

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Економічний факультет**

УДК 658.821:334.72(477)

**ПОГОДЖЕНО**  
Декан економічного факультету

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**  
Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової  
діяльності

\_\_\_\_\_ **Анатолій ДІБРОВА**  
(підпис)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 року

\_\_\_\_\_ **Микола ІЛЬЧУК**  
(підпис)  
" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2024 року

**МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему

**«Конкурентоспроможність підприємницьких структур в  
Україні та її підвищення»**

Спеціальність 076 - «Підприємництво та торгівля»

Освітня програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Орієнтація освітньої програми освітньо – професійна

**Гарант освітньо-професійної  
програми**

к.е.н., доцент

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

(науковий ступінь та вчене звання)

\_\_\_\_\_ Людмила БЕРЕЗОВСЬКА

\_\_\_\_\_ Михайло МАРШАЛОК

(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_ Олександр МАСЛЮК

(підпис)

(ПІБ студента)

**Київ – 2024**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри організації  
підприємництва та біржової діяльності**  
д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ **Микола ІЛЬЧУК**  
« 26 » \_\_\_\_\_ 10 \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
СТУДЕНТУ**

**Маслюка Олександра Олексійовича**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **076 - «Підприємництво та торгівля»**

(код і назва)

Освітня програма **«Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

(назва)

Орієнтація освітньої програма **освітньо-професійна**

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Конкурентоспроможність підприємницьких структур в Україні та її підвищення»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від 26 жовтня 2023 р. №1949«С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі 2024.12.04

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи – дані PepsiCo,Inc, статистичні матеріали, дані мережі Internet, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативні та законодавчі акти.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.
2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «PEPSICO INC».
3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «PEPSICO,INC».

Перелік графічного матеріалу: таблиці, рисунки

Дата видачі завдання 26 жовтня 2023 р.

**Керівник магістерської  
кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Михайло МАРШАЛОК  
(прізвище та ініціали)

**Завдання прийняв до виконання**

\_\_\_\_\_ (підпис)

Олександр МАСЛЮК  
(прізвище та ініціали студента)

## РЕФЕРАТ

*Магістерська робота.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст магістерської роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту, що містить 4 таблиці, 3 рисунки та додатків на 5 сторінках. Список використаних джерел становить 51 найменування і займає 6 сторінок.

*Об'єктом дослідження є* процес формування конкурентоспроможності підприємницьких структур.

*Предметом дослідження є* сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Досліджено теоретичні та науково-практичні аспекти процесу формування конкурентоспроможності підприємств. Ідентифіковано основні проблеми, які перешкоджають формуванню стійких конкурентних переваг суб'єктів підприємницьких структур. Проведено комплексна діагностика конкурентоспроможності різних за організаційно-правовим статусом підприємницьких структур, встановлено, що їх конкурентні переваги формуються здебільшого у сферах виробництва, збуту продукції та управління підприємством. Запропоновано механізм забезпечення зрівноваженого розвитку підприємства, що реалізується на базі системи внутрішніх методів і зовнішніх регуляторів управління їх діяльністю.

*Ключові слова:* підприємництво, конкурентоспроможність підприємства, конкурентна перевага, аналіз середовища, управління конкурентоспроможністю, оцінка конкурентоспроможності, конкурентна стратегія.

# ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР.....</b>	<b>9</b>
1.1. Теоретична сутність конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2. Методи дослідження факторів конкурентоспроможності.....	12
1.3. Сутність утворення конкурентоспроможності на підприємстві.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «PEPSICO INC».....</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна організаційна характеристика підприємства.....	23
2.2. Аналіз маркетингового середовища підприємства.....	29
2.3. Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства.....	33
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «PEPSICO, INC».....</b>	<b>41</b>
3.1. Рекомендації щодо покращення маркетингової діяльності.....	41
3.2. Шляхи удосконалення процесу ціноутворення PepsiCo з урахуванням впливу чинників мікросередовища.....	42
3.3. Шляхи підвищення якості продукції на підприємстві.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	56

## ВСТУП

Активізація процесів глобалізації та поступова лібералізація зовнішньої торгівлі відкривають перспективи доступу вітчизняних сільськогосподарських підприємств до висококонкурентних світових ринків продовольства, а також створюють передумови для входження іноземних товаровиробників на внутрішні ринки. Водночас, неоднорідність умов функціонування підприємств, які різняться організаційно-правовим статусом, розмірами, ресурсною базою та інвестиційними можливостями, зумовлює нерівномірність їх розвитку. Відтак, актуальності набуває розробка методів і механізмів конкурентного позиціонування суб'єктів агробізнесу із обов'язковим урахуванням їх ресурсного потенціалу і особливостей діяльності.

Утримання стійких конкурентних позицій підприємницьких структур потребує економічно обґрунтованого перерозподілу ресурсів виробників у напрямку зниження собівартості продукції, забезпечення її відповідності міжнародним стандартам якості та безпеки, підвищення ефективності бізнесу. Враховуючи необхідність адаптації до швидкозмінних зовнішніх викликів, обґрунтування системи стратегічних напрямів формування конкурентоспроможності має відповідати критеріям інноваційності, найменшої ризиковості та максимальної ефективності. Лише у такий спосіб можливо наростити конкурентний потенціал сільськогосподарських підприємств, оновити їх техніко-технологічну базу, мінімізувати ризики, забезпечити доступ до інвестиційних ресурсів і високу прибутковість діяльності.

Серед основоположників теорії конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства, насамперед, слід виділити А. Сміта, Д. Рікардо, Ф. Хайека, Дж. Хікса, Дж. Робінсон, Е. Чемберліна, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хамела та інших, чії наукові праці присвячено виявленню джерел конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, а також розробці методів їх

утримання.

Вагомий внесок у розвиток сучасної теорії конкурентоспроможності належить Дж. Барні, Р. Гранту, Р. Ейміту, Д. Тісу, П. Шоемейкеру та ін. (ресурсна теорія); Ф. Муру (концепція коеволюційного розвитку фірми); М. Брандербургеру, Дж. Нейлбаффу (теорія співконкуренції), К. Вичану, Р. Моборну (стратегія блакитного океану). Ґрунтовні дослідження у сфері формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств проведено такими відомими вченими-економістами як: В. Андрійчук, О. Гудзинський, Л. Ємчук, О. Єрмаков, В. Зіновчук, В. Ільїн, М. Ільчук, С. Кваша, Ю. Лупенко, П. Макаренко, М. Малік, Л. Масловська, В. Месель-Веселяк, О. Мороз, Б. Пасхавер, П. Саблук, О. Ульянченко, О. Шубравська, І. Яців та ін.

Разом з тим, глибокі системні трансформації зовнішніх та внутрішніх умов ведення підприємницької діяльності, які зазвичай мають хаотичний і невизначений характер, а також стрімкий розвиток методів економічних досліджень зумовлюють необхідність узгодження існуючих теоретико-методологічних підходів формування стійких конкурентних переваг із сучасними економічними реаліями.

*Мета і завдання дослідження.* Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур на основі маркетингової стратегії.

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі наукові та прикладні завдання:

- уточнити теоретичну сутність конкурентоспроможності підприємницьких структур;
- вивчити підходи до ідентифікування конкурентних переваг підприємства;
- вивчити науково-методичні підходи з оцінювання та аналізу факторів формування конкурентоспроможності підприємницьких структур;

-з'ясувати конкурентне середовище та умови функціонування та розвитку «PepsiCo Україна» для виявлення існуючих тенденцій;

-дослідити рівень конкурентоспроможності та оцінити конкурентні переваги «PepsiCo Україна»;

-сформулювати підходи до удосконалення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності «PepsiCo Україна»;

*Об'єктом дослідження* є процес формування конкурентоспроможності підприємницьких структур.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування конкурентоспроможності підприємницьких структур.

*Методи досліджень.* Теоретико-методологічною основою дипломної роботи стали фундаментальні положення маркетингу, а також наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з теорії та практики маркетингу. При вирішенні окремих завдань використовувалися спеціальні методи, зокрема: теоретичний аналіз, ретроспективний метод, SWOT-аналіз, аналіз Портера, матриця Ансофа, ситуаційний, системний, маркетинговий підходи.

Інформаційною базою дослідження стали довідкові та нормативні матеріали, матеріали Інтернет-сайтів, науково-економічна література на тему дослідження, вітчизняні та зарубіжні видання про конкурентоспроможність підприємства, статистичної звітності та інші матеріали «PepsiCo Україна».

*Обсяг і структура магістерської роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст магістерської роботи викладено на 56 сторінках друкованого тексту, що містить 5 таблиць та 3 рисунка. Список використаних джерел становить 51 найменування і займає 6 сторінок.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР**

### **1.1 Теоретична сутність конкурентоспроможності підприємства**

Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. [1, с 160]

Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність. [1, с 160]

Конкурентоспроможність підприємства - це його комплексна порівняльна характеристика, яка відбиває ступінь переваг над підприємствами-конкурентами по сукупності оціночних показників діяльності на певних ринках, за певний проміжок часу [2, с 219 -223].

В економічній літературі пропонується розрізняти чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства:

-перший рівень - менеджери дбають лише про випуск продукції, на споживача не зважають;

-другий рівень - менеджери прагнуть, щоб продукція підприємства повністю відповідала стандартам, встановленим конкурентами;

-третій рівень - менеджери уже не зважають на стандарти конкурентів, а вже самі потроху стають «законодавцями моди» у галузі.

Четвертий рівень - коли успіх у конкурентній боротьбі забезпечує в першу чергу не виробництво, а управління, і підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку. [3]

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійкі позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління. [4, 62-69]

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Конкурентоспроможність підприємства характеризується переліком наступних властивостей: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність.

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку. [4, 62-69]

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов

підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому. [5, 117-120]

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових, професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних. [5, 117-120]

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо. [5, 117-120]

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем.

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевірених інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками.[5, 117-120]

## **1.2 Методи дослідження факторів конкурентоспроможності**

Конкурентоспроможність є комплексною категорією, що формується під впливом цілої низки факторів, вплив яких, може підвищувати та зменшувати її загальний рівень, виявляти сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів. При цьому кожен фактор може мати позитивний або негативний вплив на конкурентоспроможність підприємства, кожен з них може діяти мінливо і з різним ступенем впливу в різні моменти часу. Тому для одержання повної картини складових конкурентоспроможності підприємства необхідно чітко визначити і класифікувати всю сукупність факторів, що впливають на досліджувану категорію. [6]

На конкурентоспроможність підприємства впливають фактори зовнішнього та внутрішнього середовища. Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства. Внутрішні фактори – це чинники діяльності підприємства, які контролюються. До них можна зарахувати:

1.Апарат, який здійснює управління підприємством та діяльність керівництва (організаційна і виробнича структури управління, професіональний і кваліфікаційний рівні управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Заміна технологій на більш передові, оновлення обладнання, яке забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також активізує внутрішню гнучкість виробництва.

3. Матеріали, напівфабрикати, сировина. Якість сировини, укомплектованість та її переробка мають вагомий вплив на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Цей фактор має суттєвий вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство старається зробити результативний збут за рахунок реалізації продукції. Він користується попитом на ринку, стимулювання до зросту об'ємів продаж, а також розширення збутових ринків. [7, 592]

Якщо внутрішні фактори впливають на конкурентоспроможність безпосередньо, то вплив зовнішніх факторів не завжди є помітним відразу. Якщо зовнішні фактори лише створюють передумови для виходу підприємства на ринок, то сукупність внутрішніх факторів визначають його здатність до довгострокового успішного функціонування. Аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони в діяльності підприємства та в роботі його конкурентів, розробити заходи й засоби, за рахунок яких підприємство змогло б підвищити конкурентоспроможність і забезпечити свій успіх, збільшити свою частку в продажах на конкретному товарному ринку. [8, с 33-48]

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності

підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. [9, с 239]

Існують різні методи аналізу конкурентних переваг, але найбільш широко розповсюдженими є методи, які характеризують ринкові позиції підприємства (продукції). Розглянемо кожен із них. [10, с 183-188]

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму. До кількісних методів відносяться: Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць. [11, с 115-120]

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовіру інформацію. Найпоширенішими якісними методами є SWOT-аналіз та метод експертних оцінок. [12, с 390]

Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна

отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства. Прикладом матричного методу є Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа. [13, с 111 - 117]

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції. До них відносяться: інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції. [14]

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність. До графічних методів належать: Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів. [15, с 47 - 54]

В ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки посилити конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є

об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.[16, с 137 - 140]

### **1.3 Сутність утворення конкурентоспроможності на підприємстві**

Конкурентоспроможність підприємства - це одна з найважливіших характеристик діяльності будь-якого з підприємств, яка вказує на те, що дане підприємство здатне динамічно розвиватися й успішно діяти на ринку в умовах постійних змін. В загальному ж розумінні привабливість цінових пропозицій наявна тоді, коли підприємство може задовольнити потреби своїх споживачів краще за своїх конкурентів. [17, с 168-169]

Актуальною проблемою для підприємств сьогодні, в умовах перенасичення ринку товарами і послугами стає їх відмінність і привабливість для цільових аудиторій, адже тільки тоді вони зможуть і надалі залишатися в зоні лідерства в даній галузі. Суть загальної мети забезпечення конкурентоспроможності полягає в формуванні для споживача такої цінності продукції, послуг, яка змушує цього споживача вибрати дане підприємство, а не його аналоги. [18, с 27-32]

Щоб досягти задовільного рівня конкурентоспроможності, підприємство в поточному середовищі має постійно займатися аналізом ринку, стежити за діяльністю конкурентів, а також розуміти потенційних клієнтів і швидко адаптуватися до змін. Багато успішних компаній не тільки реагують на зовнішнє середовище, але й змінюють його за допомогою різноманітних інноваційних підходів, встановлюючи тренди та створюючи нові апетити клієнтів. [18, с 27-32]

Конкуентоспроможність організації базується на ряді факторів, які можуть виділити її серед конкурентів. Ці фактори дозволяють організації залучати та утримувати клієнтів, конкурувати з іншими та стабільно отримувати дохід. Кожен із цих факторів може мати домінуючий вплив на конкурентну перевагу в одній галузі, а не в іншій, однак усі вони відіграють невід'ємну роль у загальній конкурентній стратегії організації. [19, с 370]

Продуктові фактори є основою конкурентоспроможності, оскільки вони безпосередньо пов'язані з якістю та асортиментом товарів чи послуг, які надає підприємство. Споживачі прагнуть придбати саме ту продукцію, яка відповідає їхнім потребам та задовольняє їх. [20]2

Наприклад, у закладах ресторанного господарства важливим є не лише використання свіжих і якісних продуктів, але й постійне оновлення меню. Дуже часто, щойно реалізовано одну ідею, з'являється нова, яка прагне знайти своє місце в пропозиціях підприємства. Це може включати нову концепцію або страву, якої немає у конкурентів, чи традиційну їжу з додаванням цікавих десертів.

Ціна відіграє важливу роль у виборі продукту чи послуги покупцем. Умови жорсткої конкуренції вимагають від компаній вміння пропонувати такі ціни, які не є надмірно високими. Цінова конкуренція – це не лише зниження цін. У процесі ціноутворення важливе значення має стратегічний підхід, який враховує витрати, попит, доходи цільової аудиторії та ціни конкурентів. Надзвичайно важливо також запроваджувати гнучку цінову політику, пропонувати знижки чи акції для постійних клієнтів, щоб підвищити їхню лояльність.

Формування підприємства як конкурентоспроможної структури – це складний і довготривалий процес, що вимагає, в першу чергу, дослідження ринку і споживчих інтересів, та охоплює також раціональне управління ресурсами. Конкуентоспроможність не з'являється на порожньому місці; це

властивість, що формується поступово і яка підлягає чіткому плануванню. Основними етапами цього процесу є аналіз ринку, позиціонування продуктів і послуг, оптимізація процесів та маркетингові стратегії. [21, с 570]

Аналіз ринку. Аналіз ринку є відправною точкою в розвитку конкурентних переваг для компанії. На цьому етапі важливо зібрати та проаналізувати інформацію про загальні тенденції галузі, її конкурентів, клієнтів та їхні потреби. Це дозволяє диференціювати попит різних груп споживачів і виявляти незадоволені потреби. Ретельний аналіз ринку показує як шанси, так і небезпеки, з якими можна зіткнутися, а також силу та слабкість конкуренції. [22, с 405-410]

Позиціонування продуктів та послуг. Позиціонування — це процес створення унікальної пропозиції, яка виділяє продукцію підприємства на ринку. Завдяки позиціонуванню підприємство формує свій образ в очах споживачів, роблячи акцент на певних перевагах свого продукту або послуги. Завдяки позиціонуванню клієнти розуміють, що саме це підприємство відповідає їхнім очікуванням, і звертаються до нього замість конкурентів. Позиціонування створює основу для подальшої маркетингової стратегії, дозволяючи підприємству розвивати свою унікальність та вирізнитися на ринку. [23, с 412]

Оптимізація процесів. Ефективність внутрішніх процесів є критичною для досягнення конкурентоспроможності, оскільки оптимізація дозволяє підприємству надавати послуги якісніше, швидше та з меншими витратами. Це включає стандартизацію виробничих процесів, зниження витрат на закупівлю матеріалів, мінімізацію втрат, автоматизацію завдань і покращення комунікаційних каналів. Оптимізація процесів дозволяє підприємству знизити собівартість продукції, що сприяє гнучкішому формуванню цін та створює конкурентну перевагу. [21, с 570]

Маркетингові стратегії. Задовільна маркетингова стратегія в бізнесі є ключовим елементом формування конкурентоспроможності. Важливо, щоб

підприємство застосовувало комбінацію маркетингових інструментів, включаючи рекламу, стимулювання збуту, соціальні мережі та просування бренду, для підвищення присутності на ринку та створення сприятливого сприйняття.

У сучасну епоху передових технологій традиційна маркетингова стратегія базується на інтеграції важливих активностей у віртуальному просторі, таких як вебсайти, соціальні мережі, програми лояльності для клієнтів та платформи для відгуків. Використання різних інструментів, особливо багатоканальної комунікації з клієнтами, допомагає зрозуміти їхні потреби та надавати персоналізовані послуги. Ефективний маркетинг не лише залучає нових клієнтів, але й утримує існуючих, що сприяє побудові довгострокових відносин. [24, с 375]

Для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку необхідно впроваджувати різноманітні методи та стратегії, які дозволяють стати більш привабливими для клієнтів і позитивно виділитися серед інших компаній. [25, с 222-226]

Одним із найважливіших методів підвищення конкурентоспроможності є підвищення якості продукції. Якість є тим чинником, який забезпечує лояльність клієнтів до бренду, що дозволяє підприємству утримувати їх надовго. Висока якість досягається завдяки ретельному контролю на кожному етапі виробничих процесів, починаючи від вибору сировини і закінчуючи упаковкою кінцевого продукту. [26 с 406]

Інноваційність є важливим чинником конкурентоспроможності, оскільки сучасний ринок потребує постійного розвитку та впровадження нових технологій. Інновації можуть бути як щодо технологій, що використовуються в виробництві, так і в організації процесу обслуговування. Вони передбачають застосування різного роду додатків або онлайн-сервісів для замовлення, системи лояльності, чат-ботів, персональних рекламою в мережі і таке інше. Ці

та інші цифрові технології знижують бар'єри комунікації між підприємством і вже споживачами, заохочуючи їх до активнішої участі. Всі ці інновації дають можливість підприємству в першу чергу обом досягненню нових цілей бізнесу, розвитку нових послуг для клієнтів, і прискоренню зростання конкурентоспроможності. [27, с 390]

Основними принципами конкурентоспроможності є задоволеність клієнтів і встановлення довготривалих відносин. Отже, клієнтоорієнтованість означає не лише надання високоякісних послуг, але й реагування на потреби та запити клієнтів, а також адаптацію до індивідуальних клієнтів. Регулярний зворотній зв'язок дає змогу компанії зрозуміти, що цінують клієнти та сфери, які потребують вдосконалення. [28, с 244]

Справедливе формування цінності клієнта включає програми лояльності, схеми заохочення для постійних відвідувачів, рекламні кампанії та обмежені за часом пропозиції, які допомагають зміцнити лояльність клієнтів. Орієнтація на клієнта є однією зі стратегій, що використовуються для забезпечення збереження конкурентної переваги на ринках, навіть якщо вони заповнені конкурентами. [28, с 244]

Співробітники організації є основним активом, на якому тримається якість її товарів і послуг. Ефективне управління персоналом передбачає наймання відповідних посадових осіб, їх навчання та формування мотивації. Мотивація персоналу, безперервне навчання та можливість просування на посаді підвищують стандарти обслуговування та продуктивність співробітників.

Крім того, ефективне управління людськими ресурсами допомагає мінімізувати плинність кадрів, забезпечити відданість співробітників і створити приємне робоче середовище, що, у свою чергу, підвищує якість обслуговування та підвищує конкурентоспроможність організації. [29, с 260]

Конкурентоспроможність сьогодні є основною причиною успіху бізнесу на ринку. Вона не тільки оцінює здатність компанії конкурувати з іншими, але й

впливає на її дохід, частку ринку, відносини з клієнтами та стабільність. Конкуренентоспроможність підприємства визначає його стійкість до змін, його здатність адаптувати свої пропозиції відповідно до потреб клієнтів, а також його здатність долати зовнішні загрози з метою досягнення довгострокового зростання. [30, с 276]

Конкуренентоспроможне підприємство має більш високу здатність залучати клієнтів, що безпосередньо впливає на обсяг продажів і прибутковість. Компанії, які можуть надати клієнтам унікальні пропозиції, такі як найвища якість, нові функції чи привабливі схеми ціноутворення, з більшою ймовірністю досягнуть високого рівня попиту. Це, у свою чергу, сприяє збільшенню частки ринку компанії, завдяки чому споживачі сприймають її як надійний бренд. [31, с 212]

Висока конкурентоспроможність допомагає формувати лояльність покупців, що є безумовно стратегічно значущим для кожного бізнесу. Якщо компанія пропонує підібраний під потреби споживачів продукт або послугу, у такому разі можливість втримати клієнтів на тривалій основі є досить високою. Лояльні клієнти не лише звертаються до підприємства знову, але й рекомендують його продукцію та послуги, чим позитивно сказуються на його репутації. [32]

Репутація — це перевага у конкуренції, яка є довгостроковою і може забезпечити стійкості в даному стані на ринку. Конкуренентоздатні підприємства вміють створювати потужний імідж, пов'язаний з якістю і інноваціями. Наявність хорошого іміджу у підприємства допомагає загалом притягувати більше клієнтів, розширювати клієнтську базу і укріплювати позицію в певній галузі. [33]

Конкуренентоспроможність часто спонукає підприємства шукати шляхи вдосконалення своїх внутрішніх процесів, що призводить до зниження витрат і підвищення ефективності. [34, с 570]

Наприклад, використання технологій для обробки замовлень, налагоджені системи логістики, технологічний прогрес у виробництві та постачанні скорочують витрати та гарантують якісне обслуговування. Враховуючи той факт, що ресурсами компанії управляють ефективно, компанія може дозволити собі бути більш гнучкою у ціноутворенні, досягаючи конкурентної переваги та пропонуючи кращі пропозиції своїм клієнтам.

Крім того, підприємство стає стійкішим до зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, зміни у споживчих вподобаннях чи появи нових конкурентів. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни та адаптувати свої стратегії, забезпечують собі стабільне становище в умовах нестабільності. [35, с 179-184]

Гнучкість у прийнятті рішень і можливість швидко оновлювати свої продукти, послуги чи маркетингові стратегії допомагають залишатися актуальними для споживачів, що важливо для довготривалого розвитку. Здатність до адаптації є особливо цінною в умовах сучасного ринку, який швидко змінюється під впливом технологічного прогресу та мінливих уподобань клієнтів. [36, с 272]

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА « PEP SICO INC»**

### **2.1 Загальна організаційна характеристика підприємства**

PepsiCo є другим найбільшим гравцем у світовій індустрії харчових продуктів і напоїв. Щоб зберегти цю позицію, методи управління операціями PepsiCo повинні ефективно відповідати потребам бізнесу в 10 сферах стратегічного прийняття рішень. Ці області прийняття рішень стосуються аспектів бізнесу, які необхідно оптимізувати для досягнення оптимальної продуктивності. Постійне міжнародне зростання та розширення PepsiCo також вимагають продовження реформ у таких практиках управління операціями. Проте підходи PepsiCo до управління операціями загалом відповідають глобальній організації. Таким чином, політика та підходи PepsiCo ефективно вирішують основні проблеми та проблеми, пов'язані з 10 стратегічними рішеннями операційного менеджменту. [37, с 310 - 327]

PepsiCo має комплексний підхід до 10 стратегічних рішень операційного менеджменту. Ці підходи враховують відмінності в бізнес-сферах і ринках PepsiCo, а також різні вимоги до продуктивності на основі продукту, ринкових умов та інших змінних.

Дизайн товарів і послуг. Метою цієї стратегічної області прийняття рішень є відповідність товарів і послуг, організаційної спроможності та ринкового попиту та переваг. Операційний менеджмент PepsiCo робить це за допомогою ринкових досліджень, розробок та інноваційних продуктів. Наприклад, PepsiCo проводить маркетингові дослідження щодо поточних тенденцій, таких як спосіб життя споживачів. Результати таких досліджень використовуються для визначення майбутніх напрямків продуктів PepsiCo, наприклад майбутніх варіантів Pepsi. [37, с 310 - 327]

Управління якістю. Ця область стратегічних рішень має на меті оптимізацію якості на основі очікувань бізнесу та споживачів. Операційний менеджмент PepsiCo прагне надавати продукцію найвищої якості відповідно до цілей компанії «Людський розвиток». Наприклад, нові продукти PepsiCo зазвичай є вдосконаленими варіантами, такими як низькокалорійні продукти Pepsi та продукти Frito-Lay з меншим вмістом солі.

Проектування процесу та потужності. Використання виробничих потужностей і ефективність процесів є акцентами в цій стратегічній області прийняття рішень в управлінні операціями. PepsiCo прагне максимізувати співвідношення продуктивності та витрат у цій сфері. Наприклад, виробничі потужності компанії розроблені з високопродуктивними складальними лініями. Крім того, багато виробничих процесів PepsiCo автоматизовано для досягнення оптимальної ефективності. [37, с 310 - 327]

Стратегія розташування. PepsiCo має багато об'єктів, що належать компанії та партнерам у стратегічних місцях. Такий підхід до управління операціями базується на меті цієї сфери стратегічних рішень щодо

максимального охоплення цільових ринків. У випадку PepsiCo такі об'єкти розташовані в ключових районах поблизу більшості роздрібних торговців. PepsiCo особливо зацікавлена у великих торгових точках і закладах громадського харчування з високим обсягом продажів. [37, с 310 - 327]

Дизайн макета та стратегія. Ефективне переміщення людей, матеріалів та інформації є проблемою управління операціями в цій області стратегічного прийняття рішень. У випадку PepsiCo простори розроблені з урахуванням ефективності та продуктивності. Наприклад, дизайн макета виробничих потужностей PepsiCo базується на принципах конвеєрного виробництва та загального управління якістю.

Людські ресурси. PepsiCo розглядає цю стратегічну сферу прийняття рішень через поєднання глобальних корпоративних HR-практик. Основна мета управління операціями в цій сфері полягає в тому, щоб забезпечити достатню кількість робочої сили PepsiCo. Наприклад, PepsiCo має кадрову політику та процес розробки робочих місць для Frito-Lay та окрему кадрову політику та процес розробки робочих місць для Quaker Foods. Однак усі ці політики та процеси відповідають корпоративним стандартам PepsiCo та політиці «Стійкого розвитку талантів».

Управління ланцюгом поставок. Ця сфера стратегічного прийняття рішень зосереджена на методах управління операціями, які оптимізують ланцюжок поставок відповідно до попиту на матеріали та проміжні продукти. Підхід PepsiCo полягає в тому, щоб диверсифікувати та розповсюдити свої центри поставок. Наприклад, компанія керує центрами ланцюга поставок для кожного регіонального ринку. Таким чином PepsiCo оптимізує час реагування на коливання попиту. [37, с 310 - 327]

Управління запасами. В управлінні запасами PepsiCo наголошується на автоматизації. Адекватність, планування та мінімізація витрат є ключовими цілями в цій стратегічній сфері управління операціями. PepsiCo робить це за

допомогою комп'ютеризованого моніторингу запасів. Менеджери запасів мають доступ до даних у реальному часі, щоб допомогти їм приймати рішення.

Планування. Планування об'єктів і людських ресурсів є головною проблемою в цій стратегічній сфері прийняття рішень під час управління операціями. Керівники об'єктів PepsiCo впроваджують графіки роботи з персоналом на основі локальних даних. Проте автоматизоване планування також використовується для деяких графіків виробничих площ PepsiCo.

Продуктивність. Методи управління операціями PepsiCo забезпечують високу ефективність і продуктивність. Компанія використовує різні показники або критерії для оцінки фактичної продуктивності. Нижче наведено деякі показники продуктивності, які використовуються в PepsiCo:

- Партії на виробництво в день (продуктивність виробництва PepsiCo)
- Ідеї щодо нових продуктів на рік (продуктивність R&D продукту)
- Нові облікові записи на рік (продуктивність маркетингу)

Організаційна структура PepsiCo Transnational Corporation, Inc. було засновано також як концерн на основі глобальної дивізійної організаційної структури управління регіонального типу. Для управління дочірніми компаніями в різних частинах світу материнська компанія створює базові регіональні підрозділи як власник акцій дочірніх компаній, що працюють у цьому конкретному регіоні. Наприклад, основні базові регіональні підрозділи транснаціональної корпорації PepsiCo Inc. є п'ять компаній-філій, діяльність яких зосереджена відповідно в Європі, США, Канаді, Латинській Америці, Південній і Північній Африці та Азії. [37, с 310 - 327]

Штаб-квартира PepsiCo, Inc. розташована у Нью-Йорку, а філії корпорації розташовані залежно від підрозділу та регіону світу. Компанія володіє складами, розподільними центрами, офісами та іншою власністю або орендою, пов'язаною з виробництвом, розповсюдженням та продажем PepsiCo Inc.

Основні об'єкти організаційної структури PepsiCo:

- Дослідницький центр у Плано, Техас (FLNA);
- Харчова фабрика в Айова(QFNA);
- Дослідницький центр у Валгаллі, штат Нью-Йорк, і фабрика
- Тропікана в Брадентоні, Флорида (NAB);
- Три заводи в Латинській Америці та Мексиці (один у Вальехо)
- Завод у м. Лестер, Великобританія
- Виробництво фруктових соків у Зебрюгге, Бельгія

Український підрозділ PepsiCo є частиною глобальної корпорації, яка займається виробництвом та дистрибуцією продуктів харчування і напоїв. В Україні PepsiCo розпочала свою діяльність у 1992 році та наразі є одним із найбільших виробників продуктів харчування і напоїв в країні.

Основними напрямками діяльності українського підрозділу є виробництво та продаж безалкогольних напоїв, соків, снєків і молочної продукції. До портфолію входять такі бренди, як Pepsi, Lay's, Sandora, Чудо, Торчин, ХрустTeam, та інші. Соковий завод Sandora у селі Мішково-Погорілове, Миколаївська область – один із найбільших виробників соків і напоїв у регіоні. Чипсовий завод Lay's в м. Миколаїв – забезпечує виробництво популярних снєків з локальних інгредієнтів (табл 2.1).

Таблиця 2.1.

## Бренди компанії «PepsiCo Україна»

<b>Напої</b>	<b>Продукти харчування</b>	<b>Молочні продукти</b>
Pepsi	Lays	Чудо
7UP	Cheetos	Слов'яночка
Mirinda	Doritos	Агуша
Lipton Ice Tea	Ruffles	Марійка
Mountain Dew	Хрустteam	

*Джерело: створено автором*

Таким чином, головним виконавчим органом PepsiCo, Inc. є Рада директорів на чолі з головою ради директорів. Це орган, який вирішує найважливіші питання управління в період між зборами акціонерів і створює Раду для оперативного управління корпорацією. [37, с 310 - 327]

Головним органом управління PepsiCo, Inc. є загальні збори акціонерів, які зазвичай скликаються раз на рік для вирішення основних питань розвитку компанії. Завданням ради директорів є нагляд за роботою адміністраторів вищих навчальних закладів, контроль за роботою фірми, виходячи з інтересів акціонерів, насамперед власників великих пакетів цінних паперів. Рада директорів призначає адміністраторів товариства, у період між загальними зборами акціонерів приймає або готує до затвердження положення, що регламентують роботу корпорації, здійснює поточний контроль за діяльністю адміністрації. [38]

Рада директорів PepsiCo, Inc. включає провідну особину акціонерів, представників фінансових установ, які мають значні пакети акцій. Чисельність Ради директорів PepsiCo, Inc становить 14 осіб. У такому складі вона затверджує всі важливі рішення адміністрації компанії: питання отримання та розподілу прибутку, нарахування дивідендів, розробку напрямків ринкової стратегії тощо. [38]

Для контролю за роботою товариства загальні збори акціонерів обирають спостережну раду, яка формується з членів правління з числа акціонерів або членів правління з числа робітників і службовців. До нього можуть входити інші члени товариств. Спостережна рада звіряє обіг цінних паперів, контролює правильність оформлення документів, оголошує про скликання загальних зборів акціонерів. Кількість членів наглядової ради регулюється законом і залежить від розміру основного капіталу компанії. Кількість її членів має бути кратною трьом, мінімальна кількість - 3 особи, максимальна - 21 особа. Наглядова рада призначає голову правління. [37, с 310 - 327]

Члени правління мають право привласнити частку річного прибутку корпорації. Провідні 50 акціонерів також мають можливість впливати на керівництво корпорації, на ціну її акцій. [38]

PepsiCo, Inc. має власний письмовий кодекс поведінки, який поширюється на всіх працівників, включаючи голову ради директорів і головного виконавчого директора, головного фінансового директора та контролера, а також раду директорів.[38]

## **2.2 Аналіз маркетингового середовища підприємства**

До складу компанії Pepsi входять Frito-Lay North America, PepsiCo Beverages North America, PepsiCo International та Quaker Foods North America. Бренди PepsiCo доступні майже в 200 країнах і територіях і забезпечують продажі на рівні близько 78 мільярдів доларів. [39]

Багатьом торговим маркам PepsiCo понад 100 років, але корпорація порівняно молода. PepsiCo була заснована в 1965 році шляхом злиття Pepsi-Cola і Frito-Lay. Tropicana була придбана в 1998 році, а PepsiCo об'єдналася з The Quaker Oats Company, включаючи Gatorade, у 2001 році. PepsiCo пропонує широкий вибір продуктів, які відповідають різноманітним потребам і вподобанням – від товарів для задоволення до продуктів, які сприяють здоровому способу життя. [40]

Місія PepsiCo: «Бути провідною в світі компанією споживчих продуктів, зосередженою на продуктах харчування та напоях. Ми прагнемо отримувати здорові фінансові винагороди для інвесторів, оскільки ми надаємо можливості для зростання та збагачення нашим співробітникам, нашим діловим партнерам і спільнотам, з якими ми працюємо. І в усьому, що ми робимо, ми прагнемо до справедливості та чесності». [41]

Історія. Pepsi Co Inc. є американською організацією. Але ринок Pepsi поширений по всьому світу. У 1974 році Transcom Limited стала франчайзером компанії Pepsi Co Inc. (США). У грудні 1975 року Transcom Limited розпочала діяльність, орієнтовану на Pepsi, як окремий стратегічний підрозділ. Відокремлений бізнес-підрозділ називався Transcom Beverage Ltd. [42]

PepsiCo Limited є частиною цієї Transcom Beverage Ltd., де здійснюються лише операції, пов'язані з Pepsi. Головний офіс PepsiCo Limited розташований у комерційній зоні Теґаон на території їхньої власної території. У Бангладеш PepsiCo Limited є відповідальним органом за маркетинг Pepsi. Він докладає розумних зусиль, щоб зберегти позиції Pepsi на ринку безалкогольних напоїв Бангладеш.

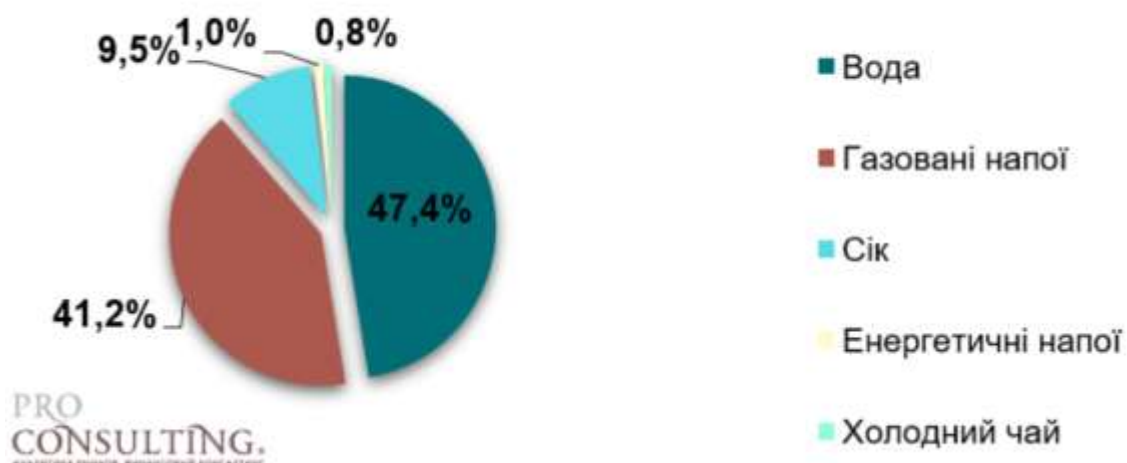


Рис. 2.1. Структура ринку безалкогольних напоїв в Україні в 2023 році

Джерело: <http://surl.li/zbqana>

Цільовий ринок. Зараз Pepsi Company аналізує різні бази сегментації у відношенні до своєї продукції, а керівництво має можливість вибрати один або кілька сегментів як цільові ринки. Однак справа є фізіологічною потребою кожного народу, і кожному потрібно щось випити. Тут визначаються дві або

більше різних груп потенційних клієнтів. Pepsi визначила п'ять ринкових сегментів для свого цільового ринку – школярі, підлітки, молодь, пари, сім'я та люди похилого віку.

Продукт. Цей елемент комплексу маркетингу визначає організаційні результати, надані клієнтам. PepsiCo починала як компанія Pepsi-Cola, з усіма оригінальними продуктами під брендом Pepsi.

PepsiCo пропонує клієнтам широкий асортимент продукції. Їх продукція доступна по всьому світу. Портфоліо включає 23 бренди, і ці бренди поділяються на чотири широкі категорії: глобальні бренди, бренди, які вигідні вам, бренди, які приносять вам задоволення, і бренди, які краще для вас. Ці бренди настільки відомі по-своєму, що багато людей можуть навіть не знати, що вони належать PepsiCo.

Нижче наведено поточні лінії продуктів PepsiCo:

- Безалкогольні напої
- Енергетичні напої
- Крупи
- Закуси
- Спортивне харчування
- Інші товари

З іншого боку, PepsiCo використовує широку диференціацію, як свою вторинну загальну конкурентну стратегію. Ця загальна стратегія забезпечує конкурентну перевагу бізнесу, залучаючи споживачів до деяких унікальних особливостей продукції фірми. Наприклад, картопляні чіпси PepsiCo's Lay's продаються як корисні закуски через знижений вміст насичених жирів. Стратегічною метою загальної стратегії лідерства у витратах є автоматизація виробничих процесів для мінімізації операційних витрат PepsiCo. У зв'язку з цим, стратегічна мета PepsiCo щодо загальної стратегії широкої диференціації

полягає у впровадженні інноваційних продуктів для вирішення проблем щодо їх впливу на здоров'я. [44, с 292-309]

Розподіл. Важливим питанням маркетингового комплексу PepsiCo є канал розподілу. Продукція PepsiCo доступна в більш ніж 200 країнах і територіях світу. Компанія має шість глобальних підрозділів, які самостійно або разом із третіми сторонами виготовляють, розповсюджують і продають широкий асортимент продуктів харчування та напоїв.[ 43]

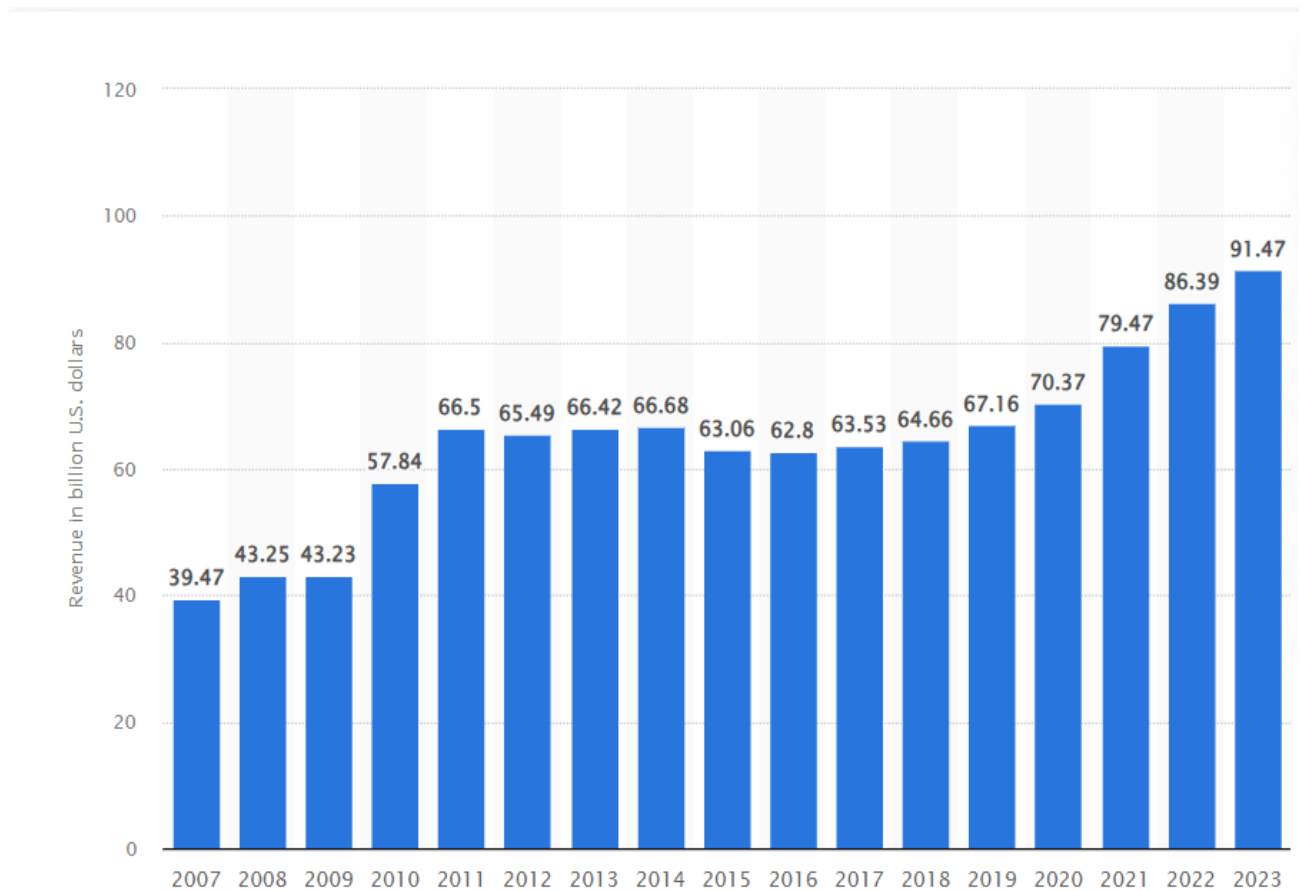


Рис. 2.2. Виручка PepsiCo, Inc с 2007 по 2023 рік

Джерело: <https://www.statista.com/statistics/233378/net-revenue-of-pepsico-worldwide/>

PepsiCo, Inc використовує глобальну мережу для поширення своєї продукції серед споживачів. У цьому елементі комплексу маркетингу розглядаються місця розповсюдження та продажу.

Розповсюдження PepsiCo:

1. Роздрібні торговці
2. Інтернет-мерчендайзери [44, с 292-309]

Більшість продуктів PepsiCo доступні в роздрібних магазинах, таких як супермаркети та продуктові магазини. Проте клієнти можуть отримати доступ до товарів, ліцензованих PepsiCo, як-от стакани та футболки, через роздрібних продавців та їхні веб-сайти. Виходячи з цього елемента комплексу маркетингу, місцями розповсюдження продукції PepsiCo є переважно офлайн роздрібні торговці. [44, с 292-309]

Реклама. Протягом понад 100 років Pepsi-Cola створювала одні з найкращих безалкогольних напоїв, доступних у всьому світі. Від сьогоденної «Joy of Pepsi», яку співає Брітні Спірс, до вчорашньої «Nickel, Nickel» (1939). Вони вірять, що їхня реклама так само запам'ятовується, як і продукція, яку вони виробляють. [42]

Pepsi не приділяє багато уваги інформаційній рекламі, оскільки вважає, що споживачі мають базові знання про свою продукцію. Тому компанія використовує в основному переконливі та порівняльні види реклами, щоб переконати споживачів і отримати більше конкурентних переваг. Pepsi використовує різні засоби в ефірній рекламі, на телебаченні, в газетах, журналах, на радіо, тощо.

### **2.3 Аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства**

PepsiCo — одна з найбільших компаній на ринку споживчих товарів, яка постійно адаптується до змін в умовах глобальної конкуренції та економічних викликів. Внутрішній успіх фірми визначається поєднанням стратегій, такі як лідерство на ринку та стратегії зростання та отримання прибутку. Метою конкурентних стратегій PepsiCo є управління зовнішнім конкурентним тиском,

тоді як стратегії зростання компанії допомагають їй адаптуватися до змін у світовій індустрії харчових продуктів і напоїв.

Поряд з агресивними стратегіями, стратегія конкурентної переваги PepsiCo допомагає забезпечити стале зростання в секторі споживчих товарів. Місія та бачення організації окреслюють основні бізнес-цілі організації, включаючи лідерство на ринку та задоволеність клієнтів, які є основою для загальної конкурентоспроможності та стратегії зростання організації. Такі стратегії допомагають компанії розвиватися, навіть незважаючи на труднощі на світовому ринку споживчих товарів [44, с 292-309]

Таблиця 2.2

«SWOT-аналіз» компанії «PepsiCo Україна»

СИЛЬНІ СТОРОНИ		СЛАБКІ СТОРОНИ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	широта вибору товару в лінійці	1	Смак
2	швидкість випуску нових продуктів	2	образи що сформувалися та погіршують сприйняття товару
3	0	3	привабливість дизайну
4	0	4	
5	0	5	
6	0	6	
7	0	7	
8	0	8	
9	0	9	
10	0	10	
МОЖЛИВОСТІ		ЗАГРОЗИ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Розширення асортименту	1	Зміна вимог до продукту
2	вихід на нові країни	2	Зміна рівня доходу аудиторії
3	Залучення молодих зірок для просування	3	Поява більш дешевих аналогів
4	0	4	Вхід великих гравців
5	0	5	Втрата переваг продукту
6	0	6	Погіршення економічного становища в країні
7	0	7	
8	0	8	
9	0	9	
10	0	10	

Джерело: створено автором

Конкурентні стратегії PepsiCo також враховують поведінку ключових конкурентів, таких як Coca-Cola. Конкуренція на цьому ж ринку дуже

ускладнена через насиченість і агресивний характер компаній. Стратегії PepsiCo дозволяють їй підтримувати зазначені вище звичайні рівні конкурентних переваг з метою агресивного зростання та забезпечення прибутків, навіть стикаючись із конкуренцією з боку інших великих транснаціональних компаній. [44, с 292-309]

PepsiCo використовує ряд різних загальних конкурентних стратегій, враховуючи асортимент продукції компанії та цільові ринки. Загальні конкурентні стратегії PepsiCo включають лідерство за витратами та широку диференціацію. [44, с 292-309]

Таблиця 2.3

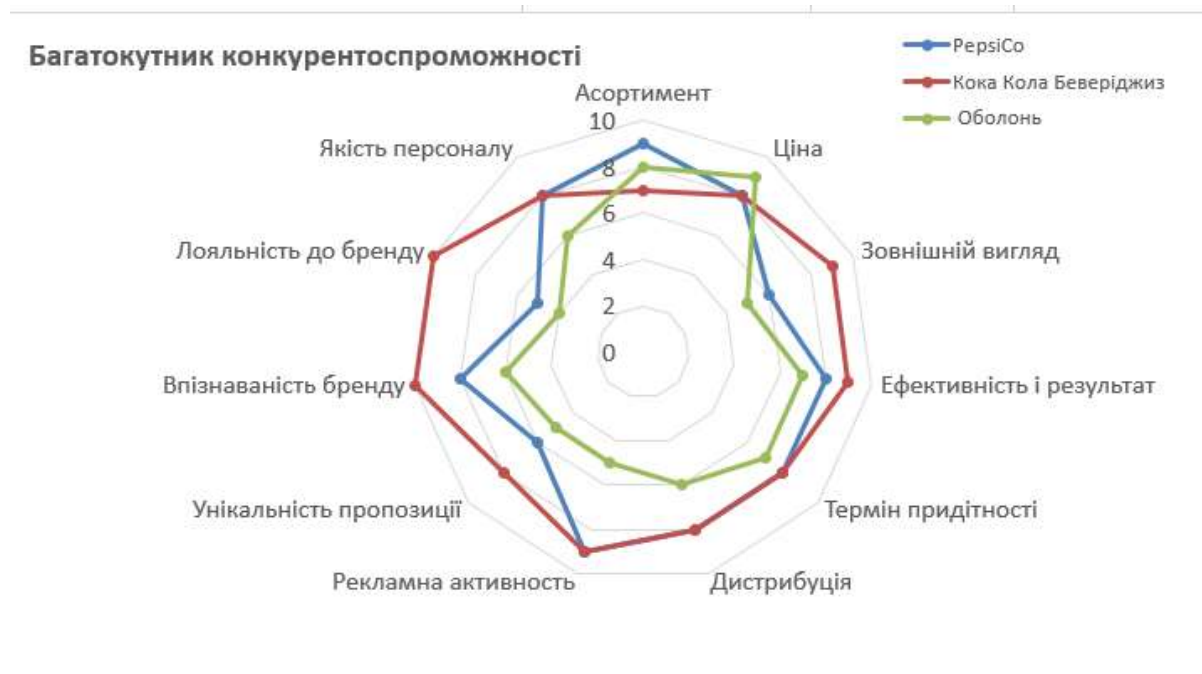
## «ADL матриця компанії PepsiCo Україна»

		Рівень зрілості галузі, ринку, сегмента			
		Стратегія зародження	Стадія росту	Стадія зрілості	Стадія старіння
Конкурентна позиція компанії в галузі	<b>Домінуюча</b>	Стратегія на агресивне захоплення частки ринку. Мети щодо зростання продажів: вище зростання ринку Конкурентні переваги: розробити інновації Рівень інвестицій: високий. Інвестувати вищими темпами ніж зростання частки ринку.	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Мети щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівні росту ринку Конкурентні переваги: розробити інновації Рівень інвестицій: відносно зростанню компанії, тільки на підтримку темпу зростання	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Мети щодо зростання продажів: утримувати зростання рівні росту ринку Конкурентні переваги: зберігати на існуючому рівні Рівень інвестицій: оцінювати, тільки на утримання частки ринку	Стратегія удержання позиції і збереження частки ринку в галузі Цілі по росту продажів: максимально довго тримати час до зростання падіння. Інвестувати тільки при скороченні продажів.
	<b>Сильна</b>	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Мети щодо зростання продажів: максимально тривалий час стримувати падіння. Інвестувати тільки при скороченні продажів.	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Мети щодо зростання продажів: утримувати зростання трохи вище або рівні росту ринку Конкурентні переваги: зніжувати існуючі якості товару або послуги Середній рівень інвестицій: зберігати тільки ті інвестиції, які безпосередньо призводять до зростання ринку (у коротко-середньостроковому періоді)	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Мети щодо зростання продажів: утримувати зростання відомими до росту ринку Конкурентні переваги: зберігати на існуючому рівні Інвестувати тільки при скороченні продажів.	Стратегія утримання позиції і збереження частки ринку в галузі. Мети щодо зростання продажів: максимально тривалий час стримувати падіння. Скорочення витрат для максимізації прибутку. По можливості відволікати від реінвестицій.
	<b>Сприятлива</b>	Стратегія вилучення. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Мети щодо зростання продажів: вище і рівні зростанню ринку Конкурентні переваги: зніжувати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проєкти, здатні значно поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.	Стратегія вилучення. Чекати сприятливої ситуації для швидкого захоплення частки ринку. Мети щодо зростання продажів: рівній зростанню ринку Конкурентні переваги: зніжувати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проєкти, здатні значно поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.	Стратегія захоплення ринкової ніші і сильної диференції. Мети щодо зростання продажів: рівній зростанню ринку Конкурентні переваги: зберігати на існуючому рівні. Скоротити інвестиції до мінімально необхідного рівня.	Стратегія скорочення витрат і підготовки входу з ринку. Інвестиції мінімальні, або відсутні.
	<b>Несприятлива</b>	Стратегія вилучення і збереження частки ринку. Мети щодо зростання продажів: рівній зростанню ринку Конкурентні переваги: зніжувати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проєкти, здатні значно поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі.	Стратегія захоплення ринкової ніші і сильної диференції. Мети щодо зростання продажів: рівній зростанню ринку Конкурентні переваги: зніжувати існуючі якості товару або послуги Вибіркове інвестування, тільки в проєкти, здатні значно поліпшити конкурентну перевагу компанії в галузі. Більш акуратно і інвестиційно, зростає ризик втрати конкурентності.	Стратегія захоплення ринкової ніші і сильної диференції. При неможливості входу з ринку Мети щодо зростання продажів: рівній зростанню ринку Конкурентні переваги: зберігати на існуючому рівні. Інвестиції мінімальні, або відсутні.	Стратегія скорочення витрат і підготовки входу з ринку. Інвестиції відсутні.
	<b>Слабка</b>	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або відволікати конкурентні переваги, або вийти з ринку	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або вийти з ринку	Стратегія: або інвестувати і розвивати конкурентні переваги, або вийти з ринку	Вийти з ринку, закрити бізнесу з мінімальними витратами

Джерело: створено автором

PepsiCo використовує лідерство за витратами як свою основну загальну конкурентну стратегію. Ця загальна стратегія зосереджена на мінімізації витрат як способі покращення фінансових показників компанії та загальної конкурентоспроможності. Наприклад, щоб конкурувати з продуктами Coca-Cola, PepsiCo пропонує конкурентоспроможні ціни на основі низьких операційних витрат, досягнутих завдяки цій загальній конкурентній стратегії. Таким чином, низькі витрати забезпечують можливості для конкурентних переваг компанії на світовому ринку снеків і напоїв. [44, с 292-309]

Висока ефективність, економічність і продуктивність завдяки управлінню операціями PepsiCo зберігають здатність бізнес-організації використовувати цю загальну конкурентну стратегію лідерства у витратах. Стратегічною метою цієї загальної конкурентної стратегії є автоматизація виробничих процесів, щоб мінімізувати операційні витрати компанії та забезпечити конкурентоспроможні ціни на споживчі товари. [44, с 292-309]



### Рис. 2.3. Багатокутник конкурентоспроможності компанії PepsiCo Україна

Джерело: створено автором

PepsiCo приймає широку диференціацію як свою вторинну стратегію. Ця загальна стратегія забезпечує фірмі конкурентні переваги, привертаючи увагу споживачів до деяких характеристик її продуктів, які мають унікальний дизайн. Наприклад, деякі продукти, які продає PepsiCo, такі як картопляні чіпси Lay's, позиціонуються як більш здорові варіанти закусок через низький вміст насичених жирів. Таким чином, основна увага цієї загальної конкурентної стратегії широкої диференціації спрямована на розробку нових продуктів, які б вирішували проблеми здоров'я, пов'язані з цими продуктами. [44, с 292-309]

Аналіз Портера. Для найбільш результативного дослідження мікросередовища підприємства, найефективнішим буде використання методу аналізу 5 сил Портера. [45]

Таблиця 2.4

#### «Аналіз Портера компанії «PepsiCo Україна»

Параметр	Значення	Опис	Напрям рабіт
Загроза з боку товарів-замінників	Високий	Компанія має сильного конкурента - Кока Кола Бевеїджив, що випускає такі газовані напої як Coca-Cola, Fanta, Sprite.	
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	Середній	Ринок компанії є високо конкурентним і перспективним, має високий темп росту. Є обмеження в підвищенні ціл.	1. Потрібно робити товару унікальним на ринку, додати унікальні властивості, притаманні тільки йому 2. Основні зусилля компанія повинна зосередити на побудові високого рівня знання товару і на побудові обізнаності про унікальні особливості товару.
Загроза з боку нових гравців	Середній	Темп зростання галузі високий та зростаючий, доступ до каналів розподілу повністю відкритий. Але є високий рівень інвестицій і витрат для входу в галузь.	3. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців. 4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі компанії.
Загроза втрати поточних клієнтів	Середній	Багатьом споживачам не подобається смак Pepsi і вони віддають перевагу Coca Cola. Але PepsiCo має і інші бренди газованих напоїв, які задовольняють споживачів	5. Не втрачати зв'язки з постачальниками. 6. Показати смак та усунути інші недоліки
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Стабільність з боку постачальників	

Джерело: створено автором

Конкуренція. Компанія Coca-Cola є одним із найбільших конкурентів PepsiCo. Крім того, більшість фірм у харчовій промисловості та індустрії напоїв є агресивними, впроваджуючи нову продукцію на ринок. Конкурентне суперництво також посилюється, оскільки споживачі можуть легко переходити від одного постачальника до іншого. [46, с 213-229]

Клієнти. Споживачі є одними з головних пріоритетів PepsiCo. Вони можуть легко переходити від однієї фірми до іншої. Ця умова посилює здатність клієнтів впливати на PepsiCo. Крім того, споживачі мають обширну інформацію, щоб легко зробити вибір між продуктами PepsiCo та конкуруючими продуктами. Також, замінники дають покупцям ще більше причин триматися подалі від продуктів PepsiCo.

Постачальники. Pepsi має високу переговорну силу над постачальниками сировини, тим самим послаблюючи вплив сили, яку вони можуть застосувати. Сама сировина є легкодоступною та закуповується у кількох постачальників залежно від географічного розташування виробничих центрів. Окремі постачальники не мають можливості домовитися про умови з компанією, оскільки умови торгівлі залишаються незмінними для всіх постачальників. Компанія змогла закріпити таку авторитетну позицію завдяки величезному обсягу виробництва та масштабу діяльності. [46, с 213-229]

Подолання загрози заміни. Це пояснюється легкою доступністю таких замінників, як соки, чай і кава. У більшості випадків ці замінники майже однаково доступні. Крім того, існують певні місцеві напої, які часто розглядаються як альтернатива напою коли.

Імпульс проти Pepsi та її основного конкурента Coca-Cola також виникає через останні тенденції споживання газованих напоїв менше, ніж будь-коли. Згідно з різними звітами досліджень, ці газовані напої містять велику кількість цукру, який спричиняє ожиріння та викликає низку проблем зі здоров'ям.

Оскільки люди стають більш обізнаними, значна частина споживачів шукає більш здорові альтернативи.

Подолання загрози від нових гравців. Pepsi витратила понад 5 десятиліть на створення бренду по всьому світу та співпрацювала з місцевими відомими людьми, щоб виявляти потреби людей і створювати асоціації. Для нового учасника надзвичайно складно створити порівнянний капітал бренду та конкурувати з Pepsi. Компанія також витратила роки на оптимізацію дистриб'юторської мережі навіть у віддалених районах країн, що потребувало б значних інвестицій та досвіду. Однак компанії все ще потрібно пам'ятати про місцевих гравців, які можуть працювати та ефективно конкурувати в невеликих регіонах. [47]

#### Стратегії інтенсивного зростання PepsiCo (матриця Ансоффа)

Проникнення на ринок. PepsiCo реалізує проникнення на ринок як свою основну стратегію інтенсивного зростання. Ця інтенсивна стратегія підтримує зростання бізнесу за рахунок збільшення продажів, наприклад завдяки більшій частці ринку. Наприклад, агресивний маркетинг із залученням маркетингового комплексу PepsiCo (4P) залучає більше споживачів. Стратегічною метою, пов'язаною з цією стратегією інтенсивного зростання, є мінімізація витрат і цін, щоб залучити більше споживачів, незважаючи на насичення ринку. Загальна конкурентна стратегія лідерства у витратах PepsiCo підтримує низькі витрати та конкурентоспроможні ціни для цієї стратегії інтенсивного зростання.

*Таблиця 2.5*

«Матриця Ансоффа компанії «PepsiCo Україна»

Варіант стратегії	Можливість	Опис	КЛЮЧОВІ ДЖЕРЕЛА РОСТУ КОМПАНІЇ
Стратегія проникнення	не можлива	Компанія не має можливості для реалізації цієї стратегії	1) Вихід на нові ринки ( Індія) 2) Випуск нового товару (енергетики) 3) Використання додаткових ресурсів для поширення продукції та реклами
Стратегія розвитку ринку	імовірна	Щоб компанія могла реалізувати дану стратегію їй необхідно розробити нові унікальні, або вдосконалити наявні товари, які будуть конкурентоздатними на ринках Індії.	
Стратегія розвитку товару	не можлива	Компанія має необхідні ресурси для розширення асортименту шляхом введення нової лінійки товару.	
Стратегія диверсифікації	можлива	Компанія має можливості зростання на нових ринках за допомогою нового виду товару.	

*Джерело: створено автором*

Розробка продукту. Другою стратегією інтенсивного зростання PepsiCo є розробка продукту. Ця інтенсивна стратегія вимагає пропозиції нових продуктів, щоб залучити більше споживачів. Наприклад, PepsiCo розробляє продукти або варіанти існуючих продуктів, такі як низькокалорійні варіанти закусок зі зниженим вмістом солі або насичених жирів. Стратегічною метою, пов'язаною з цією стратегією інтенсивного зростання, є збільшення інвестицій у дослідження та розробки для інноваційних продуктів. [46, с 213-229]

Розвиток ринку. PepsiCo використовує розвиток ринку як допоміжну стратегію інтенсивного зростання. Ця інтенсивна стратегія підтримує зростання бізнесу шляхом захоплення нових ринків або сегментів ринку. Наприклад, PepsiCo продовжує розширювати свою дистриб'юторську мережу, щоб досягти останніх ринків або сегментів, що залишилися, особливо в регіонах, що розвиваються. Однак розвиток ринку є лише допоміжною стратегією інтенсивного зростання, оскільки компанія вже має значну присутність на всіх регіональних ринках споживчих товарів у всьому світі. Стратегічною метою цієї інтенсивної стратегії є розширення ланцюжка постачання PepsiCo для підтримки зростання бізнесу та його дистриб'юторської мережі. Загальна

конкурентна стратегія лідерства у витратах дозволяє PepsiCo ефективно використовувати цю стратегію інтенсивного зростання шляхом мінімізації витрат, незважаючи на додаткові інвестиції, що використовуються для розширення на нові ринки або сегменти ринку. [47]

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «PEPSICO,INC».**

#### **3.1 Рекомендації щодо покращення маркетингової діяльності**

За результатами проведеного дослідження, можна зробити висновок, що підприємство має сильну конкурентну позицію на ринку, який знаходиться у стадії зрілості. Отже, підприємству варто обрати стратегію утримання позиції і збереження частки ринку в галузі.

Залежність від США. Більше 50% продажів зараз припадає на ринок США. Будь-які незначні коливання продажів призведуть до великих збитків компанії. З таким гнучким і широко розповсюдженим ланцюгом дистрибуції Pepsi має всі можливості для виходу на нові ринки, наприклад Індію, де дана продукція швидко набирає популярність. Вони повинні зосередити свої сили, щоб збільшити свою присутність і вплив на ринках, що розвиваються. Крім того, вони повинні робити це з більшою інтенсивністю та темпом порівняно з конкурентами.

Схожість із Coca-Cola. Незважаючи на майже 130-річну історію бренду, Pepsi все ще стикається з проблемою схожості з Coca-Cola. У деяких випадках люди вважають Pepsi копією Coca-Cola, яка імітує кожен їхній рух і продукт. Pepsi не заслуговує такої репутації, і їм потрібно знайти спосіб уникнути такої критики шляхом випуску нової лінійки товарів або покращення якості та смаку нинішньої продукції.[48, с 390]

Онлайн-продажі. Пандемія дала світовим компаніям цінний урок щодо управління каналами продажів. Ми відчули багато змін у звичках, і онлайн-шопінг увійшов у кожную сім'ю. Pepsi має залишатися зосередженим і прогнозувати такі різкі зміни в купівельних перевагах споживачів. [49, с 519]

Більшість клієнтів стали використовувати цифрові канали для онлайн-покупок. PepsiCo має можливість використовувати переваги онлайн-покупок, розширюючи свою електронну комерцію і збільшуючи продажі через ці канали.

Більш здорові альтернативи. Представлення більш здорових альтернатив може залучити більше сегментів, які піклуються про здоров'я. Репутація компанії Pepsi про виробника солодких продуктів може стати на заваді, але належний маркетинг зробить свою справу. Якщо вони презентують свої харчові переваги, можливість розширення їхньої клієнтської бази буде вищою.

Покращення партнерства. На глобалізованому ринку компанії, які шукають і розвивають міцні альянси та партнерства, є більш успішними. Наприклад, PepsiCo може розширити поточне партнерство зі Starbucks на інші сфери, щоб використати всі переваги численних кав'ярень свого партнера. [50, с 624]

Підвищення корпоративної соціальної відповідальності. На рішення споживачів впливають сентиментальні та емоційні цінності. PepsiCo може посилити свою діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності, щоб покращити стале використання відновлюваних ресурсів і вирішити

проблеми, які безпосередньо стосуються споживачів, що зміцнює лояльність і залучає нових клієнтів. [50, с 624]

Залучення зірок для реклами. Зараз молоді блогери, артисти та музиканти стрімко набирають популярність серед молоді, яка є цільовою аудиторією бренду. Тому для підвищення попиту на продукцію, компанії слід робити більше колоборацій з сучасними лідерами думок.

### **3.2 Шляхи удосконалення процесу ціноутворення PepsiCo з урахуванням впливу чинників мікросередовища**

За результатами зробленого аналізу 5 сил Портера, можна зробити висновок, що компанія має великого та сильного конкурента як Coca Cola. Головною проблемою Pepsi у порівнянні з конкурентною компанією є смак та дизайн упаковки. Через це більшість споживачів більш лояльні до бренду Coca Cola і під час знаходження у супермаркеті частіше ввідають перевагу саме товару-конкуренту. Саме конкуренція найбільше всього впливає на ціноутворення компанії і тому підприємству необхідно зробити наступні кроки для покращення своєї позиції на ринку:

- Покращити смак напоїв – це можна зробити за рахунок опитування клієнтів, щодо їх вподобань або додати/замінити інгредієнти напою під час виробництва
- Розширювати асортимент лінійки напоїв – додавати 1-2 нових смаків кожного сезону
- Просувати краще свій бренд на усіх можливих соціальних мережах – робити частіше нові цікаві пости та спілкуватися з аудиторією
- Зробити ребрендинг
- Покращити позначки маркування на пляшці

- Робити частіше акції та розіграші для залучення клієнтів

Щодо самих клієнтів, то компанії потрібно частіше спілкуватися з ними та слідкувати за їхніми потребами. PepsiCo має пам'ятати, що клієнти – це саме той фактор, заради якого робиться процес ціноутворення. Тому підприємству слід використовувати різні методи для аналізу потреб споживачів. Найкращим методом буде опитування, під час якого кожен з клієнтів зможе відчути себе особливим. Це неодмінно покращить лояльність з боку аудиторії, а також надасть розуміння щодо наступних кроків компанії.

Постачальники є також важливим фактором, який впливає на ціноутворення підприємства, оскільки чим вигідніші умови, тим менше витрат у компанії та більший чистий прибуток. PepsiCo за свої роки існування вже встигла знайти надійних постачальників та працювати з ними на вигідних умовах. Тому компанії слід і далі дотримуватися усіх правил для майбутнього успішного розводілу на нових територіях. [51, с 424]

Ще одним чинником, який може негативно вплинути на ціноутворення компанії є товари-замінники. Якщо такі товари як соки, чай, енергетики будуть користуватися ще більшим попитом – то у виробників газованих напоїв почнуться проблеми. На щастя, PepsiCo має лінійку соків, йогуртів та енергетиків. Деякі з цих товарів навіть займають значну частку ринку. Отже, компанія повинна зосередитися на просуванні інших товарів, окрім газованих напоїв, щоб максимально уникнути загрози з боку заміни. Цього швидко можна досягти за допомогою різних засобів масової інформації про кожен продукт, а також за допомогою прискореного виробництва.

Останнім чинником мікросередовища, який впливає на процес ціноутворення підприємства є нові гравці, що починають виходити на ринок. PepsiCo, завдяки своїй давній історії, має стійкий бренд та лояльну аудиторію, тому найкраще для них буде використання стратегії утримання

позицій. Крім того, вони мають можливість виходити на нові ринки в інших країнах, наприклад на ринок Індії, де набагато менша конкуренція.

### **3.3 Шляхи підвищення якості продукції на підприємстві**

Контроль якості є однією з найважливіших умов успіху будь-якої компанії, особливо в галузі безалкогольних напоїв, де конкурентоспроможність і репутація бренду безпосередньо залежать від високих стандартів якості. Для PepsiCo, як великої компанії, ефективний контроль якості є невід'ємною частиною заходів безпеки та задоволення потреб споживачів. Удосконалення процесу контролю якості, ймовірно, є одним із найвигідніших напрямків для збереження лідерства на ринку та підтримки високої репутації бренду. [45]

Один з основних аспектів, який слід вдосконалити для підвищення якості продукції на підприємстві PepsiCo, – це система контролю на всіх етапах виробничого процесу. Навіть найменший недолік у виробництві може призвести до дефектів у кінцевому продукті, тому важливо, щоб кожен етап був під ретельним наглядом. Ефективний моніторинг якості продукції покращить роботу на підприємстві завдяки впровадженню туди автономних систем контролю, які оперують на принципі онлайн-моніторингу. Ці механізми контролю дозволяють виявляти відхилення від стандарту майже миттєво.

Окрім цього, важливо здійснювати постійні тести на кожному етапі – це допомагає визначити проблеми ще до того, як продукція з'явиться на полицях магазинів. Тести можуть бути як механічними, так і органолептичними, допомагаючи забезпечити не лише безпеку, але і відповідність очікуванням споживачів. Шляхи удосконалення практик забезпечення якості повинні бути також зацікавлені у спільній роботі з такими відділами підприємства, як маркетингові відділи та відділи продажів. Крім того, важливо, щоб фахівці

дізналися у перші дані щодо якості від споживачів та з інших відділів, які займаються розподілом та логістикою. Це дає змогу одразу одержувати відгуки про якість на ринку та швидко вносити корективи, де це лише можливо. [46, с 213-229]

Обумовлений підхід також вимагає постійного інвестування PepsiCo виробництва навчань. У цьому випадку профнаука працівників служить не лише для підвищення фаховом зростанні їх знань та умінь, але своєю чергою буде тим самим визначають потребу в процедурах за допомогою нормативів якості. Регулярні сертифікати, семінари, термінові та практичні заняття з контролю якості мають бути обов'язковою функцією обліку внутрішньої культури компанії. [46, с 213-229]

Проведення такої стратегії спрямоване на покращення робочих процесів через вдосконалення навчання, розвитку професійних навичок та ініціатив навчання на місцях. Поруч з тим певну увагу слід звертати також на впровадження культури зворотного зв'язку, де працівник може навіть через пряму зв'язок повідомити свої ідеї та зауваження на збори оцінювання процесів або до якості продукції. У PepsiCo це робиться через щотижневі опитування, прямі презентації з керівництвом та шинкі продажів на території, під час яких можна вивести велику кількість сінних даних, яку вже використовує керівництва підприємства.

PepsiCo застосовує стандартизацію в управлінні постачанням сировини та матеріалів, що означає, що до постачальників можуть висуватися будь-які вимоги, незалежно від їхнього географічного розташування. Це включає якість, безпеку, екологічну відповідальність та етичні критерії. Компанія періодично перевіряє своїх постачальників, що дає можливість оцінити їх відповідність цим вимогам і стандартам. У цьому ключове значення мають програми сертифікації, наприклад, ISO 9001 (якість) або ISO 22000 (безпека харчових продуктів), де від постачальників очікуються суворі стандарти та політика.

PepsiCo також тісно співпрацює з постачальниками, щоб надати їм необхідну підтримку та ресурси, щоб вони могли покращити свої виробничі процеси та досягти високих стандартів якості. Компанія може проводити тренінги для своїх постачальників з практики контролю якості, впровадження нових технологій або навіть вдосконалення процесів управління. Співпраця з постачальниками сприяє підтримці постійної якості продукції, зменшує загрози, що виникають через коливання в ланцюжку постачання, і усуває проблеми, які виникають у процесі спільного виробництва.

Одним із питань, які розглядаються в рамках управління постачальниками, є досягнення екологічної стійкості. PepsiCo вже давно впроваджує стратегії сталого ланцюжка поставок, заохочуючи їх закуповувати матеріали з менш забруднюючих джерел, скорочувати викиди CO<sub>2</sub> і зменшувати утворення відходів. Це частина загальної стратегії компанії, спрямованої на мінімізацію погіршення навколишнього середовища та дотримання порядку денного сталого розвитку. [46, с 213-229]

Якщо не адаптувати та вдосконалювати виробничі процеси та механізми контролю якості, компанія неминуче застрягне в поточній ситуації. Таким чином, важливість аналізу та зворотного зв'язку від споживачів не може бути достатньо підкреслена. У цьому випадку бізнесу вигідно розглядати та працювати над пропозиціями, коментарями та відгуками, наданими клієнтами. Це дуже корисно для усунення недоліків розглянутих продуктів або процесів, що призводить до покращення кінцевого результату. Оскільки споживчий досвід і інформація про потреби є фундаментальною частиною капіталу бренду та управління утриманням, PepsiCo використовує ряд інструментів для збору та аналізу інформації про споживчий досвід і потреби. [46, с 213-229]

Один із значних методів збору фідбеку – це проведення опитувань, використання онлайн-мереж, спеціалізованих інформаційних ресурсів з метою отримання відгуків про якість товарів. Компанія також здійснює розподіл і

проведення анкет, фокусує увагу через деякі середини, що обслуговують електронну комерцію, що не тільки допомагає знайти недоліки в продукції. Але також й осмислити загально, тенденції і зміни в смакових перевагах споживачів. Це не тільки що дозволяє змінювати якість готових товарів, але й розробляти нові, більш актуальні з точки зору ринку товари.

За допомогою зазначених технологій всередині компанії можна не тільки оцінити якість товарів і послуг у короткостроковій перспективі, але й бажання клієнтів на багато років наперед, включаючи купівельні звички та ринок покупок. Крім того, PepsiCo допомагає регулювати терміни виробництва, щоб задовольнити мінливий попит, забезпечуючи тим самим бажаний стандарт якості товарів. [46, с 213-229]

За рахунок удосконалення системи якості контролю на підприємстві концерну PepsiCo справи йдуть не лише на збереження стабільності виробленої продукції, але й на адаптацію і реагування на зміни кон'юктури ринку, оптимізації діяльності і підтриманню доброго імені реклами продукції в міжнародному бізнесі. Цей підхід дає лікарям можливість утримувати ціни для основних сторін, і забезпечувати клієнтів, що особливо важливо для розвитку бізнесу в умовах жорсткої конкуренції.

## **ВИСНОВКИ**

1) Конкурентоспроможність підприємства є складною характеристикою , яка вказує на рівень переваги серед інших.Ключовими факторами успіху є висока якість продукції, інноваційність, кваліфікований персонал, а також стратегічне використання маркетингу. Важливо також мати унікальні характеристики та пропозиції, що відрізняють підприємство від інших на ринку, зокрема індивідуальний сервіс або інноваційні технології виробництва.

2) Оцінка конкурентної позиції фірми вимагає застосування низки методів для досягнення максимально точного та об'єктивного результату. Конкурентоспроможність охоплює багато аспектів, таких як фінансові показники, якість товарів, корпоративна репутація та здатність адаптуватися до ринкових умов. Отже, оцінка конкурентоспроможності повинна включати оцінку всіх мікро- та макромаркетингових середовищ.

3) Конкуентоспроможність — це результат систематичних зусиль щодо вдосконалення всіх компонентів діяльності фірми. Успішні компанії не лише адаптуються до змін, але й задають нові тренди, які затребувані споживачами та змінюють ринок. Здатність формувати конкурентоспроможність вимагає комплексного підходу, поетапності та стратегічного аналізу, що дозволяє підприємству займати стійкі позиції на ринку та розвиватися в умовах постійної конкуренції.

4) У своїй операційній стратегії управління PepsiCo Україна демонструє всебічний підхід, що поєднує організаційні методи, ефективність процесів і підвищення якості для забезпечення стійкої конкурентної переваги. Компанія інвестує в дослідження та розробки, щоб її продукція залишалася конкурентоспроможною та затребуваною споживачами, одночасно забезпечуючи надійність якості та стабільність постачання. PepsiCo також адаптує ці стратегії відповідно до потреб кожного ринку, враховуючи регіональні аспекти та особливості окремих бізнес-сегментів, що дозволяє створювати потужний емоційний відгук у споживачів.

5) Однією з основних сил, що формують ситуацію на ринку, є рівень конкуренції, яка, безумовно, посилюється такими великими гравцями, як Coca-Cola. Вона є найбільшим суперником для компанії PepsiCo Україна, яка активно змагається за значні частки ринку по всьому світу. Конкуренція поглиблюється через такі фактори, як схожість товарів і легкість для споживачів переходити між брендами, що, у свою чергу, залишає мало або зовсім не залишає простору для покращення якості та впровадження інновацій у продукцію. Відповідно, PepsiCo активно коригує свою інтегровану маркетингову стратегію, оскільки в іншому випадку існуюча продукція не зможе надовго утриматися на ринку.

6) Керуючись висновками досліджень, можна впевнено стверджувати, що компанія PepsiCo Україна займає досить сильні конкурентні позиції, однак наразі їй варто зосередитися на утриманні ринкової частки в умовах насичення.

Компанії слід розглянути можливість перерозподілу частини товарообігу, щоб убезпечити себе від надмірної залежності від ринку США та збільшити присутність на ринках, що розвиваються, зокрема в Україні. Для усунення асоціацій зі своїм найбільшим конкурентом - Coca-Cola .Для підвищення популярності Pepsi необхідно впроваджувати креативні ідеї та розробляти нові товари.

Таким чином, комплексний підхід, заснований на вдосконаленні системи контролю якості, що включає її автоматизацію, мотивацію та навчання персоналу, комунікацію з іншими відділами та взаємодію з постачальниками, дозволить PepsiCo зберігати високий рівень якості продукції та забезпечувати свою конкурентоспроможність на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К.: ДАКККиМ, 2006. – 160 с.
2. Кузнецова К. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ». 2013. Вип. 10. С. 219-223.
3. Конкурентні стратегії підприємства – Режим доступу: <https://buklib.net/books/26099/>
4. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств / Л.Ф. Чумак // Економіка та управління. - № 1. – 2013. – с. 62-69.

5. Нефедова О. Г. Механізм вибору конкурентної стратегії підприємства / О. Г. Нефедова // Вісник економічної науки України. – 2008. – № 2 (14). – С. 117–120.

6. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. – 2015. – Вип. 2 (4). – Ч. 2.

7. Мармоза А. Т. Теорія статистики : підручник / А. Т. Мармоза. – Вид. 2-ге перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 592 с.

8. Вертелева О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2016. № 3. С. 33–48.

9. Перцовський Н.І. Міжнародний маркетинг: [Посібник] / За ред. Н.І. Перцовського. – К.: Вища школа, 2015. – 239 с.

10. Яцковий Д. В. Сучасні методика оцінки конкурентоспроможності підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип.4 (51). С.183–188.

11. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку / Вікторія Костюк, Тетяна Янчук // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 58. — № 3. — С. 115–120.

12. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Київ, 2006. – 390 с.

13. Петешова Т. А. Діагностичні підходи до визначення рівня інтенсивності конкуренції на галузевому ринку / Т. А. Петешова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. II. – С. 111–117.

14. Довбуш Р.А. (2011), Управління конкурентоспроможністю підприємства - Режим доступу:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428>

15. Алексеев С. Б. Методичний підхід до аналізу зовнішнього стратегічного макропотенціалу торговельного підприємства. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки / С. Б. Алексеев. – Чернівці, 2014. – № 26. – С. 47–54.

16. Терентьев А. А. Методический подход к организации стратегического управления в компании предпринимательского типа / А. А. Терентьев // Вестник ИНЖЭКОНа, серия «Экономика». – 2011. – Вып. 3 (46). – С. 137–140.

17. Чіков І.А. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Цифрова економіка як фактор інновацій та сталого розвитку суспільства: тези доповідей II міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів, 2-3 грудня 2021 р., м. Тернопіль, С. 168-169.

18. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32.

19. Куцик П. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контроль-аналітичне забезпечення системи управління : монографія / П. О. Куцик, Л. Г. Медвідь, В. О. Шевчук, Д. О. Хариневич-Яворська. – Чернівці : Технодрук, 2015. – 370 с.

20. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для ВНЗ / Г. В. Строкович. – Харків, 2011. – 180 с.

21. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

22. Біла І.С., Швед Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2017. № 8. С. 405-410.

23. Мних Є. В. Економічний аналіз : підручник / Є. В. Мних. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 412 с.

24. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монографія / А. Н. Тищенко. – Харків, 2007. – 375 с.

25. Гавенко М. С. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі / М. С. Гавенко, В. В. Шарко, Г. С. Лоянич // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 1. – С. 222–226.

26. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – Київ : Знання, 2010. – 406 с.

27. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник / М. Г. Саєнко. – Київ, 2006. – 390 с.

28. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г. В. Блакита. – Київ : КНТЕУ, 2010. – 244 с.

29. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Г. В. Назарова та ін. ; за ред. Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко. – Дніпропетровськ : Герда, 2013. – Т. 3. – 260 с.

30. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення : монографія / В. А. Павлова. – Дніпропетровськ, 2006. – 276 с.

31. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. 212 с.

32. Гросул В., Афанасьєва М., Янчев А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2016. 244 с.

33. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Котловська Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. № 185. С. 49–53. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/10808>

34. Гринько Т. В. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності інноваційної продукції як конкурентної переваги. Вісник Хмельницького національного університету 2009. № 5. Т. 3. С. 142–145. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_3/pdf/142-145.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_3/pdf/142-145.pdf)
35. Матвеев В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2(2). С. 179-184.
36. Вашків О. П., Собко О. М., Смерека С.Б. Управління конкурентоспроможністю продукції. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 272 с.
37. Najdawi, M. K., Chung, Q. B., & Salaheldin, S. I. (2008). Expert systems for strategic planning in operations management: a framework for executive decisions. *International Journal of Management and Decision Making*, 9(3), p 310-327.
38. Guras F.S. Scales and main activities of transnational corporations.2019.-  
Режим доступу: <http://surl.li/dnpad>
39. History of the Pepsi brand - Режим доступу: <http://surl.li/bzfzq>
40. PepsiCo official page. URL: <http://surl.li/dnpab>
41. PEPSICO FUNDAMENTALS OF MARKETING. URL: <http://surl.li/dnozs>
42. PepsiCo Warns of Weakening Global Economy.Wall Street Journa. -  
Режим доступу: <https://bstrategyhub.com/pepsico-swot-analysis/>
43. Rahmani, K., Emamisaleh, K., & Yadegari, R. (2015). Quality Function Deployment and New Product Development with a focus on Marketing
44. Merchant, H. (2014). Configurations of governance structure, generic strategy, and firm size. *Global Strategy Journal*, 4(4), 292-309.
45. MBA Skool Team. Pepsi Porter Five Forces Analysis. - Режим доступу: <http://surl.li/dnozz>
46. Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229.

47. Pepsi Company - An Overview - Режим доступу: <http://surl.li/dnmlc>
48. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К: Основи, 1998. 390 с.
49. Ансофф І. Стратегічне управління. К.: Вид-во «Економіка», 2011. 519 с
50. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К: Наш формат, 2019. 624 с.
51. Майкл Портер. Конкурентна перевага. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К: Наш формат, 2020. 424 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток «А»

#### PEST-аналіз компанії «PepsiCo Україна»

Політичні	Зміна в галузі	Зміна в компанії	Дії
Політична стабільність у великих економіках	можливість розвитку для нових гравців	відсутність страху за майбутнє	розвиток компанії
Поліпшення міжурядового співробітництва	можливість кооперацій	можливість кооперацій	створення нових зв'язків
Урядові ініціативи проти газованих напоїв	зменшення товарів на ринку	значні збитки для компанії	переключення на інші продукти
Економічні			
Швидке зростання економік, що розвиваються	розширення ринків	вихід на нові країни	створення заходів для виходу на нові ринки
Уповільнення китайської економіки	розширення ринків у США	можливість розвиватися на території Америки	покращення продукції на ринку США
Економічна стабільність	можливість розвитку	стабільні зв'язки з	збільшити кількість поставок

більшості основних ринків	для нових гравців	постачальниками	
<b>Соціально-культурні</b>			
Більш дискримінаційне ставлення до якості продукції	зменшення шкідливих напоїв	огляд продукції	заходи щодо покращення якості
Висока свідомість здорового способу життя	зміна переваг у споживачів	значні збитки	створення здорової продукції
надання переваг іншим видам напоїв	вихід на ринок мінеральної води	значна кількість конкурентів	створення власної мінеральної води
<b>Технологічні</b>			
інвестиції в дослідження та розробки в харчовій промисловості та виробництві напоїв	новий рівень товарів	нові ідеї для продукції	інвестування певної частки капіталу
Соціальні мережі	реклама газованих напоїв	розширення у соціальних мережах	залучення молодих зірок для реклами
Підвищення автоматизації в бізнесі	швидкість випуску продукції	відсутність дефіциту персоналу	швидке створення продукції та розширення асортименту

## Додаток «Б»

## Підготовка до аналізу Портера компанії «PepsiCo Україна»

Перший крок: оцініть конкурентоспроможність товару компанії і рівня конкуренції на ринку				
1.1 Товари - замітники				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Товари-замінники "ціна-якість"	Здатні забезпечити те ж саме якість за нижчими цінами	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки у вигляді на ринку і їх частка мала	не існують
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		3		
1 бал		низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали		середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
1.2 Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції				
Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Кількість гравців	Чим більше гравців на ринку, тим вище рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	Високий рівень насиченості ринку	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
Темп росту ринку	Чим нижче темп зростання ринку, тим вище ризик постійного перебігу ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростає	Високий
Рівень диференціації продукту на ринку	Чим вище диференціація продукту, чим вище стандартизація продукту - тим вище ризик перемикання споживачів між різними компаніями/ринком	Номінальній продуктів стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється по додатковим перевагам	Продукти компанії значимо відрізняються між собою
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей у підвищенні цін, тим вище ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Існує можливість підвищення ціни лише в межах покриття зростання витрат	Завжди є можливість підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ		6		

**1.3 Оцінка загрози появи нових гравців**

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість матеріалів для виробництва товару, тим в меншій мірі постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	відсутній	існує тільки у декількох гравців ринку	значна
				1
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Чим сильніше відчувують себе існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити.	відсутні крупні гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
				1
Диференціація продукту	Чим вище різноманітність товарів і послуг в галузі, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти велику нішу	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняті гравцями
			2	
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям.	низький (окупиться за 1-3 місяці роботи)	середній (окупиться за 6-12 місяці роботи)	високий (окупиться більш ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	Чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче провідність галузі	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
		3		
Політика уряду	Уряд може лімітувати і закрити можливість входу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини і інших важливих ресурсів, регламентування рівня цін	немає обмежень актів з боку держави	державна втручання в діяльність галузі, але на низькому рівні	державна повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
			2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значущий бар'єр для входу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знизують ціни
			2	
Темп зростання галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим швидше нові гравці бажать увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюється	стагнація чи падіння
		3		
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>15</b>		

**Другий крок: Оцініть загрози догляду споживачів****2.1 Ринкова влада покупця**

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметра		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	Якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі у великих масштабах, компанія буде змушена постійно йти їм на поступки	більше 80% продажів припадає на декількох клієнтів	Незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	Обсяг продажів рівномірно розподілений між усіма клієнтами
				1
Схильність до використання товарів субститутів	Чим нижче унікальність товару компанії, тим вище ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	товар компанії не унікальний, існують повні аналоги	товар компанії частково унікальний, є відмінні хар-ки, важливі для клієнтів	товар компанії повністю унікальний, аналогів немає
			2	
Чутливість до ціни	Чим вище чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	покупець завжди буде переключатися на товар з більш низькою ціною	покупець буде перемикається тільки при значній різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю існуючого на ринку	Незадоволеність якістю породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	незадоволеність ключовими характеристиками товару	незадоволеність другорядними характеристиками товару	повна задоволеність якістю
		3		
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>8</b>		
4 бали		Низький рівень загрози втрати клієнтів		
5-8 балів		Середній рівень загрози втрати клієнтів		
9-12 балів		Високий рівень загрози втрати клієнтів		

<b>Третій крок: Оценіту загрози для Вашого бізнесу з боку постачальників</b>			
Параметри оцінки	Коментарі	Оцінка параметра	
		2	1
Кількість постачальників	<i>Чим менше постачальників, тим вище ймовірність необгрунтованого підвищення цін</i>	Незначна кількість постачальників або монополія	Широкий вибір постачальників 1
Обмеженість ресурсів постачальників	<i>Чим вище обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вище ймовірність зростання цін</i>	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах 1
Витрати в разі зміни постачальника	<i>Чим вище витрати переходу, тим вища загроза щодо зростання цін</i>	високі	низькі 1
Пріоритетність спрямування для постачальника	<i>Чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи</i>	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника 1
<b>ПІДСУМКОВИЙ БАЛ</b>		<b>4</b>	
4 бали		низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів		середній рівень впливу постачальників	
7-8 балів		високий рівень впливу постачальників	

Додаток «В»

Створення матриці Ансоффа компанії «PepsiCo Україна»

Стратегія глибокого проникнення	Питання: Чи є можливості і перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати поточний ринок і поточний товар</i>	Поточний ринок: ринок газованих напоїв України та зарубіжжя Поточний товар: газований напій Pepsi		
Темп росту ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару компанії серед ЦА	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж в середньому по ринку	на рівні середньоринкових показників	Вище, ніж в середньому по ринку
Економія від масштабу	Є		Немає
Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів)	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		немає
Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати новий ринок і поточний товар</i>	Новий ринок: ринок Індії Поточний товар: газований напій Pepsi		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або до нього висока лояльність)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно вдосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Високий рівень насичення ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу	Так		Ні
Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

Стратегія розвитку товару	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати поточний ринок і новий товар</i>	Поточний ринок: ринок газованих напоїв України та зарубіжжя Новий товар: енергетики		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Сповільнюється, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар	Ні
внутрішньогалузева конкуренція	високий рівень	тенденції до посилення	низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійного пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Імовірна	Не можлива
<i>Описати новий ринок і новий товар</i>	Новий ринок: ринок Індії Новий товар: енергетики		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	високий рівень	тенденції до посилення	низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів	Мінімальні і відсутні		Є