

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-68>

УДК 658.8:338.2

АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ PEPSICO ТА ЇЇ УКРАЇНСЬКОГО ПРЕДСТАВНИКА (ТОВ «САНДОРА») НА РІЗНИХ РИНКОВИХ СЕГМЕНТАХ

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF PEPSICO AND ITS UKRAINIAN REPRESENTATIVE (SANDORA LLC) IN DIFFERENT MARKET SEGMENTS

Кулініч Тетяна Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

Козачук Діана Олегівна

магістрант,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6421-2596>

Мороз Єлизавета Тарасівна

здобувач вищої освіти Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2595-1470>

Kulinich Tetiana, Kozachuk Diana, Moroz Yelyzaveta
Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена проблемі різнопланового аналізування конкурентних переваг PepsiCo, як однієї з найбільш відомих в світі багатогалузевої і мультинаціональної компанії. Проведено узагальнення сильних і слабких сторін даної компанії на даному етапі її розвитку. Оцінено використання сильних сторін і врахування слабких при реалізації комплексу конкурентних ходів PepsiCo як на міжнародному, так і на українському ринку, зокрема в застосуванні до ТОВ «Сандора», яка увійшла до складу PepsiCo і повністю їй підпорядкувалася у всіх конкурентних рішеннях. Застосовано аналіз «5 сил Портера» для з'ясування конкурентної позиції даної компанії і для розуміння сформованої основи для внесення певних рекомендацій щодо її подальших дій. Конкурентний аналіз доповнено аналізом макрооточення за допомогою методу PESTEL для більш детальної оцінки впливу на компанію найбільш важливих на сьогодні можливостей і загроз. В результаті оцінено варіанти використання можливостей з урахуванням загроз при реалізації комплексу конкурентних ходів. За допомогою методу SWOT встановлені ланцюгові взаємозв'язки між окремими головними внутрішніми чинниками і впливом зовнішнього оточення компанії, зокрема конкурентного середовища її функціонування. У підсумку намічені обґрунтовані рекомендації щодо поліпшення конкурентної позиції даної компанії.

Ключові слова: конкурентні переваги, конкурентні ходи, аналізування конкурентної позиції, «5 сил Портера», PESTEL, SWOT, PepsiCo, Сандора.

Статья посвящена проблеме разнопланового анализа конкурентных преимуществ PepsiCo, как одной из наиболее известных в мире многоотраслевой и мультинациональной компании. Произведено обобщение сильных и слабых сторон данной компании на данном этапе ее развития. Оценено использование сильных сторон и учет слабых при реализации комплекса конкурентных ходов PepsiCo как на международном, так и на украинском рынке, в частности в применении к ООО «Сандора», которая вошла в состав PepsiCo и полностью ей подчинилась по всем конкурентным решениям. Применен анализ «5 сил Портера» для выяснения конкурентной позиции данной компании и для понимания сложившейся основы для внесения рекомендаций по дальнейшим действиям. Конкурентный анализ дополнен анализом макросреды с помощью метода PESTEL для более детальной оценки влияния на компанию наиболее важных на сегодняшний день возможностей и угроз. В результате оценены варианты использования возможностей с учетом угроз при реализации комплекса конкурентных ходов. Посредством метода SWOT установлены цепные взаимосвязи

между отдельными главными внутренними факторами и влиянием внешнего окружения компании, в частности конкурентной среды ее функционирования. В итоге намечены обоснованные рекомендации по улучшению конкурентной позиции данной компании.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, конкурентные ходы, анализ конкурентной позиции, «5 сил Портера», PESTEL, SWOT, PepsiCo, Сандора.

The article is devoted to the problem of diverse analysis of competitive advantages of Pepsi Co, as one of the most famous diversified and multinational companies in the world. The need for such analysis is explained by the wide penetration of PepsiCo in all continents and in most countries of the world, including Ukraine, where its representative is "Sandora" LLC. The Covid-19 pandemic has shown, how really small is our world, and how many common sides we have despite seemingly numerous differences. Regardless of the different socio-economic policies of the countries of the world, PepsiCo develops a global competitive policy and uses basic competitive moves. The authors of this article tried to assess the feasibility and success of such moves. For this, a wide range of competitive analysis tools was used, supplemented by evaluation tables with scores and comments. A generalization of the strengths and weaknesses of this company at this stage of its development is made. The use of strengths and consideration of weaknesses in the implementation of a set of competitive moves by PepsiCo at the different markets was assessed. Porter's Five Forces analysis was applied to determine the competitive position of PepsiCo and to understand the existing basis for making recommendations for further actions of this company. Competitive analysis is complemented by macro-environment analysis using the PESTEL method for a more detailed assessment of the impact on the organization of today's most important opportunities and threats. As a result, options for using opportunities and taking into account threats in the implementation of a set of competitive moves by PepsiCo were evaluated. Using the SWOT method, chain relations were established between individual main internal factors and the influence of the external environment of the company, in particular the competitive environment for its functioning. During the period of struggle with the Covid-19 pandemic and subsequent viruses, the world has increasingly switched into life at the Internet. Therefore, it is interesting from the point of view of competitive advantages to study the impact of global companies in the field of Beverages & Food, which includes PepsiCo, on social networks. As a result, based on the use of all types of analysis carried out, reasonable recommendations were outlined for improving the competitive position of this company.

Keywords: competitive advantages, competitive moves, competitive position analysis, Porter's Five Forces, PESTEL, SWOT, PepsiCo, Sandora.

Постановка проблеми. Промислово-збутові гіганти керують світом і багато в чому задають правила розвитку економіки і суспільства на основі розподілу сфер впливу. Серед таких гігантів особливу позицію займає всесвітньо відома багатогалузева і мультинаціональна компанія у сфері Food and Beverage (F&B) – PepsiCo.

Для багатьох дослідників актуальною залишається проблема розуміння успіхів і невдач у сфері конкурентної боротьби цього гіганту, який розповсюдила свій вплив на всі континенти та проникла у більшість країн світу, в тому числі і в Україну, де її представником є ТОВ «Сандора». Особливий інтерес викликає зокрема те, що, незважаючи на різну соціально-економічну політику країн світу, PepsiCo розробляє глобальну конкурентну політику та використовує базові конкурентні ходи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Успішне функціонування великих промислово-інноваційних компаній у світовій економіці і в суспільстві загалом передбачає високий рівень їх конкурентоспроможності, для аналізування і забезпечення якої потрібен комплексний підхід [1] і відповідний економічний механізм [2]. Можна сказати, що

науковцями і практиками на сьогодні вже напрацьована певна парадигма конкурентоспроможності компаній, яка передбачає визначення їхніх конкурентних переваг [3].

В процесі аналізування і забезпечення конкурентоспроможності великої промислової компанії важливо правильно визначити базові чинники для встановлення конкурентної позиції і розкриття конкурентного потенціалу, що знайшло своє відображення у роботах численних класиків конкурентного аналізу, таких як Портер М. [4], Котлер Ф., Ансофф І., Юданов А., а також багатьох вітчизняних фахівців, зокрема таких, як Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. [1], Лісовська Л. С., Теребух А. А., Рачинська Г. В. [2], Петрович Й. М., Семенів О. М., Кіт А. Ф. [5], Грицишин Н. [6], Кадирус І. Г. [7] та інших.

Проте, сучасні макроекономічні процеси роблять світ ближчим. Зокрема пандемія COVID-19 показала, наскільки насправді малий наш світ, і скільки у нас є спільного, не дивлячись на численні відмінності. І тому сучасні конкурентні ходи, застосовувані світовими промисловими гігантами, мають бути досліджені як за допомогою класичного інструментарію конкурентного, так і за його осучасненими версіями.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є всебічне вивчення конкурентної позиції світового гіганта PepsiCo із застосуванням класичного і модифікованого інструментарію конкурентного аналізу, дослідження конкурентних ходів даної компанії і виділення із них таких, що реально здатні забезпечити їй конкурентні переваги.

Виклад основного матеріалу. Цікавість авторів даної статті до PepsiCo пов'язана насамперед із її простяганням свого глобального впливу на Україну і з захопленням ТОВ «Сандора» [8]. Оскільки після цієї події розвиток даного Товариства був цілковито визначений тими глобальними намірами і планами, які для себе прийняла міжнародна компанія PepsiCo [9].

Передусім нами були виявлені і оцінені такі сильні сторони, які передалися ТОВ «Сандора» у зв'язку із входженням до великої міжнародної компанії PepsiCo:

- різноманітність продуктів: PepsiCo має сотні брендів, включаючи газовані та негазовані напої та закуски;

- PepsiCo обслуговує понад 10 мільйонів магазинів в тиждень у більш ніж 200 країнах;

- програми корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), такі як переробка відходів, повторне використання (recycling), зменшення використання води та інші проекти через фонд PepsiCo;

- успішні маркетингові та рекламні кампанії;
- проактивність та прогресивність компанії.

Серед слабких сторін можемо наразі відзначити тільки низьку норму прибутку (норма прибутку PepsiCo становить 9,7% порівняно з 18,55% її базового конкурента Coca-Cola; до речі для ринкового сегменту України ця конкуренція теж збереглася [10]). Але ця слабка сторона мала би проявлятися менше в Україні через нижчу ціну на ресурси. Проте, наклалися інші причини, які заважають компанії позбутися цього недоліку (світова пандемія, нестабільність політичного і економічного середовища в Україні, тощо).

Виявлені результати оцінювання використання сильних сторін і врахування слабких при реалізації комплексу конкурентних ходів PepsiCo (і Сандори у тому числі) зведено у табл. 1. Оскільки серед наших подальших кроків є проведення SWOT-аналізу, то в таблиці використані позначки чинників S і W. У цій таблиці нами додатково розглянуті 2 альтернативи (перехід на інноваційні більш здорові продукти і розвиток міжнародного сегменту), які є на сьогодні найбільш актуальними для

всього світу і для України зокрема, і які, до речі, можуть бути реалізовані одночасно.

Попередньо відзначимо такі можливості PepsiCo на світовому рівні:

- PepsiCo здійснив великі інвестиції в країні БРИКС, щоб розширити свою частку ринку (де BRICS – від англ. Brazil, Russia, India, China, South Africa);

- Зростання споживчого попиту на здорову їжу та напої (соки) тощо;

- PepsiCo успішно купує інші компанії;

- Очікується, що споживання пляшкової води зросте як у США, так і в іншому світі.

Серед загроз важливим буде відзначити насамперед такі:

- Зміни споживчого смаку: в світі зменшується споживання безалкогольних напоїв через збільшення інтересу до корисних продуктів.

- Вода стає дефіцитнішою у всьому світі, що збільшує як вартість, так і критику щодо PepsiCo через використання великої кількості води для виробництва.

- Зростають вимоги законодавства різних країн щодо розкриття негативної інформації на етикетках.

- PepsiCo отримує 50% доходу за межами США, тому через посилення долара дохід PepsiCo може впасти.

Для кращого розуміння перспектив розвитку компанії PepsiCo і її представника в Україні (ТОВ «Сандора») застосуємо модель Портера (рис. 1 і табл. 2).

Проведений аналіз 5 сил Портера дозволяє нам зробити такі висновки.

1. Замінники не становлять великої загрози для PepsiCo. Для споживачів більш важливою є перевага у смаку, аніж нижчі ціни. Не багато газованих напоїв мають смак подібний до Pepsi, окрім Coca-Cola. PepsiCo має багато постійних споживачів.

2. Внутрігалузєва конкуренція (варіюється від помірної до сильної). PepsiCo не займає перше місце на ринку напоїв. Pepsi все ще потрібно конкурувати з Coca-Cola. PepsiCo є новачком на ринку продуктів харчування. Pepsi потрібно конкурувати з такими великими гравцями, як Nestle та Kraft food (див. табл. порівняння з сучасними базовими конкурентами PepsiCo у табл. 4).

3. Загроза входу нових конкурентів є низька. PepsiCo добре зарекомендувала себе та має в своєму складі компанію Pepsi Bottling Group. Має високу цінність власного бренду. Має постійних клієнтів. Вкладає величезні інвестиції в НДДКР, має високотехнологічне устаткування і обладнання. Новий конкурент

Таблиця 1

Оцінка використання сильних сторін і врахування слабких при реалізації комплексу конкурентних ходів PepsiCo

Код	Основні фактори	Вагомості	Інноваційні продукти з більш здоровими альтернативами		Розвиток міжнародного сегменту	
			бали	зважені бали	бали	зважені бали
Сильні сторони (S)						
S1	Сильний бренд, добре відомий у всьому світі	0,12	4	0,48	4	0,48
S2	PepsiCo володіє великим набором менших торгових марок, які здатні запропонувати широкий асортимент товарів – від напоїв до снєків	0,08	4	0,32	2	0,16
S3	Компанія є інноваційною	0,08	4	0,32	4	0,32
S4	Етична, соціально відповідальна та стабільна компанія з сильним топ-менеджментом	0,05	2	0,1	3	0,15
S5	Сильна рекламна кампанія з понад 40 слоганами та піснями	0,07	3	0,21	3	0,21
S6	PepsiCo володіє найбільшою часткою ринку після Coca-Cola	0,06	4	0,24	3	0,18
S7	Багато інвестує в дослідження і розробки (R&D)	0,06	3	0,18	4	0,24
Слабкі сторони (W)						
W1	Виробництво PepsiCo є експансивним і вимагає значних витрат через необхідність постійно розробляти нові продукти, щоб задовольнити мінливі вимоги споживачів	0,05	1	0,05	1	0,05
W2	PepsiCo відчуває недостатню увагу споживачів до газованих напоїв Pepsi	0,06	0	0		0
W3	PepsiCo відчуває відмову частини споживачів від його продукції на користь інших	0,12	1	0,12	1	0,12
W4	PepsiCo має зниження продуктивності праці робітників і погіршення збутових процесів	0,08	1	0,08	1	0,08
W5	PepsiCo занадто сильно залежить від ринку США	0,08	2	0,16	1	0,08
W6	PepsiCo значно відстає від Coca-Cola на міжнародних ринках	0,09	2	0,18	1	0,09
	Всього	1		1,96		1,68

Джерело: критерії, вагомості, бали для оцінки встановлені авторами з урахуванням даних [9–13]

повинен мати великий ринковий досвід у тій же галузі. Новий конкурент повинен володіти хорошим каналом збуту.

4. Ризик втрати постійних покупців не є настільки суттєвою загрозою, навіть зважаючи на низьку вартість зміни компанії. Грошові витрати (при зміні компанії) не є проблемою для покупця. Споживачі вибирають кращий смак. Фірма поставляє по всьому світу зручні торгові автомати.

5. Загроза нестабільності постачальників є низька. Існує багато постачальників сировини, таких як фрукти та інші інгредієнти. Партнерська співпраця PepsiCo з фермерами та громадами забезпечує їй якісне постачання. Для забезпечення скляними та металевими банками використовуються 40% виробничих потужностей заводів Pepsi Bottling Group (PBG). Єдиною проблемою можуть бути погані сезони щодо врожай-

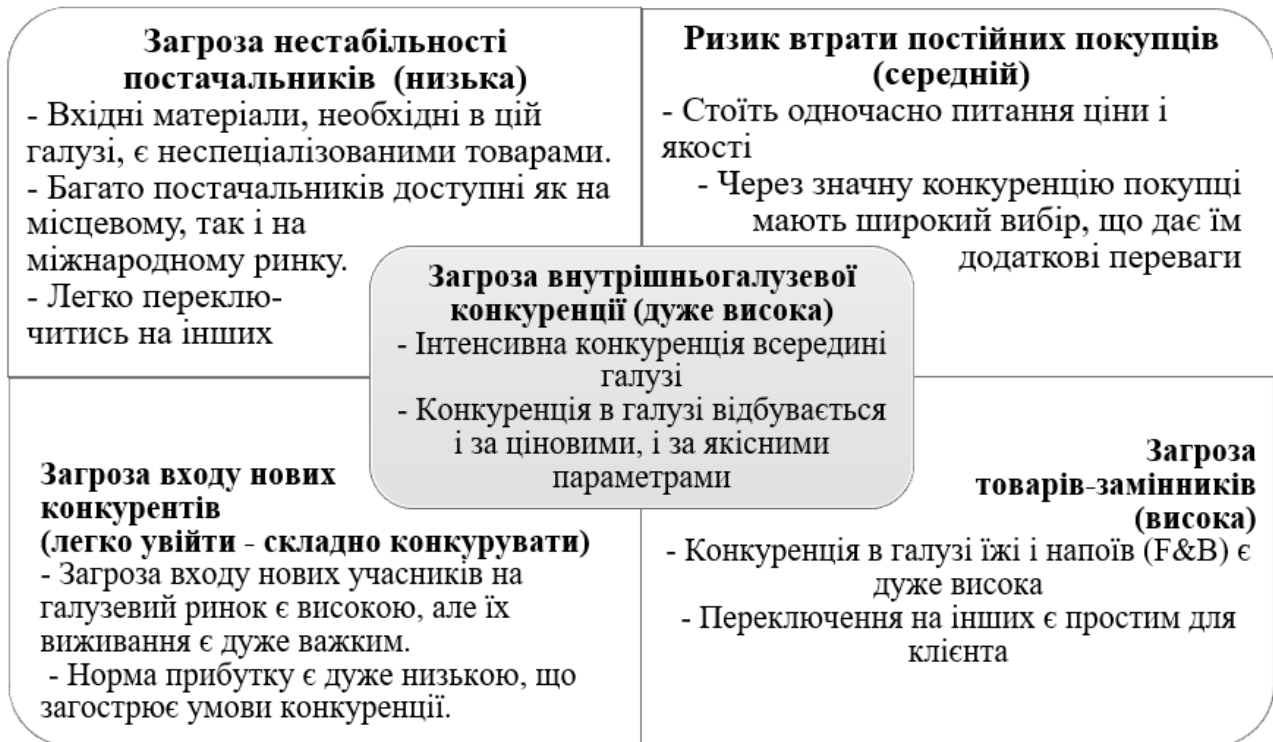


Рис. 1. Аналіз «5 сил Портера» для PepsiCo

Джерело: аналіз загроз проведено авторами з урахуванням даних [9–13]

ності через кліматичні зміни. Грає роль паливна криза.

Нижче наведена табл. 2, в якій на основі аналізу «5 конкурентних сил» Портера для PepsiCo даються певні рекомендації щодо подальших дій.

Тепер проведемо доповнимо конкурентний аналіз ще аналізом макрооточення за допомогою методу PESTEL, який дозволяє встановити вплив на компанію навколишнього середовища через його основні складові, а отже оцінити можливості і загрози в комплексі.

Політична складова (P) аналізу PESTEL дозволяє зрозуміти таке: PepsiCo намагається захопити нерозвинені ринки; має врахувати державну податкову політику і норми екологічного законодавства для обох сторін; різні види діяльності PepsiCo також підлягають нормуванню з боку державних, місцевих і іноземних законів; міжнародний бізнес залежить від стабільності уряду в країнах, на ринки яких PepsiCo намагається вийти або закріпитися (нерозвинені ринки).

Економічна складова (E) доводить те, що PepsiCo використовує вантажні автомобілі для перевезень. Коливання цін на паливо – один з важливих аспектів. Економічна криза також вплине на постачальників робочої сили і купівельну спроможність споживачів.

Соціальна складова (S) вказує, що компанія зосереджена на такому: популяризація серед молодих споживачів; зміни в способі життя; врахування впливу соціальних тенденцій на попит; прагнення людей бути здоровими.

Технологічна складова (T) дозволяє виділити для PepsiCo такі базові чинники впливу: поінформованість компанії про запуск нових механізмів і машин в галузі; те, що автоматизація за передовими технологіями вплине на ефективність виробництва на об'єктах НДДКР.

Екологічна складова (E) розкривається через увагу до сучасних екологічних проблем, наприклад, до забруднення води.

Юридична складова (L) може бути зосереджена на тому, що: глобальні політичні зміни, які також створюють проблеми або перешкоди для розвитку компанії; вихід на багато нових ринків у різних країнах світу передбачає слідування різному набору регулюючих правил, які є або пом'якшеними, або суворими.

Проведемо оцінку використання можливостей і врахування загроз при реалізації комплексу конкурентних ходів PepsiCo (і Сандори у тому числі), що зведено у табл. 3. Оскільки серед наших подальших кроків буде проведення SWOT-аналізу, у таблиці використані позначки чинників O і T і розглянуті аналогічні до табл. 1 альтернативи (перехід

Таблиця 2

Зведена таблиця аналізу «5 конкурентних сил» Портера для PepsiCo

Параметр	Значення	Опис	Напрямок робіт
Загроза товарів-замінників	висока	– Конкуренція в галузі F&B є дуже висока. – Переключення на інших є простим для клієнта	Вдосконалювати унікальність товарів (через новації). Концентрувати зусилля на побудові обізнаності покупців про унікальність пропозиції.
Загроза внутрішньо-галузевої конкуренції	дуже висока	– Інтенсивна конкуренція всередині галузі. – Конкуренція в галузі відбувається і за ціновими, і за якісними параметрами	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Розвивати унікальність товару.
Загроза входу нових конкурентів	легко увійти – складно конкурувати	– Загроза входу нових учасників на галузевий ринок є високою, але їх виживання є дуже важким. – Норма прибутку є дуже низькою, що загострює умови конкуренції.	Проводити моніторинг появи нових компаній. Вводити нові товари, які являтимуть собою мікро-ніші. Проводити акції, спрямовані на тривалий контакт споживача з компанією. Підвищувати рівень обізнаності про товар.
Ризик втрати постійних покупців	середній	– Стоїть одночасно питання ціни і якості. – Через значну конкуренцію покупці мають широкий вибір, що дає їм додаткові переваги.	Робити акцент на тих якостях, що приваблюють наявну аудиторію. «Продавати» додаткові позитивні характеристики, пов'язані з брендом.
Загроза нестабільності постачальників	низька	– Вхідні матеріали, необхідні в цій галузі, є неспеціалізованими товарами. – Багато постачальників доступні як на місцевому, так і на міжнародному ринку. – Легко переключитись на інших.	Шукати варіанти, які дозволять знизити собівартість продукції через зменшення ціни поставок. Зважати на погану врожайність і на паливну кризу.

Джерело: аналіз проведено і пропозиції внесено авторами з урахуванням даних [9–13]

на інноваційні більш здорові продукти і розвиток міжнародного сегменту), які можуть бути реалізовані одночасно.

Оскільки за період боротьби з пандемією COVID-19 та з наступними вірусами світ все більше переключився на життя в Інтернеті, цікавим з точки зору конкурентних переваг є вивчення впливу глобальних компаній сфери F&B, до яких належить PepsiCo, на соціальні мережі. Додаткову інформацію щодо зовнішніх реакцій світу на всесвітньовідомі компанії даного ринкового сегменту дає табл. 4. Вона ж фактично дозволяє побачити проблеми, з якими доведеться зустрітися компанії.

Для підсумовування результатів об'єднаємо все в таблиці, де з урахуванням чинників табл. 1 і табл. 3 сформовано конкурентні альтернативні ходи, які встановлюють ланцюгові взаємозв'язки і задають конкурентні стратегії у матриці SWOT (табл. 5).

Поєднання заявлених пропозицій дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії PepsiCo і її представника в Україні (ТОВ «Сандора»).

В плані поліпшення конкурентної позиції ТОВ «Сандора», як представника компанії PepsiCo на українському ринку, важливо дотримуватись тих стратегічних орієнтирів, які задає собі ця компанія. Оскільки над цим працює багато фахівців, аналітиків, радників, які знають як досягти успіхів в тяжкій конкуренції на ринку F&B, на тому шляху, що обрала для себе PepsiCo, і який вона пропонує для «Сандори» (табл. 6).

PepsiCo зараз багато уваги приділяє проблемам соціальної відповідальності бізнесу і вірить, що її результативність ґрунтовно пов'язано з ціллю її програми розвитку, яка полягає у відданості суспільству: чим більше компанія зростає, тим більше має віддавати людям.

Таблиця 3













Оцінка використання можливостей і врахування загроз при реалізації комплексу конкурентних ходів PepsiCo

Код	Основні фактори	Вагомості	Інноваційні продукти з більш здоровими альтернативами		Розвиток міжнародного сегменту	
			бали	зважені бали	бали	зважені бали
Можливості (О)						
O1	Вихід на ринки з менш дорогими вхідними продуктами (для виробництва)	0,05	1	0,05	3	0,15
O2	Можливості зростання в розвинених країнах та в інших країнах світу, що розташовані на міжнародній арені	0,08	3	0,24	1	0,08
O3	PepsiCo нещодавно знову набула право власності на свої два найбільші підприємства по розливу: Pepsi Bottling Group (PBG) і Pepsi Americas (PAS).	0,05	0	0	0	0
O4	Конкурувати доводиться більш ніж в одній галузі (виробництво безалкогольних і соковмісних напоїв, солоних або гострих снєків і продуктів для сніданку)	0,13	1	0,13	3	0,39
O5	На ринку газованих напоїв найбільше зростання спостерігається в Азії та Європі.	0,09	1	0,09	1	0,09
O6	Зростає світовий попит на спортивні напої, воду в пляшках і енергетичні напої.	0,13	1	0,13	1	0,13
Загрози (Т)						0
T1	Жорстка конкуренція з боку Coca-Cola, що володіє найбільшою часткою ринку	0,12	3	0,36	3	0,36
T2	Спад в економіці, який змушує клієнтів переходити з води у пляшках на воду з-під крана.	0,05	1	0,05	1	0,05
T3	Через рецесію покупці знаходять дешевші альтернативи національним брендам.	0,1	1	0,1	1	0,1
T4	Клієнти стають більш свідомими і стурбовані своїми звичками в їжі і загальним станом здоров'я.	0,09	1	0,09	1	0,09
T5	Компанія проти пластикових пляшок негативно вплинула на продаж напоїв у цих пляшках.	0,05	0	0	1	0,05
T6	Сильно залежить від джерел чистої води, скорочення їх запасів і забруднення.	0,06	0	0	0	0
Всього		1		1,24		1,49

Джерело: критерії, вагомості, бали для оцінки встановлені авторами з урахуванням даних [9–13]

Таблиця 4

Порівняння конкурентів PepsiCo за реакціями соцмереж (світові оцінки)

Company						
	Nestle	Ingredion	Mars	Unilever	Mondelez International	PepsiCo
Twitter followers	273.8 k	2.4 k	32.2 k	230.7 k	29 k	345.8 k
Number of tweets (last 30 days)	82	5	12	165	109	39
Average likes per tweet (last 30 days)	9,10	1,80	5,10	368.9	23,70	10,50
Percentage of tweets with engagement (last 30 days)	63.41%	80%	58.33%	68.48%	36.7%	53.85%
Alexa Website Rank	33960	259629	105401	42131	134674	81948
Company						
	Hershey	Danone	Kraft Heinz	Britvic	Red Bull	Monster Beverage
Twitter followers	13.6 k	36.3 k	20.1 k	10.7 k	2 m	3 m
Number of tweets (last 30 days)	18	29	3	52	157	71
Average likes per tweet (last 30 days)	6,10	37,40	N/A	3,80	53,6	271,8
Percentage of tweets with engagement (last 30 days)	94.44%	100%	N/A	78.85%	86.62%	97.18%
Alexa Website Rank	288589	223482	239172	299302	6367	175801

Джерело: дані зібрані авторами статті за грудень 2021 р.

*Терміни, використані в табл. 4, наведені англійською мовою через застосування тут всесвітньо відомих назв.

Таблиця 5

Матриця SWOT для представлення конкурентних стратегічних ходів PepsiCo

SO Стратегії	ST Стратегії	WO Стратегії	WT Стратегії
(O4, S1, S5, S6) Продовжувати пропонувати асортимент або продукцію різних брендів. (O5, O2, S1) Розширити акцент на сегменті газованих і безалкогольних напоїв в Азії і Європі. (O6, O4, S5, S6) Відповідати на зростаючий попит на спортивні напої, воду в пляшках і енергетичні напої за рахунок розширення товарного ринку.	(T1, S1, S2, S7) Оновити лінійку продуктів Pepsi, додавши те, що буде відрізняти нас від Coca-Cola. (S1, S2, O4) Створювати інноваційні продукти, пропонуючи більш здорові альтернативи. (T2, T3, S2) Пропонувати більше акцій або знижок, щоб продажі не падали. (T5, S1, S3) Розробити більш екологічні чисті пляшки / контейнери. (T6, S5) Продовжувати займатись вирішенням екологічних проблем, таких, які викликають забруднення води.	(W2, W5, W6, O2, O5) Розширити асортимент газованих напоїв Pepsi в Європі і Азії. (W1, O4, O6) Збільшити свої продажі в сегменті напоїв, відповідаючи на зростаючий попит на спортивні напої, воду в пляшках і енергетичні напої.	(W1, T2, T5) Налагодити виробництво пляшок зі спадом економіки. (W1, T3) Виробляти пляшки більшого розміру і продавати їх за тією ж ціною, що і маленькі. (W3, T6) Бути відповідальними і обережними з запасами води. (W1, W4, T6) Підсилення нагляд за виробництвом і ланцюгом поставок, уважно моніторити розвиток співробітників і покращити навчання робітників. (W5, W6, T1) Збільшити присутність на міжнародному ринку.

Таблиця 6

**Ключові позиції для забезпечення ефективного розвитку ТОВ «Сандора»
(як представника PepsiCo в Україні)**

№ з/п	Сутність орієнтиру для розвитку	Передумови і особливості слідування обраному орієнтиру
1	2	3
1	Дбати про своїх клієнтів, споживачів та світ, де ми живемо	Нами керує напружений, конкурентний дух ринку, але ми спрямовуємо цей дух на рішення, які приносять користь як нашій компанії, так і нашим засновникам. Ми бачимо, що наш успіх нерозривно пов'язаний з успіхом наших клієнтів, споживачів та суспільства.
2	Продавати тільки ті товари, якими може гордитися	Справжнім випробуванням наших стандартів є власне споживання та схвалення продукції, яку ми продаємо. Без застереження. Наша впевненість допомагає забезпечити якість нашої продукції, від моменту купівлі вхідних інгредієнтів до моменту продажу товару в руки споживача.
3	Говорити зі споживачами і з партнерами чесно і щиро	Ми розповідаємо всю історію, а не лише те, що зручно для наших індивідуальних цілей. Окрім того, що ми є чіткими, чесними та точними, ми несемо відповідальність за розуміння наших комунікацій
4	Перемагати через різноманіття і інклюзію*	Ми охоплюємо людей з різним походженням, рисами та способами мислення. Наше різноманіття створює нові перспективи для кожного нашого працівника та заохочує його до інновацій, а також дозволяє ідентифікувати нові ринкові можливості.
5	Коротко- і довгостроковий баланс	У кожному рішенні ми зважуємо як короткострокові, так і довгострокові ризики та вигоди. Збереження цього балансу допомагає підтримувати наше зростання та гарантує, що наші ідеї та рішення будуть актуальними як зараз, так і в майбутньому
6	Поважати працівників і партнерів і йти до успіху разом	Наш взаємний успіх залежить від взаємної поваги в компанії та за її межами. Для цього потрібні люди, здатні працювати разом як частина команди або неформальної спільноти. Хоча наша компанія базується на індивідуальному самовдосконаленні, ми також усвідомлюємо важливість та цінність колективної роботи у перетворенні наших цілей у досягнення.

Джерело: сформовано за [9–13]

* Інклюзія – процес збільшення ступеня участі всіх громадян у соціумі; врахування різноманітних потреб суспільства.

Для поліпшення конкурентної позиції ТОВ «Сандора», важливо зокрема зважати на місію PepsiCo: «Будучи однією з найбільших компаній у світі з питань харчування та напоїв, наша місія полягає у забезпеченні споживачів у всьому світі смачними, доступними, зручними та додатковими продуктами та напоями від корисних сніданків до здорових та веселих денних закусок та напоїв та вечірніх ласощів. Ми прагнемо інвестувати в наших людей, нашу компанію та громади, де ми працюємо, щоб допомогти утвердити стійку позицію нашої компанії у перспективі довгострокового, стабільного зростання» [9].

Також в програмі розвитку ТОВ «Сандора», як представника PepsiCo важливо прийняти і прикласти до наших умов керівні принципи, які

полягають у тому «...щоб просувати свою місію та бачення з честю, чесно і відверто, компанія дотримується ряду керівних принципів» [8]. Проводячи бізнес в Україні, ТОВ «Сандора» має завжди прагнути таких висот і закласти у своїй діяльності підвищені соціальні і економічні стандарти (табл. 6). Важливо прийняти основну цінність величезної міжнародної компанії, часточкою якої стала «Сандора»: «Наші цінності та філософія є відображенням тієї соціально та екологічно відповідальної компанії, якою ми прагнемо бути. Ми стоїмо за кожним діловим рішенням, яке приймаємо» [8].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведений у даній статті конкурентний аналіз, в застосуванні до відомого світового лідера у сегменті F&B PepsiCi і його представ-

ника в Україні (ТОВ «Сандора») ґрунтувався на модифікованому SWOT-аналізі і на використанні методів «5 сил Портера» і PESTEL.

Модифікація SWOT-у включила формування оціночних таблиць з власними критеріями, балами, коментарями і з внесенням двох актуальних для PepsiCo і його представників конкурентних ходів: 1) виведення на ринок інноваційних продуктів з більш здоровими альтернативами; 2) розвиток міжнародного сегменту. Проведений аналіз дозволив зробити узагальнення сильних і слабких сторін цієї компанії на даному етапі її розвитку. Було оцінено використання сильних сторін та усунення недоліків у впровадженні деяких конкурентних дій PepsiCo на різних ринках. За допомогою методу SWOT було встановлено ланцюгові зв'язки між окремими значущими внутрішніми факторами та впливом зовнішнього середовища компанії, особливо конкурентного середовища, на її функціонування.

При цьому, аналіз «5 сил Портера» був використаний для визначення конкурент-

ної позиції PepsiCo та для розуміння існуючої основи для рекомендацій щодо подальших дій цієї компанії. Конкурентний аналіз був доповнений аналізом макросередовища з використанням методології PESTEL для подальшої оцінки впливу сучасних ключових можливостей і загроз на бізнес. У результаті були оцінені варіанти використання можливостей з урахуванням загроз при реалізації низки конкурентних заходів PepsiCo.

В результаті на основі названих вище видів конкурентного аналізу були намічені обґрунтовані рекомендації щодо покращення конкурентних позицій цієї компанії, які зокрема представлені у табл. 5 і 6.

Серед перспектив подальших досліджень розглядається фінансово-економічне обґрунтування конкретних практичних пропозицій, які дозволять одночасно поліпшити конкурентну позицію і підвищити фінансові результати PepsiCo в Україні, передусім маються на увазі ті пропозиції, які можуть бути впроваджені на ТОВ «Сандора».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Лісовська Л. С., Теребух А. А., Рачинська Г. В. Конкурентоспроможність – комплексна характеристика суб'єкта ринкової економіки. *Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. № 611. С. 26–32. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/332>
2. Качмарик Я. Д., Куцик П. О., Лупак Р. Л., Качмарик І. Я. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності: монографія. Львів: Літератур. агенція «Піраміда», 2012. 208 с.
3. Лісовська Л. С. Визначення конкурентних переваг вітчизняного промислового підприємства. *Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. № 628. С. 561–566. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/1117>
4. Porter M.E. *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990. 426 p.
5. Петрович Й. М., Семенів О. М., Кіт А. Ф. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств України в умовах глобалізації світової економіки. *Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2000. № 391. С. 14–22. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/9238>
6. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Львівського університету імені Івана Франка. Серія економічна*. 2004. № 33. С. 431–436.
7. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
8. Pepsi купила Сандору. *Уніан*. URL: <https://www.unian.ua/society/48836-pepsi-kupila-sandoru.html> (дата звернення: 30.09.2021).
9. Офіційний сайт PepsiCo в Україні: Історія PepsiCo в Україні. URL: http://pepsico.ua/company/pepsico_in_ukraine (дата звернення: 30.09.2021).
10. Профілі компаній, що працюють в Україні. *EMIS: In, On and For Emerging Markets: сайт*. URL: <https://www.emis.com/php/company-profile/index/search> (дата звернення: 30.09.2021).
11. Bhogaraju S. PepsiCo: A Must-Know Overview of the Consumer Giant. *Marketrealist* (Jul. 26 2020). URL: <https://marketrealist.com/2019/11/pepsico-a-must-know-overview-of-the-consumer-giant/> (дата звернення: 30.09.2021).
12. Visnji M. PepsiCo – Business Overview. *R&P* (Feb. 24, 2019). URL: <https://revenuesandprofits.com/pepsico-business-overview/> (дата звернення: 30.09.2021).
13. Rajarajan P., Siraj M., David C., Sampath H., & Lwin M. Strategic management view on Pepsi Co Company. URL: https://www.academia.edu/35052166/Strategic_Management_View_On_Pepsi_Co_Company_At_Bullet_Group_7_Mr_HRC_Sampath_PDM_004 (дата звернення: 30.09.2021).

REFERENCES:

1. Lisovska, L.S., Terebukh, A.A. & Rachynska H.V. (2008) Konkurentospromozhnist – kompleksna kharakterystryka subiekta rynkovoï ekonomiky [Competitiveness as a complex characteristic of market economy entity]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"* [Visnyk of Lviv Polytechnic National University: Problems of Economics and Management], 611, 26–32. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/332> (in Ukrainian)
2. Kachmaryk, Ya. D., Kutsyk, P. O., Lupak, R. L. & Kachmaryk, I. Ya. (2012) Ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti [Economic mechanism for ensuring competitiveness]: monohrafiia. Lviv: Literatur. ahentsiia «Piramida», 208 p. (in Ukrainian)
3. Lisovska, L.S. (2008) Vyznachennia konkurentnykh perevah vitchyznianoho promyslovoho pidpriemstva [Defining the competitive advantages of domestic industrial enterprise]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"* [Visnyk of Lviv Polytechnic National University: Problems of Economics and Management], 628, 561–566. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/1117> (in Ukrainian)
4. Porter M.E. (1990) *Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 426 p.
5. Petrovych, Y. M., Semeniv, O. M. & Kit, A. F. (2000) Zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh hlobalizatsii svitovoï ekonomiky [Ensuring the competitiveness of Ukrainian enterprises in the context of globalization of the world economy]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"* [Visnyk of Lviv Polytechnic National University: Problems of Economics and Management], 391. 14–22. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/9238> (in Ukrainian)
6. Hrytsyshyn, N. (2004) Otsinka konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Assessment of the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk Lvivskoho universytetu imeni Ivana Franka. Serii ekonomichna* [Visnyk of the Lviv University. Series Economics], 33, 431–436. (in Ukrainian)
7. Kadyrus, I. H. (2014) Konkurentospromozhnist pidpriemstva ta faktory, shcho na nei vplyvaiut [Competitiveness of the enterprise and influenced factors]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390> (in Ukrainian)
8. Pepsi kupyla Sandoru [Pepsi bought Sandora]. *Unian*. Available at: <https://www.unian.ua/society/48836-pepsi-kupila-sandoru.html> (accessed 30 September 2021). (in Ukrainian)
9. Ofitsiinyi sait PepsiCo v Ukraini [Official site of PepsiCo in Ukraine]. Available at: http://pepsico.ua/company/pepsico_in_ukraine (accessed 30 September 2021). (in Ukrainian)
10. Profili kompanii, shcho pratsiuut v Ukraini [Profiles of companies working in Ukraine]. *EMIS: In, On and For Emerging Markets: site*. Available at: <https://www.emis.com/php/company-profile/index/search> (accessed 30 September 2021). (in Ukrainian)
11. Bhogaraju S. (2020) PepsiCo: A Must-Know Overview of the Consumer Giant. *Marketrealist*. Available at: <https://marketrealist.com/2019/11/pepsico-a-must-know-overview-of-the-consumer-giant/>
12. Visnji M. (2021) PepsiCo – Business Overview. *R&P*. Available at: <https://revenuesandprofits.com/pepsico-business-overview/>
13. Rajarajan P., Siraj M., David C., Sampath H., & Lwin M. (2019) Strategic management view on Pepsi Co Company. Available at: https://www.academia.edu/35052166/Strategic_Management_View_On_Pepsi_Co_Company_At_Bullet_Group_7_Mr_HRC_Sampath_PDM_004