Україні виробників продуктів харчування та напоїв. PepsiCo Inc. займає провідні позиції на ринку соків і сокової продукції, де представлена брендами «Сандора», «Садочок», «Сандорик». До портфелю компанії входять також газовані напої Pepsi, 7UP, Mirinda, холодний чай Lipton Ice Tea, вода «Аква Мінерале». На ринку снеків компанія представлена брендами Lay's і Хрусteam. PepsiCo Inc. в Україні також займає впевнені позиції на ринку молочної продукції з брендами «Чудо», «Слов'яночка», «Машенька» та на ринку дитячого харчування з брендом «Агуша».

PepsiCo, Inc. входить у десятку найбільш привабливих та затребуваних роботодавців за версією LinkedIn (найпопулярнішої соціальної мережі для пошуку та встановлення ділових контактів). Компанія є одним з найбільших інвесторів в економіку України та платників податків у бюджет країни.

Проведене дослідження дає змогу внести наступні ***пропозиції:***

- активізувати використання цифрових та web-ресурсів для розширення партнерських зв'язків та активізації взаємодії зі споживачами з питань якості та асортименту послуг що надаються.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко М. А. Формування транснаціональної еліти як чинник сучасних глобалізаційних процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://grani.org.ua › index.php › journal › article › download

2. Бардадин О. А. Особливості формування інвестиційного потенціалу підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://conferences.vntu.edu.ua › all-fm › all-fm-2017 › paper › download

3. Болгарова Н. К. Транснаціоналізаційні процеси в економіці України / Н. К. Болгарова, Т. М. Паневник // Бізнес Інформ. – № 12. – 2013. – С. 33-38.

4. Болгарова Н. К. Транснаціональні корпорації в аспекті розвитку глобалізаційних процесів / Н. К. Болгарова, Т. М. Паневник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://elibrary.nubip.edu.ua.

5. Венгер В. В. Особливості формування та розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації [Електронний ресурс]: European scientific journal of Economic and Financial innovation. − 2019. − №2(4). – Режим доступу:

6. Виды организационных структур [Электронный ресурс].− Режим доступа:https://textbooks.studio/uchebnik-menedjment/833-vidyi-organizatsionnyih-struktur.html − Название с экрана

7. Вишневська О.М. Глобалізаційні процеси і транснаціоналізація економіки держави [Електронний ресурс] / О.М. Вишневська, О.М. Зуб. – Режим доступу: www.global-national.in.ua › archive

8. Вовк С. Стратегії ТНК: злиття та поглинання [Електронний ресурс] / Журнал Європейської економіки № 1, 2013. Режим доступу: http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/618/596

9. Георгіаді Н. Г. Застосування підприємствами принципів побудови організаційних структур управління [Електронний ресурс]:

Ефективна економіка / Н. Г. Георгіаді, У. І. Когут, Р. Б. Вільгуцька. – Режим доступу: ojs.dsau.dp.ua › index.php › efektyvna-ekonomika › article › view

10. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : [мографія / П. Куцик, О. Ковтун, Г. Башнянин. – Львів : Видавництво ЛКА, 2015. – 594 с, с. 456.

11. Глобальні тенденції і перспективи: світова економіка та Україна. / Наук. ред. В. Юрчишин. – Київ: Заповіт, 2018. – 202 с.

12. Глущевський В. В. Роль і місце організаційних структур у системі управління підприємством / В. В. Глущевський., В. В. Смородін [Електронний ресурс]: irbis-nbuv.gov.ua › cgi-bin › irbis_nbuv › cgiirbis_64 › evzdia_2016_4

13. Гудим К. Транснаціоналізація як чинник глобалізації / К. Гудим // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. − 2014. − № 4. − С. 33-44.

14. Гурас Ф. С. Масштаби та основні напрями діяльності транснаціональних корпорацій у глобальному вимірі / Ф. С. Гурас // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. конф. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 27-29.

15 Дженкова В. И. Анализ инвестиционно-инновационной деятельности ТНК в мире и в Украине / В. И. Дженкова, Е. С. Алешко, Н. Г. Лобаш. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/Zmist/1PDF.pdf.

16. Дресвянніков Д. О. Формування інвестиційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: eir.pstu.edu › bitstream › handle › 2.pdf

17. Дроздова В. А. Перспективи сокового ринку: причини та наслідки [Електронний ресурс] / В. А. Дроздова, Л. В. Кормич. – Режим доступу: pev.kpu.zp.ua › journals

18. Дунська А. Р. Аналіз сучасного стану розвитку транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс]. А. Р. Дунська,М. С. Пащенко. – Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua › cgi-bin › irbis_nbuv › cgiirbis_64

19. Економічний енциклопедичний словник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://subject.com.ua/economic/slovnik/6027.html

20. Екологічний податок–2019 в Україні: «гарячі» зміни як крок до європейської моделі розвитку чи елемент посилення тиску на бізнес? [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ecologua.com/articles/ekologichnyy-podatok-2019-v-ukrayini-garyachi-zminy-yak-krokdo-yevropeyskoyi-modeli.

21. Ефремов В. С. Международные компании: масштабы, структура и тенденции развития / В. С. Ефремов, И. Г. Владимирова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. −2018. Том 8. № 10А. − С. 400-412.

22. Жиленко К.М. Гармонізація економічних інтересів ТНК в умовах економіки нового типу [Електронний ресурс]: Інвестиції: практика та досвід. − № 4/2018 – Режим доступу: www.investplan.com.ua › pdf › 9.pdf

23. Заїка С.О. Інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування / С.О. Заїка // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки – 2015. - Вип.13, ч.1 – С. 84-86.

24. Коваленко О. В. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. В.Коваленко, Д. М. Мисенко // газета Запоріжської державної аграрної академії. – Режим доступу : www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_005.pdf

25. Коловерть як суперництво [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://agroday.com.ua/2018/02/13/kolovert-yak-supernytstvo-coca-i-pepsi-vplynulo-na-svit-ta-ukrayinu-ch-4/- Назва з екрана.

26. Латинін Д. О. Стан та перспективи розвитку ТНК в світі та Україні [Електронний ресурс]: Publishing house Education and Science. – Режим доступу:

www.rusnauka.com/38_NIEK_2014/Economics/2_181324.doc.htm

27. Матвеєва О. В. Особливості транснаціоналізації міжнародної системи в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: journals.iir.kiev.ua › index.php › pol_n › article › download

28. Метеленко Н. Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.investplan.com.ua › pdf

29. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. − 2015. −Т. 21,− № 1. − С. 86-92.

30. Моторнюк У. Сучасні тенденції транснаціоналізації світової економіки [Електронний ресурс] / У. Моторнюк, М. Теребух, В. Кузяк // Соціально-економічні проблеми і держава. − 2018. − Вип. 2 (19). − С. 13-25. – Режим доступу: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18muitse.pdf

31. Ночвіна І. О. Особливості діяльності транснаціональних корпорацій в Україні та їх вплив на національну економіку / І. О. Ночвіна // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди «Економіка». – 2014. – Вип.14. – С. 200-207.

32. Організаційні форми корпоративних культур [Електронний ресурс] / файловий архів студентів // StudFiles – Режим доступу : https://pidruchniki.com › korporativna_kultura_upravlinnya_personalom

33. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, Л.М Василишина. – Донецьк: ТОВ «ВРА «Епіцентр» , 2013. – 188 с.

34. Охота В.І. Інновації як основа конкурентоспроможності ТНК [Електронний ресурс]: Сталий розвиток економіки. − № 5 – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua › cgi-bin › cgiirbis_64 › sre_2013_5_29

35. Поліщук І.І. Моніторинг маркетингової діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. І. Поліщук, К. А Ліпковська,К. О. Сівакова. – Режимдоступу: http://scholar.google.com.ua/scholar_url?url=http://www.irbis-nbuv.gov.ua

36. Про компанію PepsiCo, Inc [Електронний ресурс]: вільна енциклопедія Вікіпедія – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/PepsiCo

37. Про компанію PepsiCo, Inc в Україні [Електронний ресурс]: сайт PepsiCo, Inc – Режим доступу: http://pepsico.ua/

38. Прохорова М. Е. Особливості та тенденції розвитку процесів транс націоналізації в XXI столітті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: dspace.nau.edu.ua › bitstream › NAU › Прохорова М.

39. Радченко О. П. Розвиток та особливості впливу ТНК на економіку України // О.П. Радченко, О.І. Шавлюк / Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2015. – Т. 14. – Вип. 2 (30). – С. 102–111.

40. Ринок безалкогольних напоїв зріс на 25% за рік [Електронний ресурс]– Режимдоступу: https://www.epravda.com.ua/news/2019/01/16/644357/ − Назва з екрану.

41. Рябець Н. М. Роль процесу транснаціоналізації в розвитку сучасної національної економічної системи України в умовах глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: visnyk-onu.od.ua › journal

42. Салатюк Н.М. Економічні наслідки та проблеми функціонування ТНК в Україні в умовах глобалізації світової економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://global-national.in.ua/archive/17-2017/7.pdf

43. Сергієнко А. В. Аналіз ринку соків в Україні. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://koloro.ua/ua/blog/issledovaniya/analiz-rynkasokov.

44. Скавронська І. В. Місце і роль ТНК у розвитку національних економік / І.В. Скавронська, О.В. Мадараш // Молодий вчений. – 2016. – №4. – С. 197–200.

45. Слижук А. Д. Аналіз ринку сокової продукції [Електронний ресурс] / А.Д. Слижук, Л.Д. Глущенко. – Режим доступу: http://ir.lib.vntu.edu.ua//handle/123456789/21224

46. Стеценко Б. С. Транснаціоналізація як визначальна тенденція розвитку глобальної фінансової інфраструктури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.irbis-nbuv.gov.ua › cgi-bin › irbis_nbuv › cgiirbis_64

47. Структура управління організацією [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm − Назва з екрану.

48. Терехов Є. М. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток національних економічних систем / Є. М. Терехов, О. В. Прокопенко // Вісник Сумського державного університету: Сер. «Економіка». – 2010. – № 1. – С. 103-113.

49. Тихончук Л. Х. Вплив процесів транс націоналізації на державне управління в глобальній економіці [Електронний ресурс] : Інвестиції: практика та досвід.−2017.− № 22.– Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_22_19.

50. ТОВ «Сандора» [Електронний ресурс] : офіційний сайт – Режим доступу: https:// www.sandora.ua/

51. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія / Л.І. Михайлишин. – Вінниця: ДонНУ, 2016. – 314 с.

52. Транснаціональні корпорації/ І.О. Давидова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка– Харків: Видавництво «Форт», 2018. – 175с.

53. У 2015 побито рекорди за обсягом угод у сфері злиттів і поглинань // Business and Innovations [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ua.lawyers.ua/2015-pobiv-rekordi-za-obsyagom-ugod-u-sferi-zlittiv-ipoglinan.html – Назва з екрану.

54. Царик Н. Природа міжнародної конкурентоспроможності країн та її кількісні прояви [Електронний ресурс]. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua › cgi-bin › opac › search

55. Циганкова Т. Маркетингові технології формування конкурентоспроможності експорту компаній [Електронний ресурс] / Т. Циганкова, А.Іщенко. – Режим доступу: iepjournal.com › journals › 2017_1_Tsyhankova_Ishchenko

56. Шабліна Я. В. Злиття і поглинання в Україні [Електронний ресурс] / Я. В. Шабліна, Ю.В. Гончаров. – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua › cgi-bin › irbis_nbuv › cgiirbis_64 › ape_2012_1_16

57. Швець Ю.О. Основні етапи розвитку транснаціональних компаній та їх зв'язок з глобалізацією / Ю.О. Швець, Т.А. Сухаренко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 3. – Т. 1. – С. 204-209.

58. Яценкова І. Г. Особливості злиттів і поглинань в Україні та Європі / І. Г. Яценкова, В. В. Зельдіс // Науко-вий вісник ОНУ. – 2016. – № 263. – Т. 275. – С. 70-76.

59. Agricultural Bank of China. Forbes. [Electronic resource]– Mode of access: https://www.forbes.com/companies/agricultural-bank-ofchina/?list=glob

60. Annual Report PepsiCo, Inc. 2018 [Electronic resource] – Mode of access: https://www.pepsico.com › docs › album › 2018-annual-report

61. Apple. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.forbes.com/companies/apple/?list=global2000#49d9c62a5355

62. Bank of America. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.forbes.com/companies/bank-ofamerica/?list=global2000#2503d2e0

63. Bank of China. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.forbes.com/companies/bank-ofchina/?list=global2000#5a7e608149ad

64. Berkshire Hathaway. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.forbes.com/companies/berkshirehathaway/?list=global2000#59bfe78ebef8

65. Bloomberg-Global-MA-Financial-Rankings-1st-3Q2018_NEW [Electronic resource]. – Mode of access: https://data.bloomberglp.com/BloombergGlobal-MA-Financial-Rankings-1st-3Q2018_NEW1.pdf.

66. Bloomberg-Global-MA-Legal-Rankings-1st-3Q2018 [Electronic resource]. – Mode of access: https://data.bloomberglp.com/professiBloombergGlobal-MA-Legal-Rankings-1st-3Q2018.pdf.

67. Biggest Mergers and Acquisitions of 2017 [Electronic resource]. – Access: http://investorplace.com/2017/12/2017-mergersandacquisitions. 71. Bloomberg global M&A market review [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bloomberg.com

68. China Construction Bank. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access:https://www.forbes.com/companies/china-constructionbank/?list=global

69. Compensation Committee Charter PepsiCo, Inc [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.sec.gov › Archives › edgar › data › pepsico3269191-def14a

70. Forbes Global 2000: найбільші компанії світу. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access: http://forbes.net.ua/ua/business/1416864- forbes-global-2000-najbilshi-kompaniyi-svitu#1

71. ICBC. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.forbes.com/companies/icbc/?list=global2000#2223f9721679

72. JPMorgan Chase. Forbes. Forbes. [Electronic resource]– Mode of access: https://www.forbes.com/companies/jpmorganchase/?list=global2000#

73. PepsiCo, Inc. [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.pepsico.com

74. PepsiCo, Inc. Audit Committee Charter [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.sec.gov › Archives › edgar › data

75. PepsiCo wont to buy Pioneer Food Group $1,7 mln [Electronic resource]. – Mode of access: https://mind.ua/news/20199927-pepsico-hoche-kupiti-pioneer-food-group-za-17-mlrd

76. PepsiCo, Inc. Nominating and Corporate Governance Committee Charter [Electronic resource]. – Mode of access: www.pepsico.com.co › corporate-governance

77. Ping An Insurance Group. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access:https://www.forbes.com/companies/ping-aninsurance/?list=global2000

78. The World's Largest Public Companies. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access: https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall

79. Wells Fargo. Forbes. [Electronic resource] – Mode of access:https://www.forbes.com/companies/wellsfargo/?list=global2000#63518d3024f5

80. World investment report 2018 [Electronic resource]: UNCTAD. – Mode of access: https://unctad.org › PublicationsLibrary › wir2018_en