

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: «Бізнес-моделі просування товарів (брендів) на ринках:  
економічні, комерційні й інноваційні аспекти»*

*Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ /Карінцева О. І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Сабадаш В. В./*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Гончаренко О. В./  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_  
Едн-81р  
шифр*

**Суми 2022**

## ЗМІСТ

Анотація.....	3
Вступ.....	4
<b>Розділ 1.</b> Теоретико-методичні конкурентних аспекти стратегій компаній на глобальному ринку.....	6
1.1. Економіко-організаційні аспекти конкуренції ТНК на глобальному ринку.....	6
1.2. Інструмент брендингу в бізнес-моделях компаній: розроблення, просування.....	17
<b>Розділ 2.</b> Дослідження бізнес-моделі «Coca-Cola Company» на глобальному ринку.....	27
2.1. Бізнес-стратегії компанії просування бренду «Coca-Cola» на міжнародних ринках: ключові особливості, інноваційність, чинники успішності.....	27
2.2. Економічні показники діяльності компанії на глобальному ринку: оцінка комерційної ефективності (2020-2022 рр.).....	35
<b>Розділ 3.</b> Розроблення практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-моделі компанії на глобальному ринку.....	48
3.1. Критичний аналіз діючої бізнес-моделі компанії: основні недоліки й слабкі позиції (на прикладі ринку України).....	48
3.2. Трансформації бізнес-моделі, що дозволять підвищити ефективність діяльності компанії на досліджуваному ринку (ключові перспективні оцінки базових показників).....	54
Висновки.....	61
Список використаних джерел.....	63

## Анотація

Кваліфікаційна робота містить 62 сторінки основного тексту, 3 розділи, 9 рисунків, 5 таблиць, список використаної літератури із 78 джерел.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності «Coca-Cola Company».

Об'єктом дослідження стала транснаціональна корпорація «Coca-Cola Company». Предмет дослідження – сукупність теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти конкурентних стратегій компаній на глобальному ринку» розглянуто основні економіко-організаційні аспекти конкуренції транснаціональних корпорацій. Розкрито поняття «бренд», важливість інструмента брендингу в бізнес-моделях компаній.

У другому розділі «Дослідження бізнес-моделі «Coca-Cola Company» на глобальному ринку» проведено оцінку бізнес-стратегії компанії просування бренду «Coca-Cola» на міжнародних ринках та розглянуто основні економічні показники діяльності компанії на глобальному ринку.

У третьому розділі «Розроблення практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-моделі компанії на глобальному ринку» проаналізовано основні недоліки й слабкі позиції діючої (на сьогодні) бізнес-моделі компанії.

Ключові слова: глобалізація, локалізація, глокалізація, транснаціональна корпорація, ключові особливості, інноваційність, чинники успішності, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

## ВСТУП

В епоху глобалізації та панування світових монополій конкуренція в міжнародних відносинах посилюється, а також посилюються її форми. Глобальна конкуренція стає такою формою міжнародної конкуренції, при якій положення підприємства в одній країні впливає на конкурентні позиції в інших країнах. В результаті компанії конкурують між собою за міжнародне лідерство. В результаті такої боротьби відбувається глобалізація економіки. Збереження та зміцнення позицій бізнесу здійснюється через підвищення її конкурентоспроможності.

В умовах глобальної невизначеності рівень економічної безпеки компанії повинен забезпечувати збереження та зміцнення її позицій як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках. Все це дає можливість захиститися від виникаючих загроз, відповідати на нові виклики та стабільно розвиватися. Чим вищий рівень розвитку факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії, тим вона стабільніша і життєздатніша в умовах постійно виникаючих зовнішніх і внутрішніх загроз. При цьому не можна забувати про конкурентів, які є найважливішою складовою зовнішнього мікросередовища будь-якої компанії. Тому в ринкових умовах успіх будь-якої компанії значною мірою залежить від того, наскільки конкурентоспроможними є її продукція, товари чи послуги, та які дії вживає підприємство щоб утримати його в мінливих умовах сучасного ринку[54,55,56,58,59,64,69].

Метою дипломної роботи є розроблення практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-моделі компанії «Coca-Cola Company» на глобальному ринку.

Завдання, які необхідно вирішити:

– проаналізувати сутність поняття «глобалізація», назвати основні аспекти у досягненні глобальної конкурентної переваги; навести основні фактори, що впливають на здатність компанії формулювати та реалізовувати

глобальну стратегію; розкрити поняття «бренд», проаналізувати його характерні особливості;

– провести аналіз ключових особливостей та чинників успішності бізнес-стратегії компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках; навести оцінку основних економічних показників системи компаній «Coca-Cola Company» в Україні;

– зробити критичний аналіз діючої бізнес-моделі компанії, визначити основні недоліки й слабкі позиції.

Об'єктом дослідження даної роботи є процес забезпечення міжнародної конкурентоспроможності «Coca-Cola Company» в Україні.

Предмет дослідження – практичне обґрунтування забезпечення просування товарів (брендів) на ринках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

### **1.1. Економіко-організаційні аспекти конкуренції ТНК на глобальному ринку**

Глобалізація є важливим процесом еволюції світової економіки. Це активізує відносини між національними економіками окремих країн, впливає на всі підприємства, незалежно від їх присутності на зовнішніх ринках, що дозволяє підприємствам та їхнім країнам долучатися до світової економіки. Що, в свою чергу, характеризується інформаційними технологіями та економічною революцією, а також формує горизонтальні зв'язки у світових економічних структурах [1].

Для неглобальних процесів, що відбуваються в останні роки у світі, ймовірно, буде характерний більш сучасний термін «глокалізація». Роланд Робертсон зауважив, що глобальні та регіональні (або локальні) тенденції, з одного боку, доповнюють один одного, а з іншого — конкурують один з одним, що змушує їх сьогодні взаємодіяти разом [2]. Цей підхід вказує на те, що світова економіка вступила в нову «постглобальну» фазу еволюції, так звану «глобальною регіоналізацією», яка є тісною комбінацією глобального та регіонального, де локальне є аспектом глобалізації, а глобальне створює локальне. Це доречно описати гаслом: «Глобальне мислення, але локальна дія» [3].

Міжнародний маркетинг вказує на те, що завдяки міжнародній кооперації, переважно у виробництві, відбувається посилення взаємозалежності, що вплинуло на розуміння транснаціональних корпорацій з врахуванням двох протилежностей: глобалізації їхнього бізнесу з використанням інструментів глобального маркетингу, та регіоналізації, що означає відмінності між країнами світу чи їх інтеграційними групами, що

вимагає застосування диференціації за регіональним (територіальним, транскордонним) принципом маркетингу.

Конкурентоспроможність корпорацій залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Однак не існує єдиної моделі для вимірювання глобальної конкурентоспроможності. Різні вчені проводили дослідження глобальної конкурентоспроможності лише на основі кількох функціональних параметрів конкурентоспроможності.

Згідно з Хофф, Фішером та Міллером, термін конкурентоспроможність може застосовуватися до фірм, галузей, ринків та націй [4]. Насправді, економісти ще не розробили формального визначення поняття «конкурентоспроможність». Неокласичні економісти, як правило, пов'язують конкурентоспроможність із зовнішніми, ринковими концепціями, такими як: порівняльні переваги, спотворення ринку та ціна.

Хофф, Фішер та Міллер підсумували роботу, виконану вченими промислової організації. Ці вчені назвали внутрішні детермінанти ефективності та якості як аспекти конкурентоспроможності.

Отож, основними аспектами у досягненні глобальної конкурентної переваги є:

- необхідність одночасно управляти і витратами, і доходами;
- ефективність і інновації також важливі, оскільки інновації можуть відбуватися в різних частинах організації;
- замість централізації чи децентралізації активів необхідно приймати вибіркові рішення.

Важливим є той факт, що певні ресурси та можливості мають бути централізовані в межах країни проживання не лише для збільшення масштабів економії, а також для забезпеченням необхідного нагляду за корпоративним управлінням, таким як науково-дослідна діяльність. Деякі ресурси можуть бути децентралізовані на місцевій основі через невелику потенційну економію від масштабу через потребу створити гнучкість та

уникнення виключної залежності від одного об'єкта. Результатом є складна конфігурація активів і можливостей, які розподіляються [5].

На рисунку 1.1 нижче показано цю складну конфігурацію.

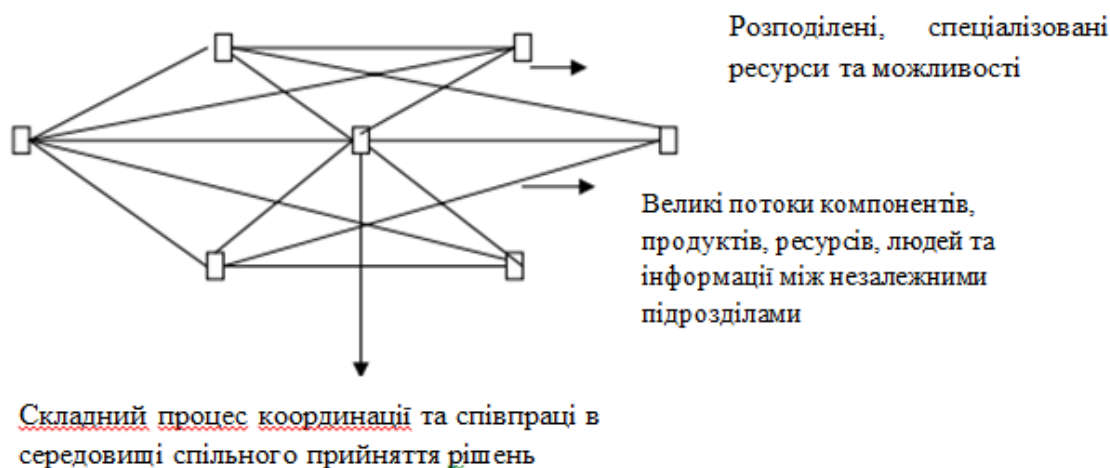


Рисунок 1.1 - Інтегрована мережа [6]

Глобальна конкурентоспроможність все більше вимагає одночасної оптимізації масштабу та вартості факторів виробництва, поряд із здатністю впоратися з непередбачуваними змінами валютних курсів, смаків та технології.

Справжній виклик сьогодні полягає не тільки в тому, щоб бути чутливим, але й у створенні здатності залишатися таким, оскільки змінюються смаки, технології, правила, обмінні курси та відносні ціни. Гнучкість підбору джерел, ціноутворення, дизайн продукту та загальні стратегії тепер є ключем до підтримки диференціації.

Тиск конкуренції змусив компанії розвинути здатність відчувати нові тенденції, розвиватися творчі відповіді та поширювати свої інновації по всьому світу. Навчання також швидко стає центральною грою і стає ключовою спроможністю показати свою «конкурентоспроможність». Продукти центрального дизайну і процеси все ще відіграють важливу глобальну роль, але інновації створюють і дочірні компанії.



Глобальну стратегію можна визначити як таку, в якій фірма прагне отримати конкурентну перевагу міжнародної присутності через концентровану конфігурацію, координацію між розпорощеними видами діяльності.

У наведеному вище визначенні конфігурація стосується діяльності фірми по всьому світу, в якій кожен елемент має цінність, незалежно один від одного; тоді як координація стосується того, як виконуються подібні або пов'язані види діяльності в різних країнах узгоджені між собою.

Фірма має вибір як в конфігурації, так і в координації. Варіанти конфігурації варіюються від сконцентрованого виконання діяльності в одному місці та обслуговуванні світу в цілому.

Координація потенційно дозволяє обмінюватися та накопичувати ноу-хау та досвід серед елементів своєї діяльності. Фірма, яка здійснює міжнародну координацію, також може отримати раннє попередження про зміни в галузі, помітивши їх в одній або двох провідних країнах, перш ніж вони стануть широко помітними в інших країнах. Отже, вони можуть передати свої знання для керування іншими видами діяльності в іншому місці. Координація також може дозволити фірмі реагувати на зміни з порівняльною перевагою, коли зміни валютних курсів і факторних витрат є значними і їх важко передбачити.

За словами Джорджа Стелка, час є наступним джерелом конкурентної переваги. Він стверджує, що як сама конкуренція, конкурентна перевага є постійно рухомою метою. Головне – не зациклитися на одному – просте уявлення про джерело його переваг. Кращі конкуренти знають, як рухатися і завжди залишатися на своєму місці. Він стверджує, що час є визначальним фактором аби стати достатньо конкурентоспроможним. Спосіб управління часом – у сфері виробництва, розвитку та маркетингу – являють собою найпотужніші нові джерела переваги конкурентоспроможності. Насправді, як стратегічна зброя, час є еквівалентом грошей, продуктивності, якості та, навіть, інновацій [7].

Наприклад, у 1980-х роках управління часом дозволило провідним японським компаніям не тільки знизити свої витрати, але й запропонувати широкі лінійки продуктів, охоплюючи все більше сегментів ринку та покращуючи технологічну складність своєї продукції. Ці компанії були конкурентами на основі часу [7].

Як зазначають Хамель і Прахалад, провідні світові компанії останніх двох десятиліть завжди починали з амбіцій, які були непропорційні їхнім ресурсам і можливостям. Вони ставали одержимими перемогою на всіх рівнях організації, а потім підтримували цю одержимість протягом 10-20 років, борючись за глобальне лідерство. Бажання компанії досягти глобальної конкурентоспроможності разом із технологіями, інноваціями, якістю, продуктивністю, ефективністю принесуть глобальну конкурентоспроможність [8].

Бажання компанії досягти глобальної конкурентоспроможності передається через бачення. У світовій економіці компанії конкурують із глобальними стратегіями, торкаючись не тільки торгівлі, але й іноземних інвестицій. Нація повинна забезпечити сприятливу базу для компаній, які конкурують на міжнародному рівні. Домашня база — це країна, в якій основні конкурентні переваги компаній створюються та підтримуються. За словами Портера, країна є бажаною платформою в галузі якщо це забезпечує середовище, яке дає фірмам, які проживають у цій країні, перевагу в глобальній конкуренції в окремі галузі промисловості. Портер визначив два детермінанти робочої глобальної платформи в галузі. Перший є порівняльна перевага — сьогодні прості фактори, такі як недорога некваліфікована праця та природні ресурси, стають все менш важливими для глобальної конкуренції, порівняно з такими складними факторами, як кваліфікований науково-технічний персонал і передові інфраструктури. Другим фактором є особливості попиту країн. Місцеві умови попиту забезпечують потенційно потужні джерела конкурентних переваг для глобального конкурента. Особливо нагальні місцеві потреби, спонукають фірми раніше приступати до

вирішення місцевих проблем і створювати власні ноу-хау. Тоді це перетворюється на переваги в масштабі та навчанні, оскільки фірми рано починають конкурувати на глобальному рівні [9].

Крім факторів, визначених Портером, третім визначальним фактором для глобальної платформи є підтримка урядом країни, де розташована штаб-квартира компанії. Уряд може підтримувати фірму, пропонуючи стимули, маючи низьку податкову структуру або заохочуючи інтернаціоналізацію її діяльності шляхом надання різноманітних субсидій/стимулів.

Стратегії повинні бути адаптивними. Планування має починатися з оцінки відмінних можливостей фірм. Будівля відмінні здібності є завданням надзвичайної складності, тому що якби цього не було, ці можливості скоро перестали б бути відмінні. Визначити відмінні здібності легше, ніж створювати їх. Стратегія починається з розуміння про те, які ці відмінні здібності.

Репутація - одна з відмінних здатностей компанії. Вона створюється на конкретних ринках. Репутація обов'язково відноситься до товару або групи продуктів і є обмежена географічно. Багато репутацій дуже локальні. Наприклад, лікар або хороший роздрібний магазин. Збільшення ряду виробників промислових товарів, таких як Coca Cola, IBM, Sony, які зарекомендували себе у всьому світі, і саме брендинг дозволив створити і використовувати міжнародну репутацію.

Фірма може мати конкурентну перевагу порівняно з іншою фірмою лише в тій же галузі. Конкурентна перевага є особливістю певного ринку. Значення конкурентної переваги буде залежати від можливостей фірми, розміру ринку та загальної прибутковості галузі. Прибуток компанія отримує також від володіння стратегічними активами – конкурентні переваги, які впливають із структури ринку, а не зі специфіки фірм в межах цього ринку.

Сьогодні багато компаній намагаються досягти глобальної конкурентоспроможності та глобально-інтегрованої організації, що зберігає здатність до локальної гнучкості та швидкості реагування. Наступні чотири

фактори впливають на здатність компанії формулювати та реалізовувати глобальну стратегію [10]:

- 1) організаційна структура включає відносини звітності в бізнесі;
- 2) процес управління включає в себе такі дії, як планування та бюджетування, які забезпечують ведення бізнесу;
- 3) люди складають людські ресурси світового бізнесу і включають як менеджерів, так і всіх інших співробітників;
- 4) культура містить цінності та неписані правила, якими керується поведінка в корпорації.

Ці чотири фактори пояснюються далі на рисунку 1.2 нижче [10]:

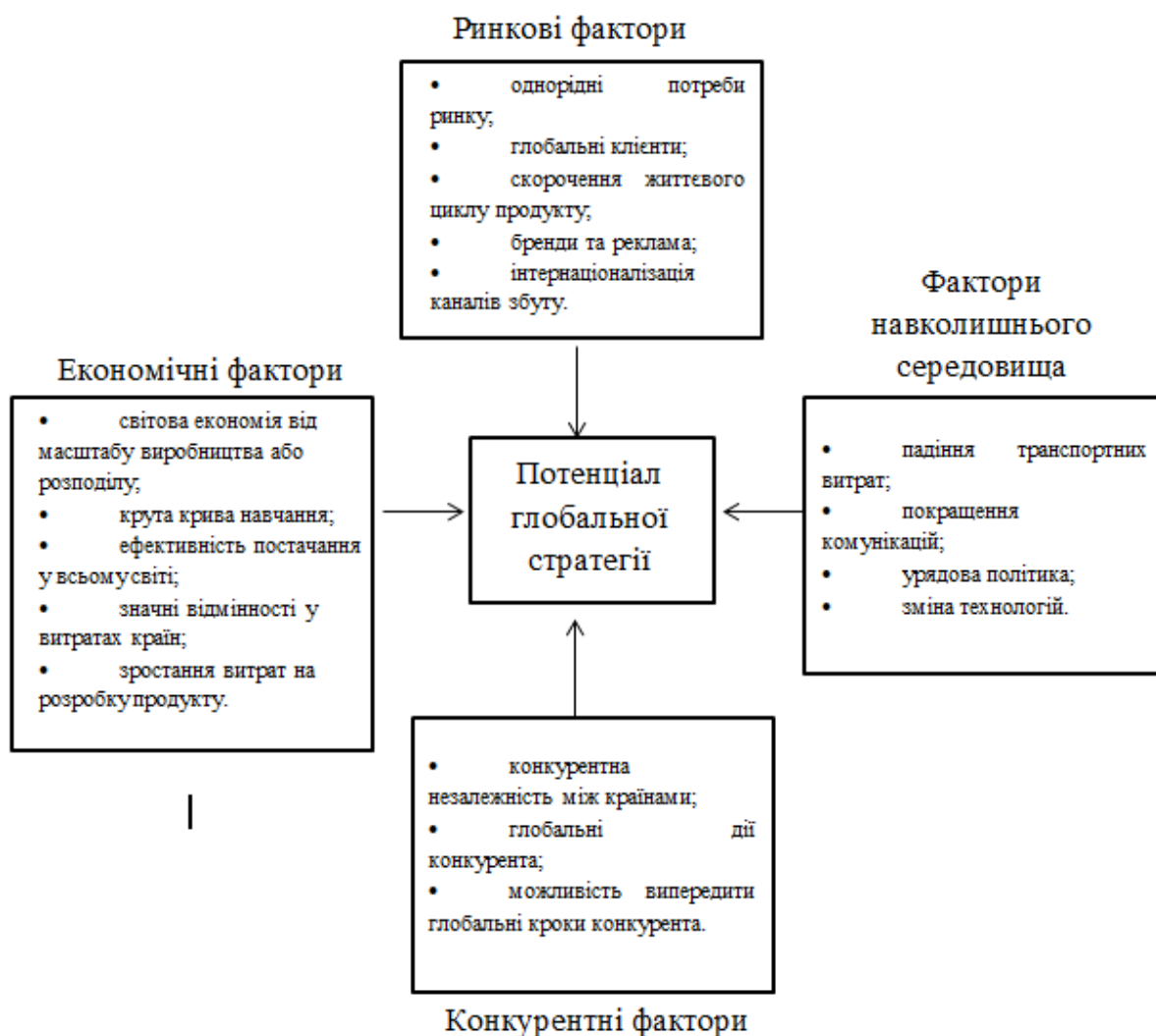


Рис. 1.2 – Зовнішні фактори промислового потенціалу при глобалізації

Крім цього, щоб мати глобальну конкурентоспроможність, компанія повинна зосередитися на наступному (рис. 1.3):

- розробка універсального маркетингового плану;
- допомога співробітникам зрозуміти глобальне бачення компанії;
- аналіз помилок, які інші зробили в минулому;
- вибір правильних партнерів для спільних підприємств за кордоном.

Рисунок 1.3 нижче ілюструє ці моменти.

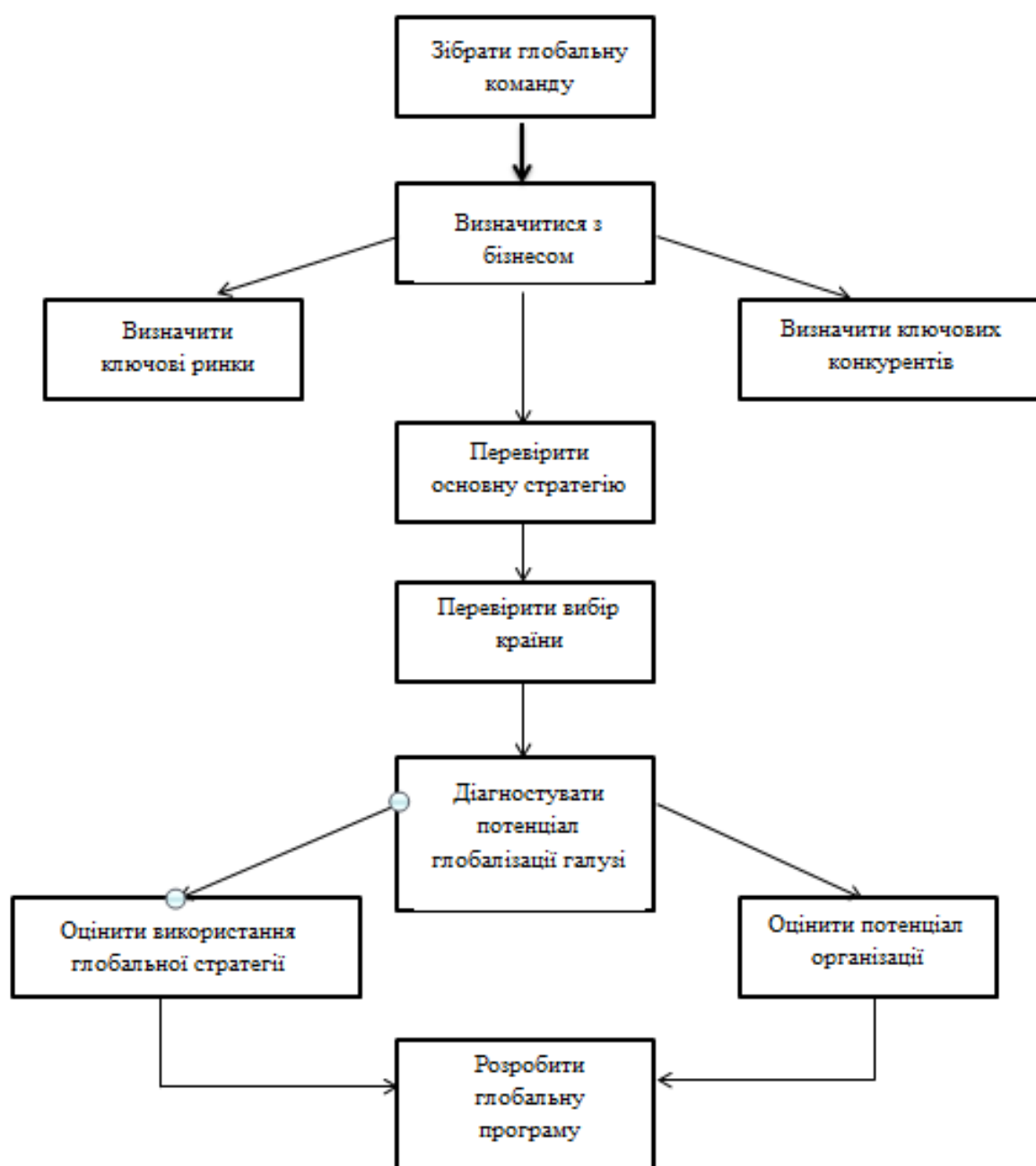


Рисунок 1.3 - Стратегії для глобальної конкурентоспроможності

Менеджери, відповідальні за маркетинг у багатонаціональному підприємстві, повинні розробити відповідні маркетингові програми для кожного національного ринку. До певної міри кожна країна повинна розглядатися як окремий ринок, тому що у кожного своя валюта, юридичні та політичні вимоги та методи ведення бізнесу. Однак, координуючи операції в регіональному або глобальному масштабі, транснаціональні компанії можуть отримати важливі конкурентні переваги. Рисунок 1.3 вище ілюструє деякі з основних питань, пов'язаних з розробкою міжнародної маркетингової стратегії для глобальної конкурентоспроможності.

Успіх у світовій конкуренції залежить від ефективності виробництва, розподілу, маркетингу та управління і неминуче орієнтується на ціну. Найефективніші світові конкуренти включають найвищу якість і надійність в свою структуру витрат. Вони продаються на всіх національних ринках, однакові за ціною, якістю, надійністю та доставляють продукцію, яка є глобально ідентичною щодо дизайну, функцій і навіть моди [11].

Однак, COVID-19 поставив під сумнів давні припущення щодо міжнародних стратегій диверсифікації транснаціональних компаній. На відміну від корупції чи війни, цього нового типу невизначеності не уникнути. Уражені всі країни. А під час пандемії наявність глобальної робочої сили створювало додаткові проблеми, пов'язані з управлінням різноманітними політиками, ресурсами та культурами [12].

COVID-19 поставив під сумнів давні припущення щодо міжнародних стратегій диверсифікації транснаціональних компаній. На відміну від корупції чи війни, цього нового типу невизначеності не уникнути. Уражені всі країни. А під час пандемії наявність глобальної робочої сили створювало додаткові проблеми, пов'язані з управлінням різноманітними політиками, ресурсами та культурами. У майбутньому керівники транснаціональних корпорацій передусім враховуватимуть безперервність бізнесу при виборі місць для інвестування. Багатонаціональні компанії, особливо ті, що працюють у сфері послуг, імовірно, скоротять свої глобальні операції та

зосередять свою увагу на країнах з інфраструктурою, яка підтримує віддалену роботу та підтримку здорового населення. Основні висновки надходять від керівника, який керував реагуванням своєї фірми на COVID-19.

Керівники та політики повинні розглянути, як пандемія COVID-19 змінить міжнародні стратегії диверсифікації транснаціональних корпорацій. Історично, коли ТНК обирали місця для іноземних інвестицій для доступу до робочої сили, вони вважали ключовими факторами, такими як: витрати на це (наприклад, ставки заробітної плати), якість ресурсів (наприклад, навички співробітників) і інституційна невизначеність (наприклад, економічний спад, політична невизначеність). Маючи це на увазі, ТНК дотримувалися приказки «не кладіть усі яйця в один кошик». Таким чином, зіткнувшись із підвищеною невизначеністю в одній країні чи регіоні, інші місця інвестування не будуть викриті, захищаючи фірму [13]. Пандемія COVID-19 призвела до краху цієї стратегії. Від цього нового типу невизначеності жодна країна не застрахована.

На відміну від того, щоб ТНК залишалися захищеними завдяки географічному розмаїттю, додаткові проблеми виникли, коли COVID-19 почав поширюватися по всьому світу. Вони були змушені керувати зупинками, швидко змінюваною урядовою політикою та кризою охорони здоров'я в багатьох країнах. У зв'язку з реальністю цих непередбачених проблем, у майбутньому ТНК передусім розглядатимуть ймовірність продовження ділової діяльності в умовах глобальної пандемії, як-от COVID-19. Це означає переосмислення ваги інших факторів, таких як низькі ставки заробітної плати. І, на відміну від збільшення, зменшення географічної диверсифікації глобальної робочої сили. Ця нова зміна парадигми, ймовірно, призведе до того, що ТНК зосередять увагу на країнах, які найкраще впоралися з COVID-19 і мають можливість підтримувати віддалену робочу силу. Віддалена робота особливо актуальна для компаній, що надають послуги, оскільки більшість співробітників не зобов'язані працювати з

певного місця, наприклад, на виробничих підприємствах. Крім того, ТНК зосередять увагу на розвитку стратегічної гнучкості. Необхідно швидко адаптуватися до різноманітних відповідей країн.

Десятиліттями вважалося, що МНК повинні дивитися на свої закордонні операції, як на інвестиційний портфель; міжнародна диверсифікація знижує ризик [13]. Якщо один ринок порушений і працівники не можуть або не хочуть працювати на повну потужність, можна використовувати інші ринки. Дослідники також виявили, що ТНК, намагаючись обмежити збої в бізнесі та невідомі обставини, прагнуть уникати країн або регіонів з високим рівнем інституційної невизначеності, таких як ризики, пов'язані з політикою (наприклад, корупція) та насильницькі конфлікти (наприклад, війна).

Однак COVID-19 і потенційні майбутні пандемії відрізняються, і вони висвітлюють проблеми з обома цими попередніми припущеннями та пов'язаними стратегіями. По-перше, у багатьох випадках міжнародна диверсифікація операцій збільшувала складність. Оскільки спалах COVID-19 було оголошено пандемією, постраждали всі ринки майже одночасно. Замість того, щоб мати можливість покладатися на робочу силу в інших країнах, ТНК зіткнулися з негативною стороною управління збоями практично в кожній країні, в якій знаходяться їхні співробітники. По-друге, COVID-19 не можна ізолювати та уникнути, наприклад, за допомогою політичного ризику чи війни. Незалежно від країни чи регіону, керувати цим є обов'язковим. З цих причин і дослідники, і керівники повинні переосмислити те, як вони сприймають інституційну невизначеність,

COVID-19 порушив глобальні операції та робочу силу ТНК. Різноманітні реакції країн на пандемію представляють нову форму інституційної невизначеності, яка докорінно змінить спосіб прийняття міжнародних інвестиційних рішень. Багато попередніх припущень більше не дійсні. Необхідно по-різному зважувати вартість, якість, інституційні фактори та інші критерії інвестування. Безперервність бізнесу вийде на перший план, особливо для компаній, що надають послуги, завдяки їх



здатності використовувати переваги віддаленої роботи. Щоб досягти успіху в найближчі місяці та роки, ТНК розглядатимуть реакцію уряду на поточну кризу та інфраструктурні обмеження. У результаті вони, ймовірно, переглянуть диверсифікацію своєї міжнародної робочої сили.

## **1.2. Інструмент брендингу в бізнес-моделях компаній: розроблення, просування.**

Підприємства бувають найрізноманітніші і те, що справді відрізняє їх, — це відповідний бренд. Різні бізнес-моделі еволюціонували, особливо через цифровізацію та глобалізацію. Від традиційних способів торгівлі продуктами та послугами ми увійшли в сферу інновацій з новими та цікавими способами ведення бізнесу. Брендинг у сучасному світі — це не просто виділитися, а й створити дійсно послідовний унікальний досвід з усіма точками дотику клієнтів. Щоб досягти цього, важлива повна інтеграція стратегії бренду в кожную взаємодію з клієнтами, а не лише створення естетично стабільної картинки. Щоб випередити конкурентів у нинішньому бізнес-кліматі, брендинг вимагає підходу до маркетингу, орієнтованого на дані, орієнтованого на клієнта.

Ідентичність бренду часто неправильно розуміють: як просто вибір кольорової палітри та логотипу. Насправді це лише один із елементів стратегії розвитку бренду. За визначенням Сет Годіна, бренд — це набір очікувань, спогадів, історій та стосунків, які, разом узяті, пояснюють рішення споживача вибрати один продукт чи послугу замість іншого. Дейв Чаффі описував це так: «Сильне позиціонування бренду є життєво важливим, необхідно щоб бренд відрізнявся від своїх конкурентів, варто пояснити його переваги. Найкраще думати про це з точки зору аудиторії» [14].

Отже, дійсно справжній бренд завжди має ціну. Саме це вирішує питання, чи вважати ту або іншу торгову марку брендом. З психологічної точки зору, ця здатність бренду полягає в тому, що люди можуть

використовувати його як засіб вступу до рекламної комунікації між собою і як засіб самовираження.

У словнику Мюллера подане таке визначення поняття «бренд»: «бренд - це американізований (скорочений) варіант англійського поняття brand-name. Brand – це тавро, марка, клеймо, фабрична марка. Бренд це сукупність іміджевих, експлуатаційних, технічних і інших характеристик товару, що дозволяють власнику даної марки вдало позиціонувати свій продукт на ринку товарів і послуг» [15].

Концепція брендингу (і маркетингу) народилася з приходом промисловості та масового виробництва у 18-19 століттях, коли компанії усвідомили необхідність виділитися з натовпу. Сьогодні створення цифрового бренду вимагає більш наукового та структурованого підходу до продажу продукту чи послуги, загального досвіду та способу життя, який він може принести. Йдеться про створення візуального і внутрішнього розпізнавання як частини всього цифрового досвіду. Зрештою, 71% клієнтів купують у компаній, яких вони знають [16].

Брендинг не є фіксованим поняттям. Він адаптується та змінюється, щоб відображати ринок, споживчі звички та широкі фактори навколишнього середовища.

Конвергенція роздрібної торгівлі та цифрових технологій змусила компанії переосмислити та змінити те, як вони сприймають брендинг. Конвергенція цифрової роздрібної торгівлі дозволяє бренду налагоджувати відносини з клієнтами та впливати на конверсію, створюючи привабливий досвід. У багатоканальному світі цей шлях клієнта більше не є лінійним. Націлювання на окремі рівні маркетингової воронки таким чином, як традиційний брендинг, більше не ефективний.

Сучасний покупець може прогресувати через фази поінформованості, обмірковування та перетворення на різних пристроях і платформах. Аналітика великих даних відіграє важливу роль у тому, як стратегія бренду перетворюється на клієнтський досвід, ефективність та рентабельність

інвестицій. Завдяки великій кількості даних, доступних протягом усього багатоканального шляху, брендинг можна визначити за тим, як компанія використовує статистику. Виведення тенденцій, які підкріплюють стратегію в кожній точці дотику, може продемонструвати, як компанія відрізняється від своїх конкурентів, щоб пояснити її переваги.

Модель OSA допомагає маркетологам, менеджерам і власникам бізнесу визначати проблеми та можливості в їхній поточній ситуації. Використовуючи структуру, кроки можуть визначити стратегію бренду та вживати заходів. На всіх етапах розвитку бренду може бути корисно звернутися до цих 3 етапів стратегічного планування OSA, а саме:

1) визначення можливостей: перевірка цифрових можливостей і навичок; цифровий огляд внесків за допомогою аналітики; встановлення Smart цілей.

2) створення стратегії: резюме ключових питань; визначення бачення цінності цифрового бренду; створення карти стратегії управління, включаючи людей, процеси, технології.

3) керування нововведеннями: збір статистики; перегляд 90-денних планів дій; оптимізація; використання найкращих методів та структурованого тестування.

При правильному застосуванні брендинг/ребрендинг може стати засобом орієнтованого на клієнта, ефективного інтегрованого маркетингу. Насправді було доведено, що послідовне представлення бренду збільшує дохід у середньому на 33% [17].

Загальна теорія брендингу передбачає такі основні функції сфокусованого брендингу [18]:

1) підтримувати запланований обсяг продажу на конкретному ринку і реалізовувати на ньому довгострокову програму зі створення та закріплення у свідомості споживачів образу товару або товарної групи;

2) забезпечити збільшення прибутковості внаслідок розширення асортименту товарів і знань про їхні загальні унікальні якості, впроваджуваних за допомогою колективного образу;

3) передати в рекламних матеріалах і кампаніях культуру країни, регіону, міста, де виготовлений товар, врахувати запити споживачів, для яких він призначений, а також особливості території, де він продається;

4) використовувати три фактори, важливі для звернення до рекламної аудиторії: історичні корені, національний менталітет, нинішні реалії і прогнози на перспективу.

Різноманіття моделей брендингу зумовлює потребу їхньої систематизації з метою формування цілісної картини, виокремлення класифікаційних ознак та створення на цій підставі класифікації наявних моделей брендингу.

Варто навести пояснення основних моделей брендування, а саме: колесо бренду, методика Thompson Total Branding (ТТВ), модель Unilever Brand Key (UBK) та модель Brand Name Development Services [18].

Модель «колесо бренду» допомагає детально зобразити та систематизувати спільну взаємодію бренду та споживача. Значення такої моделі полягає в тому, що бренд являє собою набір з п'яти елементів: в центрі — ядро бренду, головна ідея; переваги.

У моделі «Thompson Total Branding (ТТВ)» на формування вражень від бренду впливає багато чинників, пов'язаних з маркетинговими систематичними комунікаціями. Ядром бренду є продукт — те, що він собою являє; позиціонування — те, для чого цей продукт призначений і чим він відрізняється від інших марок; цільова аудиторія — потенційні споживачі на яких спрямовані комунікації; індивідуальність бренду. Можна сказати, що дана модель дає можливість сформулювати систему чинників, які формують враження від бренду, тобто ідентифікувати їх.

Модель Unilever Brand Key (UBK) сьогодні є найбільш поширена. В основі створення бренду лежить визначення та фокусування на цільовій

аудиторії та аналіз конкурентного середовища. Наступний етап полягає у визначенні притаманних споживачам домінантних мотивів, які можна використати для побудови бренду. Перевагою моделі є те, що вона прив'язана до мотивів цільових споживачів та конкурентного середовища [19, с. 47].

У моделі «Brand Name Development Services» головним чином наголошується на етапності створення бренду. В основі створення лежить ринкове позиціонування; далі розробляється стратегія бренду, після чого створюється креативну ідею та аналізується чистота майбутнього бренду. Останнім етапом є проведення маркетингових досліджень із використанням якісних та кількісних методів. На основі цього формується сутність бренду, його визначення, корисність [20, с. 40].

Якщо торкнутися теми просування бренду, то варто написати про моделі прямого доступу до споживача (D2C) та онлайн-ринки, які, в свою чергу, додають складності визначення бренду [14].

D2C — це місце, де бренд виробляє, продає та розповсюджує власні продукти. Завдяки D2C бренд також володіє даними першої сторони і може використовувати їх для зворотного зв'язку з брендингом. D2C створює прямі відносини з клієнтами, тому взаємодія з брендом може бути послідовною і узгодженою із стратегією.

Торгові майданчики, такі як Amazon і платформи соціальної комерції законно володіють даними клієнтів. На даному етапі впізнаваність бренду споживачем є критичною там, де може бути більший вибір конкуруючих продуктів або послуг.

Наступним варіантом просування бренду є програмна реклама [14]. Інститут цифрового маркетингу визначає програмну рекламу як «використання програмного забезпечення для покупки цифрової реклами». Він використовує автоматизовані технології, аналіз даних і алгоритми, щоб адаптувати рекламу до потрібної особи, часу, контексту та ціни.

Програмна реклама призначена не лише для конверсій, але вона також може відігравати цінну роль у впізнаваності бренду. Історично стратегії підвищення обізнаності про бренд були звичайними рекламами, такими як телебачення, радіо та друк. Вони мають широке охоплення і чудово підходять для верхніх етапів користувачів, але, унікальна стратегія не розглядає рух клієнта як лінійний, як це було вказано вище.

За допомогою програмних медіа рекламодавці можуть використовувати інформацію про клієнтів, щоб створити чітко зосереджену цільову аудиторію на основі попередніх взаємодій з брендом. Візуальними елементами брендингу можна керувати, щоб забезпечити його узгодженість, а дані в реальному часі використовуються для оптимізації кампаній з потенціалом залучення та конверсії. У цьому контексті визначення бренду зосереджується на:

- організації аналізу аудиторії, щоб бренд націлювався на потрібних клієнтів;
- створенні привабливого креативу, який відповідає стратегії бренду;
- охопленні потрібної аудиторії на різних пристроях;
- вимірюванні впливу на зворотний зв'язок;
- оптимізації ефективності кампанії.

Програмна реклама – це більш бюджетний варіант, який поєднує стратегію бренду та маркетинг прямої реакції, ефективний на етапах охоплення, залучення та конверсії. Наприклад: L'Oréal Canada використала дані про аудиторію, щоб збільшити майже в 2 рази очікуваний дохід від програмної реклами в рамках брендового клієнтського шляху.

Ще одним елементом просування є пряма трансляція [14]. Як інструмент, взаємодія в реальному часі та взаємодія з аудиторією може допомогти бренду створити довіру та автентичність. Пряма трансляція змінює спосіб взаємодії брендів зі своєю аудиторією. Фактично, за прогнозами, ринок потокового відео сягне 184,3 мільярда до 2027 року [21].

Прямі трансляції повинні відповідати тим самим очікуванням, які обіцяє бренд, щоб гарантувати, що вони відповідають ширшому досвіду.

Отже, у сучасному бізнесі, коли виробництво будь-якого продукту доступне практично будь якій компанії, конкурентна боротьба переміщається в інформаційне поле. Тут бренд, як його інструмент, має дуже важливе конкурентне значення. За теперішніх умов для створення позитивного іміджу компанії варто не тільки займатися PR-просуванням, а також розглядати питання стратегічного і маркетингового планування. Варто створювати корпоративну ідентичність. Тільки від вдалого проведення цих заходів буде залежати успішність бренду.

Однак, на сьогоднішній день відносини між маркетологами та їхніми клієнтами вступають у нову еру.

Споживча поведінка, спричинена пандемією, залишиться. За останній рік більшість з нас були змушені пристосуватися до змін і невизначеності як ніколи раніше. Оскільки багато наших щоденних взаємодій відбувається виключно в цифровому форматі, ми повинні очікувати, що розрив між брендами, які суттєво залучають аудиторію в Інтернеті, і тими, хто не розвивається, значно зросте.

Отже, якщо бренди хочуть не просто вижити, а й процвітати, їм необхідно переглянути свої стратегії та адаптуватися до «нової норми». Далі наведено сім тенденцій брендингу, які, як з'явилися у 2022 році [22]:

1. Підтримка брендів до вищих стандартів.

Минулий рік висунув соціальні проблеми на перший план: люди висловлювали свою думку та займали тверді позиції більш відкрито, особливо на різних платформах соціальних мереж. Зараз споживачі активно дивляться на «соціальну свідомість» брендів і цінності, за якими вони стоять. У дослідженні, проведеному McKinsey, 61% учасників стверджували, що те, як бренд реагує під час кризи, з'ясує, чи продовжать вони купувати його, коли криза закінчиться.

Зараз споживачі шукають бренди, щоб зайняти тверду позицію щодо соціальних проблем і підкріпити їх більш рішучими діями. Бренди, які є соціально свідомими та відповідальними, швидше за все, швидше завоюють довіру споживачів і, як наслідок, побачать зростання цінності свого бренду.

## 2. Зростання брендів електронної комерції.

Оскільки фізичні магазини закривалися, а споживачі намагалися уникати переповнених магазинів, електронна комерція значно зростає. Провідні гіганти електронної комерції очікують постійних змін у поведінці споживачів, переходячи до онлайн або багатоканальних платформ покупок. Однак бренди, які вперше переходять у простір електронної комерції, повинні робити це з належним урахуванням різних фундаментальних аспектів, таких як ціни, упаковка, терміни доставки.

## 3. Зосередження на сталості.

Після пандемії споживачі стали більше обізнані про продукти, які вони використовують, та їх вплив на людей та навколишнє середовище. Як наслідок, спостерігається зростання малих стійких підприємств, які приваблюють клієнтів більше, ніж великі бренди, при цьому останнім доводиться активно працювати над тим, щоб зробити свою продукцію більш стійкою. Наприклад, бренди краси та засобів по догляду за шкірою повинні докладати свідомих зусиль, щоб створити продукти без жорстокості. У харчовій промисловості також спостерігається зростання веганства та вегетаріанства, тому їм довелося пристосуватися певним чином і пропагувати стійкі харчові звички. Ця тенденція матиме значний вплив на стратегії бренду в майбутньому.

## 4. Зосередження на створенні спільнот.

Пандемія змусила людей об'єднатися як спільнота та допомогти один одному у важкі часи. Бренди повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до цього зміни чутливості споживачів, використовуючи більш низовий підхід до комунікації, а також локалізувавши досвід бренду. Бренди, які зосереджені на підтримці та вихованні спільнот у часи кризи, не тільки



виділятимуться на тлі своїх конкурентів, але й здобудуть лояльність та довіру клієнтів.

#### 5. Партнерство та співпраця.

Прогнозні компанії усвідомлюють, що для успішної навігації у 2022 році і далі знадобляться нові маркетингові стратегії, такі як партнерство з брендом і ліцензування бренду, які вони, можливо, не розглядали раніше. Наприклад, кілька брендів співпрацюють з іншими брендами-однодумцями, щоб допомогти тим, хто цього потребує в ці важкі часи. Кілька брендів також наважуються на ліцензування бренду, щоб запустити нові категорії продуктів не тільки для подолання економічного спаду, але й для підвищення лояльності та довіри до бренду серед своїх споживачів. Однак, щоб скористатися перевагами ліцензування бренду, бренди повинні переконатися, що вони ретельно вибирають своїх партнерів-ліцензіатів і надають їм всю підтримку та рекомендації

Якщо все зроблено правильно, партнерство з брендом і ліцензування бренду можуть виявитися дійсно сильною стороною в стратегічному розвитку будь-якого бренду.

#### 6. Зосередження на контенті.

Під час пандемії найбільшою проблемою для брендів було впоратися з поведінкою споживачів, що швидко змінюється, що вимагало від них так само швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії.

Однак будь-яка зміна в повідомленні та креативній концепції може спричинити величезний вплив на бренд, що призведе до збільшення або зниження цінності його бренду миттєво. У 2022 році для брендів стало особливо важливо визначити, який контент вони публікують і через які канали інформація надходить до споживачів. Завдяки своєму контенту бренди можуть займати чіткі позиції щодо соціальних питань і можуть інформувати споживачів про те, які протоколи вони застосовують, щоб забезпечити безпеку співробітників і споживачів у ці неспокійні часи.

#### 7. Інновації є ключовими.

Багато брендів використовують технології та бізнес-моделі онлайн, щоб вижити в цій економіці, що постраждала від пандемії, про що раніше їм не доводилося думати. Наприклад, музеї та художні галереї зараз бронюють 360 екскурсій віртуальної реальності для своїх виставок і шоу.

Пандемія призвела до фундаментальних змін у поведінці споживачів, змусивши підприємства зробити безперервні інновації ключовою стратегією[57,58,60,61,62,66,68,72,73,74,77], щоб адаптуватися до нової норми, в якій робота з дому, покупки в Інтернеті, соціальна та екологічна свідомість зайняли центральне місце[63,65,67,70,71,75,76,78].

## РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ «СОСА-COLA CORPORATION» НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

### **2.1. Бізнес-стратегії компанії просування бренду «Coca-Cola» на міжнародних ринках: ключові особливості, інноваційність, чинники успішності**

Останніми роками з'являється все більше видів напоїв, зростає попит людей на напої, а тиск конкурентоспроможності на ринку напоїв також зростає з кожним роком. Coca-Cola є лідером на ринку напоїв протягом тривалого часу, і причини цього успіху варті глибокого аналізу. Coca-Cola використовує диференційовану стратегію конкуренції для підвищення своєї основної конкурентоспроможності, впізнаваності бренду, лояльності споживачів для того, аби займати домінуюче положення в галузі.

Ключові фактори успіху важливі для майбутнього конкурентного успіху гравців галузі. Ці фактори включають ресурси, характеристики продукту, компетенції, ринкові досягнення та конкурентоспроможність. Для стратегів дуже важливо знати передумови галузі, щоб розпізнати найбільш значущі фактори успіху в конкурентній боротьбі. Через зміну рушійних сил та умов конкуренції ключові фактори успіху однієї галузі відрізняються від інших. Нижче наведено ключові фактори успіху Coca-Cola [23]:

- сильна глобальна присутність.

Coca-Cola - це газований безалкогольний напій, який продається в торгових автоматах, магазинах, ресторанах більш ніж 200-а країн. Маркетингова тактика Coca-Cola та стратегії глобального розширення призвели до того, що вона домінувала у світовій індустрії безалкогольних напоїв у 20 столітті.

- ліцензовані розливники.

Структура розливу Coca-Cola також дозволяє фірмі використовувати переваги неосяжних можливостей зростання в усьому світі. Такий підхід

надає Cоsa-Cola можливість обслуговувати більш різноманітні географічні території. Cоsa-Cola виробляє концентрат, який згодом продається ліцензованим розливникам Cоsa-Cola по всьому світу. Розливники, які мають територіально обмежені договори з Cоsa-Cola, виготовляють готову продукцію в пляшках і банках із концентрату в суміші з підсолоджувачами та фільтрованою водою. Потім розливники розповсюджують і продають Cоsa-Cola торговим автоматам і роздрібним магазинам.

➤ високе використання основних фондів.

Система розливу Cоsa-Cola дозволяє їй працювати в глобальному масштабі, зберігаючи локальний підхід. Фірми з розливу керуються на місцевому рівні та належать автономним діловим особам, уповноваженим торгувати брендами Cоsa-Cola Corporation. Оскільки Cоsa-Cola не володіє повністю своєю системою розливу, її основою прибутку є продаж концентрату розливникам.

➤ реклама та диференціація.

Кока-кола в основному конкурує в рекламі та диференціації, а не в ціні. Це призвело до збільшення прибутків і не дозволило значного зниження прибутків. Індустрія безалкогольних напоїв потребує величезних грошей, щоб витратити їх на рекламу та маркетинг. У 2000 році Cоsa-Cola та їх розливник інвестували приблизно 1,3 мільярда доларів. Cоsa-Cola має різні рекламні кампанії залежно від ситуації. Їх реклама значно перебільшила американську культуру та проводила різні кампанії, такі як спонсорство відпусток та спорту, що приваблює різні сегменти.

➤ добре відомий і шанований бренд.

Впізнаваність бренду є важливою ознакою, яка впливає на конкурентне місце Cоsa-Cola. Сьогодні бренд Cоsa-Cola відомий у 90% населення світу. Основний бренд Cоsa-Cola Company продається по всьому світу і визнаний найвідомішим брендом у світі. Більш помітно, що його споживачі не обходилися б без нього і підтвердили лояльність. Cоsa-Cola також має у

своєму списку інші відомі бренди – Sprite, Evian, Fanta, PowerAde та Minute Maid.

➤ роздрібна та роздрібна мережа.

Coca-Cola забезпечує значну маржу роздрібним торговцям до 15-20%; цього достатньо для роздрібних торговців аби зберегти продукти Coca-Cola. Coca-Cola має потужну мережу міні-магазинів, закладів швидкого харчування, торгових точок, продуктових магазинів, ресторанів по всьому світу.

➤ інноваційні можливості продукту.

Компанія Coca-Cola пропонує різноманітні лінійки продуктів відповідно до конкретних потреб, уподобань та смаків клієнтів, таких як Coca-Cola Vanilla, Cola-Cola Zero, Coca-Cola Cherry тощо.

➤ широта асортименту продукції.

Організація Coca-Cola час від часу випускала інші напої кола під торговою маркою Coke. Найвідомішою з них є дієтична кола з доповненням, включаючи дієтичну кока-колу без кофеїну, Coca-Cola Vanilla, Cola-Cola Zero, Coca-Cola Cherry і спеціальні версії з лимоном, кавою або лаймом. Франшизи Coca-Cola в різних країнах пропонують різні лінії продуктів.

Професор Майкл Портер з Гарвардського університету підкреслив, що стратегія створює унікальне і цінне позиціонування на ринку. Потім він висунув три основні стратегії: ведення сукупних витрат, диференціація та стратегія концентрації. Конкурентоспроможна стратегія є частиною стратегії підприємства, яка спрямовує і керує планами та діями конкретних стратегічних господарських одиниць під обмеженням загальної стратегії підприємства. Основна проблема, яку необхідно вирішити в конкурентній стратегії підприємства полягає у встановленні та збереженні специфічних позицій своєї продукції шляхом визначення співвідношення між потребами клієнтів, продукцією конкурентів та їх позицією. В основі стратегії диференціації лежить те, що підприємство прагне бути унікальним в галузі в

аспектах, які клієнти найбільше цінують. Це може бути як превентивною стратегією, так і стратегією удару тільки після того, як противник завдав удару [24]. У центрі уваги стратегії диференціації лежить створення унікальних продуктів та послуг. На основі цього стратегія може культивувати лояльність користувачів до бренду і в кінцевому підсумку допомагають підприємствам отримувати прибуток вище, ніж середній рівень галузі [25].

Що стосується досліджуваної бізнес-моделі компанії «Coca-Cola Corporation» то, стратегія диференціації в основному відображається в наступних аспектах: диференціація продукту, обслуговування диференціація, диференціація персоналу, маркетинг диференціація каналів і диференціація просування (рис. 2.1) [26].

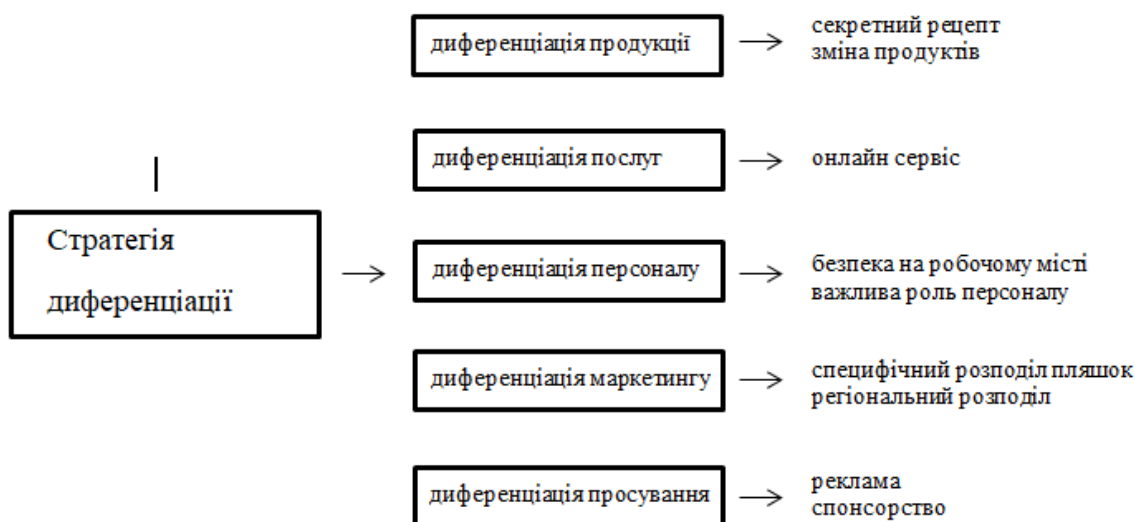


Рисунок 2.1 — Графічне зображення стратегії диференціації компанії «Coca-Cola Corporation»

### 1. Диференціація продукції.

Coca-Cola має секретні рецепти і, аби її продукцію купували люди з різними смаками та уподобаннями, компанія вносить зміни за рахунок зменшення доданого цукру, виготовлення менших упаковок, пропонування

більшої кількості напоїв з додатковими перевагами. Мається на увазі, що компанія представила ряд здорових продуктів, включаючи оздоровчі напої та соки, орієнтовані на клієнтів, які піклуються про здоров'я.

## 2. Диференціація послуг.

Coca-Cola підтримує свої методи обслуговування клієнтів через онлайн-чат з віртуальним агентом на офіційному веб-сайті спеціалізованої служби підтримки клієнтів компанії.

## 3. Диференціація персоналу.

Компанія виплачує співробітникам хорошу зарплату, а також доповнює виплати винагородами. Компанія також проводить більше ніж 700 000-м співробітників навчання необхідні для забезпечення їх безпеки.

## 4. Диференціація маркетингу.

Ця частина включає два рівні. Первинний рівень передбачає розподіл концентратів і сиропів до різних пляшок по всьому світу. Вторинний рівень включає етап, на якому кінцевий напій розподіляють на відповідні географічні ринки. Компанія також використовує два маршрути під своїм вторинним рівнем поширення. Перший передбачає розповсюдження готових до споживання продуктів через роздрібних дистриб'юторів. На відміну від першого, другий передбачає розподіл концентратів, сиропів та продуктів, готових до вживання ресторанам та іншим підприємствам з приготування їжі.

## 5. Диференціація просування.

Coca-Cola схвалює та використовує надзвичайну привабливість відомих людей, що недоступне для звичайної реклами в складному медіасередовищі. Відомі люди несвідомо привертають увагу споживачів. Вони можуть впливати на емоції споживачів, ставлення, купівельну поведінку та підвищення сприятливого враження споживачів про бренд. У своїй серії реклами Coca-Cola використовує відомих людей з різними смаками та особливостями, щоб пояснити його унікальну особистість. Ідеальний образ зірок інтегрується з брендом і показує найкраще в кожному

для того, щоб реклама ефективно покращувала вартість бренду. Соса-Сола добре використовує ЗМІ та не шкодує зусиль для побудови власної мережі.

Наступним засобом є спонсорство з боку Соса-Сола. Спонсорство - це форма зв'язків з громадськістю. Соса-Сола спонсорує спорт, освіту, культуру та інші заходи, щоб зміцнити імідж свого бренду, підвищити його бренд-репутацію та створити атмосферу «пиття» для просування продажів своєї продукції.

Спонсорвання футболу було для компанії одним із найважливішого спонсорства і його найціннішим ринковим активом. Як давній партнер FIFA та Чемпіонату світу з футболу Соса-Сола став одним із головних спонсором кожного чемпіонату світу з 1974 року і є безперечним світовим лідером у розвитку футболу. Дух, який пронизує футбол, — це саме та основна цінність, яку завжди мав бренд Соса-Сола.

Ще одним засобом є реклама Соса-Сола. Соса-Сола застосовує метод періодичного зниження цін протягом визначеного періоду для стимулювання продажів. Спеціальний розпродаж, зазвичай під час фестивалів та сезону розпродажів безалкогольних напоїв, або жорстка конкуренція, щоб використовувати більше. Під час Фестивалю весни у 2002 році Соса-Сола здійснила рекламну діяльність «спеціальний розпродаж обмеженого часу і обмеженої кількості» в супермаркетах в час пік, коли супермаркет має найбільший потік клієнтів, щоденний час активності було обмежено до 2-х годин.

Наступним етапом важливо провести аналіз основних аспектів конкурентоспроможності середовища Соса-Сола, аби сформулювати відповідну стратегію конкуренції корпорації та встановити перевагу галузі.

Варто розглянути структуру п'яти сил Портера (суперництво; замітники; постачальники; покупці; нові учасники) на прикладі «Соса-Сола Corporation» [27].

#### 1. Нові учасники.



Нові учасники галузі приносять нове виробництво, потенціал і ресурси одночасно, сподіваючись, що існуючі підприємства втратять свої позиції на ринку. Це може серйозно поставити під загрозу виживання цих підприємств. Залежить серйозність загрози конкурентного вступу від двох факторів, а саме від розміру бар'єрів для входу та очікувана реакція існуючих підприємств на «новачків».

Компанія Соса-Сола обробляє низьких клієнтів витрати на перемикання та високі вимоги до капіталу. Від операції з маркетингу, кожна частина вимагає великої інвестиції, і для будь-якого бренду знадобиться деякий час розвивати лояльність клієнтів. Деякі місцеві бренди можуть почати меншого масштабу, але все одно потрібно вкласти значні кошти маркетинг і найм кваліфікованого персоналу. Рівень лояльності клієнтів у галузі помірний, і це буде витрати деякий час, щоб будь-який бренд зміцнив лояльність клієнтів.

## 2. Постачальники.

Постачальники впливають на рентабельність і продуктивність конкурентоспроможність діючих підприємств галузі головним чином через їх здатність збільшувати вхідні фактори та знизити якість вартості одиниці. Сила потужності постачальника в основному залежить від того, які вхідні ресурси вони надають покупцеві. Коли значення вхідних елементів, наданих постачальником, припадає на більшу питому вагу від загальної вартості товару покупець дуже важливий для покупців процес виробництва продукції, або серйозно вплинути на покупця на якість товару, потенційна сила переговорів постачальників проти покупців значно розширюється.

## 3. Покупці.

Покупці впливають на прибутковність діючих підприємств в промисловості в основному через їх здатність знижувати ціни та попит на продукти чи послуги вищої якості.

Окремі клієнти зазвичай купують невеликі обсяги і не зосереджені на одному конкретному бренді. Проте рівень диференціації низький. Зміна

витрати непомітна для клієнтів, і вони не чутливі до ціни. Тому переговорна спроможність клієнтів не висока.

#### 4. Замінники.

Два підприємства різних галузей можуть конкурувати, тому що продукти, які вони виробляють, є замінниками один одного. Така конкуренція однозначно вплине на конкурентні стратегії існуючих підприємств галузі в різних формах.

Основними замінниками продуктів Coca-Cola є напої від Pepsi: фруктові соки та інші гарячі та холодні напої. Кількість замінників Coca-Cola на ринку достатньо велика. На ринку є кілька соків та інших видів напоїв, і вартість переходу низька для клієнтів.

#### 5. Суперництво.

На ринку газованих напоїв є два основних гравця: «Coca-Cola Company» і «PepsiCo». Суперництво між основними гравцями достатньо інтенсивне. Є також кілька менших гравців, але вони не становлять великої загрози. Два основних гравця мають однакові об'єми компаній, схожі продукти та стратегії. Рівень диференціації між двома брендами також низький, і тому цінова конкуренція є інтенсивною. І бар'єри до виходу високі. Це тому, що Coca-Cola має довгу історію на ринку безалкогольних напоїв, з довгостроковими та величезними інвестиціями в рекламу, залишаючи Coca-Cola — символом американської культури. Тому, конкуренція в галузі висока.

Отже, саме інновація Coca-Cola призведе до подальшого зростання цін на акції. Хоча газовані безалкогольні напої все ще становлять понад 80 мільярдів доларів у продажах у Північній Америці, Coca-Cola також орієнтується на нові категорії, включаючи просту мінеральну воду вартістю 23 мільярди доларів і спортивні напої вартістю 9,4 млрд дол. Coca-Cola вирішила це питання, про що свідчить збільшення на 6% об'єму одиниці упаковки води та спортивних напоїв у 2020 р., значною мірою викликане попитом споживачів на менші упаковки. Дійсно, ребрендинг дієтичної Coca-

Cola з більш тонкими банками та чотирма новими смаками, був успішним для компанії, яка все більше піклується про здоров'я [27].

Успіх Coca-Cola в інноваціях – це дуже проста стратегія. Маючи в своєму розпорядженні понад 200 ринків, компанія тестує нові рецептури та упаковки, спочатку експериментуючи в одній країні, а потім просуваючись на інші ринки. У разі успіху Coca-Cola потім поширює проект на широкий спектр ринків, поки врешті не досягне глобальної присутності. Це стало відомо завдяки перезапуску Coke Zero Sugar і Diet Coke.

Що ще важливіше, намагаючись підвищити прибутковість, Coca-Cola підкріпила свій успіх в інноваціях, покращивши спосіб управління ланцюгом поставок. Завдяки перебудові своїх мереж розливу та дистрибуції до системи франчайзингу, прибутки зросли, і вони готові використати весь потенціал збільшення топ-лінійки, оскільки їхня продукція продовжує завойовувати частку ринку у всьому світі.

## **2.2. Економічні показники діяльності компанії на глобальному ринку: оцінка комерційної ефективності (2018-2022 рр.).**

Coca-Cola — найпопулярніший бренд напоїв у світі. Coca-Cola ліцензує та продає майже 500 брендів напоїв, включаючи воду, соки, спортивні напої та одноразову каву та чай. Має найбільшу в світі систему дистрибуції майже в 200 країнах.

Компанія Coca-Cola повідомляє про хороші результати за третій квартал 2021 року та результати на початку 2022 року. «Наша стратегічна трансформація дозволяє нам ефективно орієнтуватися в динамічному середовищі та виходити сильнішими з пандемії», — сказав Джеймс Квінсі, голова та генеральний директор «The Coca-Cola Company». «Ми оновлюємо наші інструкції, щоб відобразити ще одну чверть імпульсу в бізнесі. Хоча відновлення продовжується асинхронно в усьому світі, ми інвестуємо в

зростання, щоб забезпечити довгострокову цінність системи. Наша міцна система і мережева організація допомагають нам розкрити величезний потенціал у наших брендах і на наших ринках» [28].

Варто розглянути основні моменти в зміні економічних показників, які мали місце в діяльності компанії у 2020 - початку 2022 роках [29]:

1) доходи: чистий прибуток виріс на 16% до 10,0 мільярдів доларів, в результаті чого чистий дохід випередив 2019 рік, а органічні доходи вирости на 14%. Показники доходу включали зростання продажів концентрату на 8% і зростання ціни міксу на 6%. Зростання доходів було помітним і особливо сильним на ринках, де невизначеність, пов'язана з коронавірусом, зменшується.

2) маржа: операційна маржа, яка включала елементи, що впливають на порівняність, становила 28,9% проти 26,6% у попередньому році, тоді як порівняна операційна маржа становила 30,0% проти 30,4% у попередньому році.

3) прибуток на акцію: прибуток на акцію зріс на 41% до \$0,57, а порівнянний прибуток на акцію зріс на 18% до \$0,65. Порівнянне зростання прибутку на акцію включало вплив позитивних зрушень у валютному курсі на 3 бали.

4) частка ринку: компанія зайняла значну частину ринку в загальному обсязі безалкогольних напоїв, готових до вживання (NARTD). Частка компанії в загальному обсязі напоїв NARTD залишається на рівні випередження 2019 року.

5) грошовий потік: з початку 2022 року грошовий потік від операцій становив 9,2 мільярда доларів, що на 3,0 мільярда доларів більше порівняно з попереднім роком, завдяки високій продуктивності бізнесу, п'яти додатковим дням у першому кварталі та ініціативам щодо оборотного капіталу. З початку року 2022 року вільний грошовий потік становив 8,5 мільярдів доларів, що на 3,0 мільярда більше порівняно з попереднім роком, завдяки значним грошовим потокам від операцій [29].

6) залучення споживачів через нову платформу для торгової марки Coca-Cola: компанія запустила нову торгову марку Coca-Cola під назвою «Real Magic», першу за п'ять років. Філософія бренду «Real Magic» ґрунтується на розумінні того, що магія живе в несподіваних моментах зв'язку, які підносять повсякденність у надзвичайне. Платформа включає в себе новий дизайн для торгової марки, включаючи новий вираз під назвою логотип Coca-Cola «Hug». Компанія залучатиме споживачів до досвіду, пов'язаного із споживчими подіями, такими як обіди та перерви, і узгоджуватиме з пристрастями споживачів, такими як музика, ігри та спорт. Компанія запустила платформу «Real Magic» з кампанією «One Coke Away One From Other», яка триває до жовтня і включає в себе соціальні, цифрові та виїзні дії.

7) відданість програмі «World Without Waste»: у 2018 році компанія запустила стратегію «World Without Waste», відновивши фокус на створенні кругової економіки для пластикової упаковки та ліквідації відходів у навколишньому середовищі. Відповідно до цієї стратегії компанія внесла важливі зміни у свою політику, цілі та партнерські відносини. Компанія продовжує брати участь у вирішенні проблеми забруднення пластиком і досягла прогресу, але ще багато чого потрібно зробити. У нещодавньому опублікованому звіті про забруднення пластиком від «As You Sow» компанія отримала найвищий бал (з 50 компаній) за свої зусилля у зменшенні забруднення пластиком, включаючи тверду прихильність до переробки, прозорість використання упаковки та підтримку ініціатив відповідальності виробників. На початку 2022 року, компанія показала проривний прототип пляшки - вона була виготовлена з 100% рослинного пластику (bPET), за винятком кришки та етикетки, які були виготовлені з використанням технологій, які призначені для комерційного масштабування та мають нижчий вуглецевий слід, ніж первісні пластмаси на основі олій. Крім того, система продовжує робити ключові інвестиції, щоб забезпечити доступ до пакувального матеріалу з переробленого вмісту. Партнер компанії з розливу

в Індонезії та Dynaparack Asia оголосив про будівництво заводу з переробки PET у Західній Яві, що створить замкнений ланцюг постачання пластикової упаковки.

8) зрушення в інвестиційній політиці: компанія будує потужний інноваційний конвеєр, який використовує великі ставки, а також розумні експерименти. Мережева організація піднімає та переміщує декілька місцевих та регіональних брендів на додаткові ринки по всьому світу, включаючи готові до вживання напої «Costa» на ключових ринках Японії та Китаю та молочний бренд «Fairlif» у Китаї. Масштабний запуск нової та покращеної «Coca-Cola Zero Sugar» привів до збільшення ключових показників споживачів і сприяв приблизно 25% зростання торгової марки Coca-Cola у третьому кварталі. Компанія також продовжує орієнтуватися на споживача, використовуючи інтелектуальні експерименти на рівні місцевого ринку, включаючи запуск «Aquarius» з функціональними перевагами та розширення бренду чаю «Ayataka» з Ayataka Cafè в Японії.

9) Обсяг одиниць виріс на 6% у першому кварталі 2021 року, в результаті чого обсяг випередив 2019 рік, головним чином за рахунок ринків, що розвиваються. Це було зумовлено відновленням на ринках, де невизначеність, пов'язана з коронавірусом, зменшується. Зростання на ринках, що розвиваються, лідирували в Індії, Росії та Бразилії, а на розвинених ринках – США, Великобританія та Мексика.

Показники в категорії були такими:

- Ігристі безалкогольні напої виріс на 6%, що призвело до зростання обсягів виробництва, що випередили 2019 рік, завдяки високій продуктивності в усіх географічних сегментах. Торгова марка Coca-Cola зросла на 5%, в результаті чого обсяги випередили 2019 рік, очолювавши Європу, Близький Схід, Африку та Латинську Америку.

- Продукти харчування, соки, молочні та рослинні напої зросли на 12%, що є низьким однозначним прискоренням у порівнянні з 2019 роком,

завдяки високій продуктивності «Minute Maid Pulru» в Китаї, «Maaza» в Індії та «Del Valle» в Мексиці.

○ Кава та чай зросли на 6%. Спортивні напої зросли на 5%, що призвело до зростання обсягів попереду 2019 року, головним чином за рахунок Сполучених Штатів і Мексики. Чай зріс на 4%, завдяки зростанню «Hajime» в Японії та «Gold Peak» у Сполучених Штатах. Кава зросла на 19%, головним чином через відновлення роздрібних магазинів «Costa» у Сполученому Королівстві, оскільки невизначеність, пов'язана з коронавірусом, продовжувала зменшуватися.

Основний операційний огляд у відсотках наведений в таблиці 2.1 [30].

Таблиця 2.1

Операційний огляд – дев'ять місяців, що закінчилися 1 жовтня 2021 року

	<i>Продажі Концентра- ту (млн т)</i>	<i>Ціна/мікс (млн. дол.)</i>	<i>Вплив на валюту, %</i>	<i>Придбання, вибуття та структурні зміни, нетто</i>	<i>Повідомлені чисті доходи, млн дол.</i>	<i>Обсяг одиниць, млн. од.</i>
<b>Консолідований</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>20</b>	<b>8</b>
Європа, Близький Схід і Африка	15	4	2	0	20	9
Латинська Америка	13	12	(1)	0	25	7
Північна Америка	8	7	0	0	14	5
Азіатсько- Тихоокеанський регіон	13	0	4	0	17	9
Інвестиції в розлив	13	5	3	0	21	11

Доцільним було б також дослідити, яких результатів досягла компанія на кожному ринку окремо (2019-2022 рр.) (рис. 2.2).

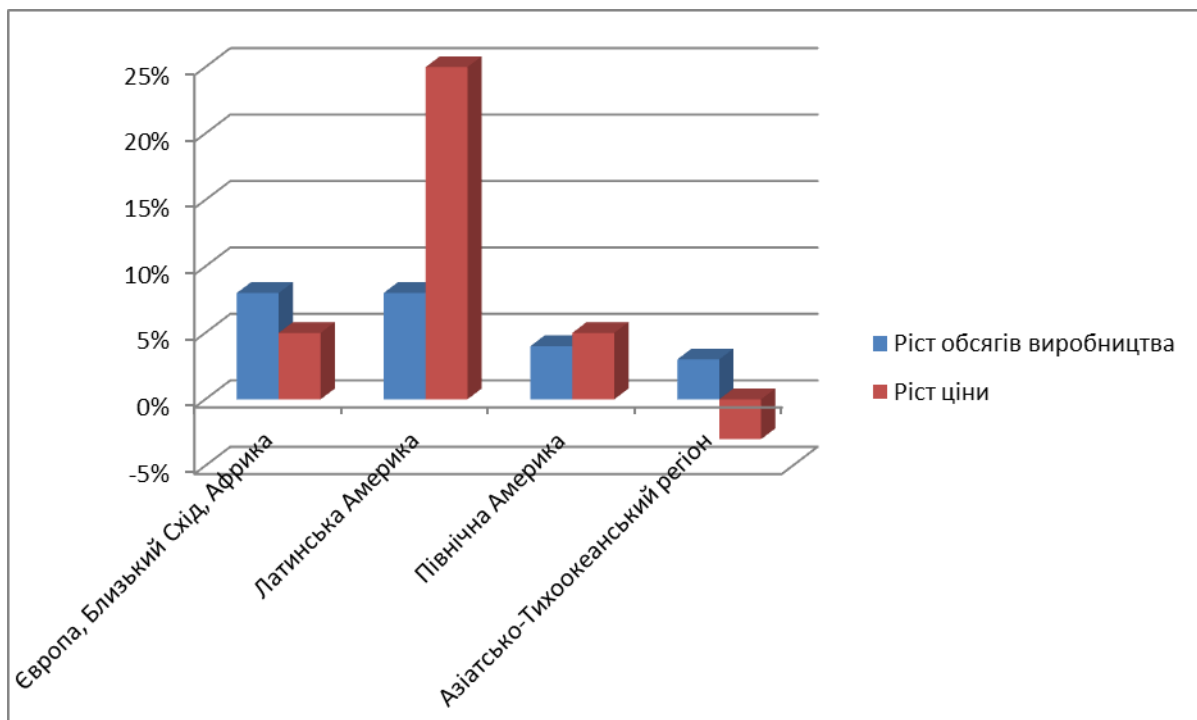


Рисунок 2.2 – Результати компанії по росту обсягів виробництва та зміни цін на кожному ринку окремо (2019-2022 рр.)

Джерело: розроблено автором на основі джерела [30]

### 1. Європа, Близький Схід і Африка:

- обсяг виробництва одиниць продукції зріс на 8% у кварталі, що є низьким однозначним прискоренням у порівнянні з 2019 роком, що пояснюється довгим відновленням на ринках, де невизначеність, пов'язана з коронавірусом, зменшується. Зростання очолювали Росія та Великобританія в Європі, Нігерія в Африці та Туреччина в Євразії та на Близькому Сході.

- ціна виросла на 5% за квартал, з початку 2021 року продажі концентрату на 6 пунктів випереджали обсяги одиниць, насамперед через п'ять додаткових днів у першому кварталі, а також зміну термінів поставок у попередньому році.

### 2. Латинська Америка:

- обсяг виробництва одиниць продукції виріс на 8% у кварталі, в результаті чого обсяг випередив 2019 рік. Зростання очолювали Мексика,



Бразилія та Аргентина, завдяки високій продуктивності торговельної марки Coca-Cola та категорії гідратації.

- ціна виросла на 23%, протягом кварталу продажі концентрату були на 3 пункти випереджаючими обсяги одиниць, що пов'язано насамперед із збільшенням запасів у розливних підприємствах для подолання короткострокових перебоїв у постачанні.

- операційний прибуток зріс на 48%, викликаний сильним зростанням органічних доходів, що частково компенсується майже подвоєнням інвестицій у маркетинг порівняно з попереднім роком.

- компанія втратила частку в загальному обсязі напоїв NARTD, оскільки приріст акцій у Бразилії та Аргентині був більш ніж компенсований втратою акцій у Мексиці та Болівії.

### 3. Північна Америка:

- обсяг виробництва одиниць продукції виріс на 4% за квартал. Зростання було викликано відновленням фонтанного бізнесу, оскільки невизначеність, пов'язана з коронавірусом, продовжувала зменшуватися.

- ціна виросла на 5% за квартал, насамперед завдяки ціноутворенню на ринку, пожвавленню фонтанного бізнесу та стабільного зростання брендів соків та молочної готової продукції. За квартал продажі концентрату на 3 пункти випереджали обсяги одиниць, насамперед через терміни поставок у поточному році.

- операційний прибуток зріс на 19%, викликаний сильним зростанням органічних доходів, частково компенсований значним збільшенням маркетингових інвестицій у порівнянні з 2021 роком.

### 4. Азіатсько-Тихоокеанський регіон:

- обсяг виробництва одиниць продукції виріс на 3% у 2019 році, що призвело до рівномірної продуктивності за два роки. Зростання було зумовлено Індією та Китаєм, частково компенсованим тиском у Південно-Східній Азії через вплив пандемії.

- ціна знизилася на 3%, що негативно вплинуло через зростання на ринках, що розвиваються, випереджаючи розвинені ринки.

- компанія отримала частку в загальному обсязі напоїв NARTD за рахунок зростання акцій в Японії та Філіппінах.

Що стосується суто українського ринку, система компаній «Coca-Cola Company» в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед».

Впродовж останніх років діяльності (2019-2021) підприємство активно розвивається, що видно з економічних показників. Основні результати діяльності підприємства за період, що аналізується, представлені в табл. 2.2.

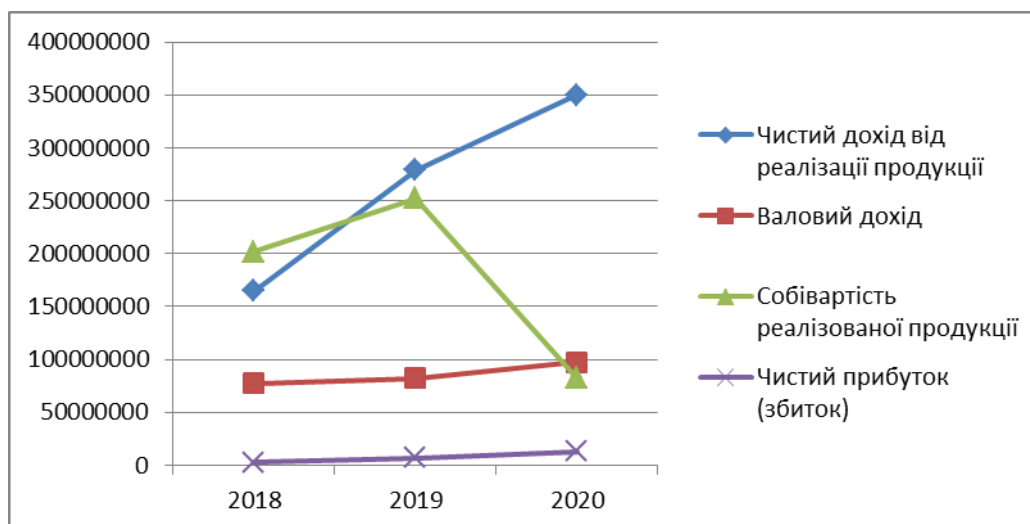
Таблиця 2.2

Основні економічні показники фінансової діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2018-2020 рр., тис. грн

Показник	Роки			2019-2020	
	2018	2019	2020	±Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	165062	278798	350291	71493	160,1%
Валовий дохід	77146	82539	97716	15177	118,39%
Собівартість реалізованої продукції	201652	252575	82523	-170052	-32,7%
Фінансовий результат від операційної діяльності	4684	6882	16461	9579	239,19%
Чистий прибуток (збиток)	2729	7177	13051	5874	181,8%

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії [31]

На основі даних табл. 2.2 побудовано графік, який показує динаміку зміни фінансових показників компанії за 2018-2020 рр. (рис. 2.3).



Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.2

Рисунок 2.3 – Фінансові показники діяльності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

Чистий дохід від реалізації продукції впродовж 3-х років (2018-2020) має тенденцію до зростання. В 2020 р. в порівнянні з 2019 р. дохід від реалізації продукції зріс на 60% і становить 350291 тис. грн.

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2019 р. зросла порівняно з 2018 р. на 25%, однак у 2020 р. відбулося значне падіння на 35% порівняно з 2019 р., що однозначно є позитивним моментом.

Валовий дохід, в свою чергу, також зростає протягом 2018-2020 років, у 2020 році показник виріс майже на 20%.

Що стосується наступного аналізованого показника, то за період 2018-2020 років підприємство не несло збитків. У 2020 році чистий прибуток зріс на 80%, порівно з 2019 роком.

Варто провести більш докладний фінансовий аналіз підприємства, а саме визначити відносні і абсолютні показники ефективності: коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал [32].

Підсумки та результати розрахунків оцінки платоспроможності наведено у табл. 2.3.

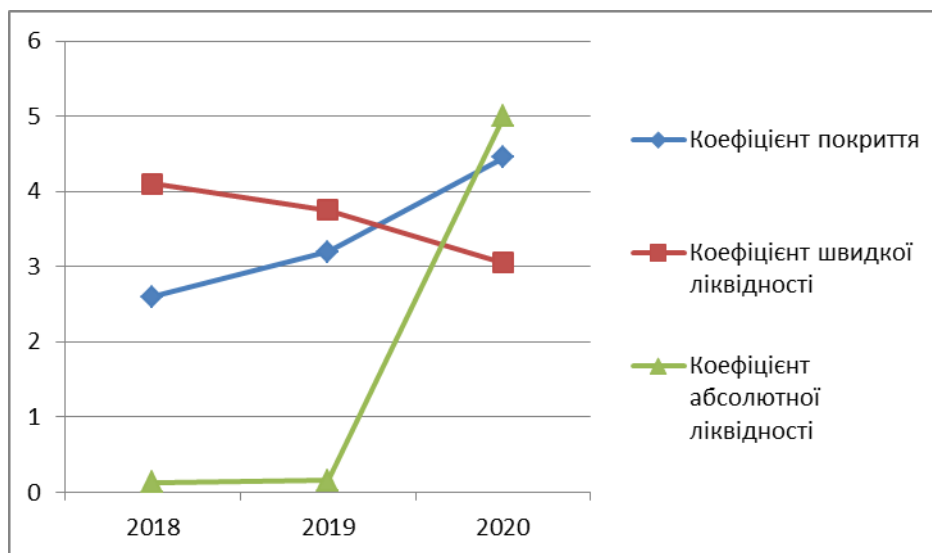
Таблиця 2.3

Оцінка платоспроможності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Коефіцієнт покриття	2,6	3,2	4,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,1	3,75	3,05
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,13	0,154	0,96

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії [31]

На основі даних табл. 2.3 варто побудувати графік динаміки зміни показників платоспроможності компанії за 2018-2020 рр. (рис. 2.4).



Джерело: розроблено автором на основі табл. 2.3

Рисунок 2.4 – Динаміка зміни коефіцієнту покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності

Коефіцієнт покриття зростає та у 2020 р. склав 4,45. Норматив показника знаходиться в рамках 1-3, однак кращим є значення 2-3 і вище. Тобто підприємство має більше оборотних активів, ніж поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має тенденцію до спаду. Значення показника значно більше одиниці, це вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також зростає, що вказує на спроможність компанії вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Для оцінки ділової активності розраховуються коефіцієнти оборотності. Оборотність загальних активів - індикатор ділової активності, що дозволяє виміряти продуктивність активів компанії шляхом їх порівняння із обсягом виручки [33].

Оборотність робочого капіталу - індикатор ділової активності, що показує ефективність використання робочого капіталу компанії з точки зору згенерованої ним виручки. Робочий капітал є різницею між оборотними активами та поточними зобов'язаннями [33].

Розрахунки наведено в табл. 2.4:

Таблиця 2.4

Оцінка ділової активності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»  
за 2018-2020 рр.

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Оборотність загальних активів	2,6	2,4	2,87
Оборотність робочого капіталу	4,2	4,4	4,5
Оборотність дебіторської заборгованості	5,1	4,9	5,4

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії [31]

На основі даних табл. 2.4 побудовано графік динаміки зміни показників ділової активності компанії за 2018-2020 рр. (рис. 2.5).

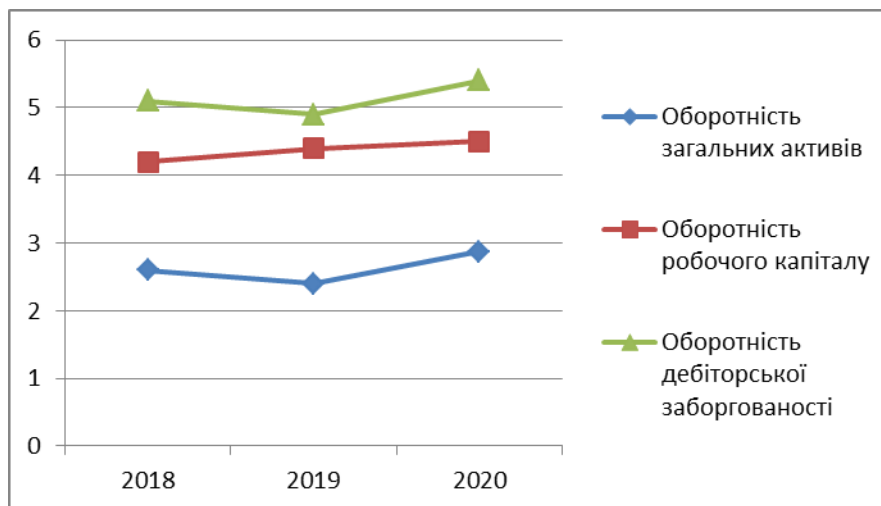


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ділової активності ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» за 2018-2020 рр

Протягом 2018-2020 рр коефіцієнт оборотності активів був недостатньо високий, а тому варто підвищувати ефективність активів підприємства. Щоб виконати це можна продати деяку частину незавантажених необоротних активів (але це лише в тому випадку, якщо не планується збільшення завантаженості), зменшити обсяг запасів, провести заходи по поверненню дебіторської заборгованості, або ж заходів по збільшенню виручки компанії.

Однак є й позитивні моменти, а саме збільшення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості у 2020 році.

Наступним етапом варто проаналізувати показники рентабельності: рентабельність активів (ROA), рентабельність оборотних активів (RCA), чиста маржа (NPM), рентабельність загальних активів (ROTA).

Показники рентабельності ПП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» розраховано та наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед»  
за 2018-2020 рр., %

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
ROA (Рентабельність активів)	1,98	2,4	3,1
RCA (Рентабельність оборотних активів)	3,52	3,97	4,5
NPM (Чиста маржа)	1,1	1,43	1,72
ROTA (Рентабельність загальних активів)	3,06	3,8	4,24

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності компанії [31]

З розрахунків видно, що всі показники протягом 2018-2020 років зростали, що свідчить про успішну діяльність компанії на території України.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

### **3.1. Критичний аналіз діючої бізнес-моделі компанії: основні недоліки й слабкі позиції (на прикладі ринку України).**

В Україні «Coca-Cola Company» була однією з перших транснаціональних корпорацій, що зацікавилася працювати на місцевому ринку. У 1994 році в Україні відкрився перший завод. А вже 1998 року на повну потужність запрацював високотехнологічний завод компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» у місті Бровари, на Київщині.

Система компаній «Coca-Cola Company» в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією The Coca-Cola Company та надає консультаційні послуги у сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії, якості продукції. Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних напоїв під торговими марками The Coca-Cola Company, їх розповсюдження та продаж на території України [34].

Лідер ринку безалкогольних напоїв, Coca-Cola є одним із найвідоміших брендів у всьому світі. 94% населення світу миттєво впізнають бренд за його червоно-білим логотипом Coca-Cola згідно Business Insider [35]. Щосекунди кожного дня в середньому вживається більше 10 000 безалкогольних напоїв від Coca-Cola .

Задля наочного зображення основних недоліків й слабких позицій компанії варто SWOT- та PEST- аналізи Coca-Cola.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P —



political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії [36].

PEST-аналіз для компанії «Coca-Cola Company» в Україні зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – PEST-аналіз компанії Coca-Cola

Що стосується політичних факторів, треба зауважити, що на сьогоднішній день в Україні не існує чіткого законодавства щодо безалкогольних напоїв, це позитивно впливає на розвиток даної галузі (відсутні перешкоди). У 2019 році Верховна Рада України прийняла законопроект що стосувався перегляду ставок окремих податків і зборів, згідно з яким внесено певні зміни до Податкового кодексу України. З метою заохочення підприємств, які хоча б теоретично можуть забруднювати навколишнє середовище, до зменшення викидів, а також наближення до ставок за PEST викиди парникових газів у країнах ЄС в Україні підвищили ставку екологічного податку за викиди двоокису вуглецю (CO<sub>2</sub>) стаціонарними джерелами з 0,41 грн/т до 10 грн/т [37].

Економічні фактори, в свою чергу, несуть негативний вплив на діяльність компанії. Фактор коливання цін на сировину негативно впливає на розвиток компанії, оскільки у всьому світі, зокрема в Україні, відбувається зростання цін, особливо на таку важливу для галузі газованих напоїв сировину як цукор. Як наслідок це призводить до того, що компанія використовує дешевші цукрозамінники, такі як цикламат, що у 30 разів солодший цукру, та аспартам, що у 200 разів солодший [38]. Такі цукрозамінники гірші по якості і помітно впливають на якість продукції, що, в свою чергу, призводить до втрати частки споживачів. На дохід компанії також значною мірою впливає сезонний попит на продукцію, адже у весняно-літній період року виручка від реалізації товарів компанії зростає, у порівнянні з холодними порами року.

Важливим чинником також є демографічна ситуація. В Україні спостерігається тенденція до старіння нації, а більша частина споживачів продукції аналізованої компанії - молодь, отож даний чинник має негативні наслідки.

Варто звернути увагу на зміни у базових цінностях споживачів. Сучасне суспільство сходиться на думці, що споживання газованих напоїв є шкідливим для здоров'я, а люди, в свою чергу, намагаються додавати в свій

раціон більше «екологічно здорових» продуктів. Однак компанія спеціалізується також і на випуску соків та нектарів, тому даний чинник має як негативний, так і позитивний характер.

В цілому ринок газованих напоїв в Україні зазнає впливу значної кількості факторів, а саме:

– структура доходів населення, яка впливає на можливість купувати продукт не першої необхідності (а саме продукцію аналізованої в роботі компанії) чи то неможливість взагалі;

– імпорт-експорт продукції;

– ціна на продукт, яка включає в себе також і показники, які не залежать від внутрішнього середовища компанії: погодні умови та врожайність, чий вплив на вартість сировини та взагалі на її наявність важко передбачити.

Варто додати, що однією з основних рис ринку безалкогольних газованих напоїв є сезонність попиту: в літній період споживання продукту зростає, в зимовий період, навпаки, падає.

Таким чином, на основі даного аналізу було з'ясовано, що негативний вплив на компанію несуть економічні та соціальні чинники, що можна пояснити нестабільністю в економіці в Україні, низьким рівнем доходів значної частини населення, коливанням цін на сировину, змінами на валютному ринку.

Доцільно також провести SWOT-аналіз компанії, що дозволить виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози у подальшій діяльності.

Сильні сторони Coca-Cola – внутрішні стратегічні фактори, які є ідентичними як для ринку окремої країни, в нашому випадку України, так і в цілому для глобального ринку:

1. Сильна ідентичність бренду – Coca-Cola є дуже популярним брендом з унікальною ідентичністю бренду. Його безалкогольні напої є найбільш продаваними напоями в історії.

2. Висока оцінка бренду – Coca-Cola, безсумнівно, є одним із найвідоміших брендів з високою вартістю бренду. Згідно з щорічним звітом Interbrand, Coca Cola займає 6-е місце в рейтингу найкращих світових брендів у 2021 році з вартістю бренду 57 мільярдів доларів. Серед інших компаній, які займають перше місце в списку, є Apple на №1, Amazon на №2, Microsoft на №3, Google на №4 і Samsung на №5 [39].

3. Найбільша асоціація бренду та лояльність клієнтів – Coca-Cola вважається одним із найбільш емоційно пов'язаних брендів. Образ бренду асоціюється зі «щастям» і має сильну лояльність клієнтів. Клієнти можуть швидко визначити свій особливий смак. Їм важко знайти його замітники. Крім того, Coca-Cola і Fanta мають величезних прихильників, ніж інші назви напоїв у галузі.

4. Домінуюча частка ринку – з Coca-Cola і Pepsi, єдиних двох найбільших виробників безалкогольних напоїв у сегменті напоїв, Coca-Cola має найбільшу частку ринку. Coca-Cola, Sprite, Diet Coke, Fanta, Limca і Maaza є найвищими драйверами зростання Coca-Cola.

5. Неперевершена система дистрибуції – Coca-Cola має найефективнішу та найрозширенішу дистрибуторську мережу у світі. Компанія має майже 225 партнерів з розливу та близько 900 розливних заводів по всьому світу, а в Україні працює 1 завод та 12 торговельних представництв (щоправда на даний час компанія тільки починає відновлювати свою діяльність на території України).

Слабкі сторони Coca-Cola – внутрішні стратегічні фактори:

1. Агресивна конкуренція з Pepsi – Pepsi є найбільшим конкурентом Coca-Cola. Якби не Pepsi, Coca-Cola була б безсумнівним лідером на ринку напоїв.

2. Диверсифікація продуктів – Coca-Cola має низьку диверсифікацію продуктів. Якщо Pepsi випустила багато закусок, таких як Lays і Kurkure, Coca-Cola відстає в цьому сегменті. Це дає Pepsi перевагу над Coca-Cola.

3. Проблеми зі здоров'ям – газовані напої є одним з основних джерел споживання цукру. Це призводить до двох серйозних проблем зі здоров'ям – ожиріння та діабету. Соса-Сола – найбільший виробник газованих напоїв. Багато експертів в галузі охорони здоров'я заборонили вживання цих безалкогольних напоїв. Для компанії це спірне питання. Однак Соса-Сола поки не придумала жодної альтернативи чи рішення цієї проблеми.

4. Надмірна залежність від сторонніх постачальників технологій – діяльність Соса-Сола значною мірою залежить від технологічного досвіду третіх сторін. Компанія підписала чергову п'ятирічний контракт з Microsoft на поставку програмного забезпечення для бізнесу [40].

5. Екологічно руйнівна упаковка. У звіті TearFund за 2020 рік Соса-Сола була названа одним із чотирьох найбільших споживчих брендів у світі, які вносять величезний внесок у глобальне потепління та викиди вуглецю, використовуючи одноразові пластикові пляшки [41].

Можливості Соса-Сола – зовнішні стратегічні фактори:

1. Зростання впливу зарубіжного, переважно американського, способу життя.
2. Розвиток технологій виробництва.
3. Зростання за рахунок придбання інших компаній (наприклад: Costa Coffe у 2018 р. [42]).
4. Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту.
5. Зростання споживання напоїв на обраних ринках.
6. Тренд здорового харчування.

Загрози Соса-Сола – зовнішні стратегічні фактори:

1. Конкуренція зі сторони PepsiCo та випуску мінеральних вод.
2. Ріст ціни на цукор (адже в переважаючій більшості напоїв в склад входить 11% цукру) [43].
3. Насичений ринок безалкогольних напоїв.
4. Високий рівень глобальної інфляції [44].

5. Зменшення платоспроможності населення в країнах з високим рівнем інфляції.

6. Законодавчі вимоги розкривати негативну інформацію на етикетках продукції.

З даного аналізу видно, що Кока-Кола Беверіджиз Україна має достатньо сильні можливості для того, щоб і надалі утримувати лідируючі позиції на ринку. Однак варто зважати на слабкі сторони та загрози, які негативно впливають на діяльність компанії.

### **3.2. Трансформації бізнес-моделі, що дозволять підвищити ефективність діяльності компанії на досліджуваному ринку (ключові перспективні оцінки базових показників).**

У 2018 році Coca-Cola запустила нову ініціативу цифрової трансформації, яка все ще триває. Щоб досягти цього, компанія визначила 4 ключові питання, які необхідно було вирішити [45]:

- трансформація досвіду: як створити більш релевантний, більш персоналізований досвід для споживачів і роздрібних клієнтів, які їх обслуговують;
- операційна трансформація: як зробити компанію кращою зсередини, використовуючи дані та технології для прискорення та видалення процесів і, зрештою, для усунення існуючих бар'єрів;
- трансформація бізнесу: як створити зрив всередині компанії раніше, ніж це встигнуть зробити зовнішні фактори;
- культурна трансформація: як змінити структуру компанії, яка розглядає себе як традиційну.

«З 1886 року ми по суті були в подорожі. Ми починали як невелика компанія споживчих товарів і кілька років вдосконалювали наш продукт, а потім принесли його масам», – сказав Годсман. «Але ми стоїмо перед новим світом. Цифровий світ, і це світ, який нам дещо невідомий. Це світ, де нам

потрібно більше дізнатися про наших споживачів, зрозуміти їхню поведінку, їхні уподобання. Це світ, де нам потрібно персоналізуватися в масштабі. І зрештою, це світ, у якому нам тепер потрібно з'єднати фізичний і цифровий світи разом, тому що наші споживачі нікуди не йдуть без своїх мобільних пристроїв» [46].

Компанія створює мережеву глобальну організацію, поєднуючи потужність масштабу з глибокими знаннями, необхідними для перемоги на місцевому рівні. Компанія створить нові операційні підрозділи, зосереджені на регіональному та місцевому виконанні, які будуть тісно співпрацювати з п'ятьма командами лідерів маркетингових категорій, які охоплюють весь світ, щоб швидко масштабувати ідеї.

Цю структуру підтримуватиме нещодавно створена організація Platform Services компанії, яка надаватиме глобальні послуги та розширюватиме досвід щодо низки критичних можливостей.

«Ми пройшли багаторічну подорож, щоб трансформувати нашу організацію», — сказав голова та генеральний директор Джеймс Квінсі. «Зміни в нашій операційній моделі переміщують наш маркетинг, щоб стимулювати зростання та наближати виконання до клієнтів і споживачів, водночас віддаючи пріоритет портфелю сильних брендів та дисциплінованій інноваційній структурі. Впроваджуючи ці зміни, ми продовжуємо розвивати нашу організацію, що включатиме значні зміни в структурі нашої робочої сили» [47].

Пріоритетний напрямок розвитку компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» – зменшення впливу на навколишнє середовище в масштабах всього ланцюга поставок. З 2004 року компанія встановлює щорічні плани щодо вдосконалення ключових показників в області екології та активно працює над виконанням даних цілей до 2025 року [48].

Раціональне використання води – це основний пріоритет системи Coca-Cola. Було розроблено стратегію використання води на основі трьох базових принципів:

- захист водних ресурсів, зменшення кількості води, яка використовується для виробництва безалкогольних напоїв та обробки стічних вод до рівнів, які забезпечують життя флори і фауни.

- співпраця з постачальниками для мінімізації впливу на водні ресурси вздовж всього ланцюга постачання.

- інвестування у суспільні проекти збереження водних ресурсів для відновлення води, яка використовується, за допомогою інноваційних сталих технологій.

«Кока-Кола Беверіджиз Україна» успішно впровадила вимоги міжнародного стандарту з раціонального використання водних ресурсів та отримала золотий сертифікат AWS (Alliance for Water Stewardship Standard).

Для вдосконалення управління водними ресурсами було створено спеціальну команду на чолі з водним чемпіоном, які щоденно відслідковують ефективність виконання ключових показників.

З метою зосередження уваги на актуальній загрозі зміни клімату було прийнято жорстку стратегію, щодо скорочення викидів вуглекислого газу.

Продовжується вдосконалення енергоефективності, зосереджуючи свою увагу на чистих видах енергії та енергозберігаючих технологіях. Через інновації та інвестиції компанія прагне перетворити кліматичні ризики в нові можливості для сталого розвитку бізнесу.

Завод компанії в Україні сертифіковано за стандартом екологічного менеджменту ISO 14001:2015. Також проходить щорічний аудит на предмет відповідності стандартам системи якості Coca-Cola.

Компанія прагне мінімізувати вплив упаковки на навколишнє середовище на кожному етапі її терміну придатності, що робиться дотримуючись наступних принципів: зменшення, відновлення, повторне використання.

«Кока-Кола Беверіджиз Україна» у своїй діяльності прагне збільшити використання переробних та відновлюваних матеріалів та втілює технології зменшення ваги пластикової тари. Збір, переробка та утилізація також є



головними завданнями задля зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Дев'ять нових операційних підрозділів компанії допоможуть упорядкувати організацію шляхом заміни поточних підрозділів і груп. Операційні підрозділи будуть тісно взаємопов'язані, з більшою узгодженістю в структурі та зосередженими на усуненні дублювання ресурсів та швидшому масштабуванні нових продуктів.

Поточна модель компанії включає 17 бізнес-підрозділів, які розташовані в чотирьох географічних сегментах, а також Global Ventures та Bottling Investments. У подальшому операційна сторона бізнесу складатиметься з дев'яти операційних підрозділів, які працюватимуть у чотирьох географічних сегментах, а також Global Ventures та Bottling Investments.

Інновації, ефективність маркетингу та результативність є головними пріоритетами для компанії. Компанія Coca-Cola проводить процес раціоналізації портфеля, який призведе до створення спеціальної колекції глобальних, регіональних та місцевих брендів з потенціалом більшого зростання. Щоб стимулювати ці ініціативи та підтримувати операційні підрозділи, компанія зміцнює та поглиблює своє лідерство в п'яти глобальних категоріях з найбільшими споживчими можливостями:

- кола;
- ігристі смаки;
- спорт, кава та чай;
- харчування, сік, молоко;
- нові категорії.

Лідери цих категорій працюватимуть у всій мережевій організації, щоб створити портфоліо брендів компанії та перемогти на ринку.

Не так давно компанія оголосила про створення Platform Services, організації, яка буде працювати в обслуговуванні операційних підрозділів, категорій і функцій, щоб підвищити ефективність і надати можливості в

масштабі по всьому світу. Це включатиме управління даними, аналітику споживачів, цифрову комерцію та соціальні/цифрові центри.

Служби платформи призначені для покращення та масштабування функціонального досвіду та забезпечення послідовних послуг, у тому числі для управління та транзакційної роботи. Це дозволить уникнути дублювання зусиль у всій компанії.

Структурні зміни компанії призведуть до перерозподілу частини людей та ресурсів, що включатиме добровільне та вимушене скорочення працівників. Компанія працює над цим наступним етапом проектування і поділиться додатковою інформацією в майбутньому.

Щоб мінімізувати вплив цих структурних змін, компанія сьогодні оголосила про програму добровільного звільнення, яка надасть співробітникам можливість отримати пакет звільнення, якщо вони відповідають вимогам. Програма надаватиме додаткові переваги та спочатку буде запропонована приблизно 4000 співробітникам у Сполучених Штатах, Канаді та Пуерто-Ріко, які мають останню дату найму 1 вересня 2017 року або раніше. Подібна програма буде запропонована в багатьох країнах на міжнародному рівні. Очікується, що програма добровільності зменшить кількість вимушених звільнень.

Очікується, що загальні глобальні програми вихідної допомоги компанії потребують витрат у межах приблизно від 350 до 550 мільйонів доларів [49].

Згідно зі «Звітом сталого розвитку», який опублікувала компанія «Coca-Cola Company» у 2020 році, щодо ключових показників, яких компанія досягла з 2018 року (з моменту запуску нової ініціативи цифрової трансформації), можна навести такі результати [50]:

- збільшення ВВП України на 20% (повний внесок у ВВП України у 2020 році становить 11,3 млрд грн);
- підтримка вітчизняного бізнесу – 71% загального бюджету на закупівлі компанія витратила на вітчизняних постачальників;

- подолання пандемії: 8 млн грн надано для забезпечення життєво важливим обладнанням 7 лікарень по всій Україні; 200 тис. пляшок напоїв було передано для пацієнтів і лікарів; 63% звернень громадян України на Урядову гарячу лінію з питань Covid-19 було оброблено співробітниками компанії в рамках волонтерського проекту;

- сприяння створенню робочих місць: 18 робочих місць в економіці України підтримується одним робочим місцем у «Coca-Cola Company»;

- розвиток молоді та жіночого підприємництва: 113 тис. старшокласників готувалися до ЗНО на освітній платформі iLearn; 1,44 млн грн отримали жінки-підприємці у вигляді грантів.

Також задля підвищення ефективності діяльності компанії необхідно запровадити наступні важливі кроки [51]:

1. Представлення нових продуктів та зменшення об'єму доданого цукру – Coca-Cola має можливість представити нові пропозиції в сегментах здорових напоїв та продуктів харчування, як і Pepsi. Це може сприяти їхньому доходу, іміджу бренду. Згідно зі своїм нещодавнім щорічним звітом, Coca-Cola розвивається і ставить пріоритети щодо зниження цукру в своїх напоях, і наразі 28% її обсягу продажі були низькокалорійними напоями.

2. Збільшення присутності в країнах, що розвиваються – у багатьох регіонах із жарким кліматом існує найбільше споживання холодних напоїв. Таким чином, збільшення присутності на ринках, що розвиваються, може бути відмінним – гарним прикладом є країни Близького Сходу та Африки.

3. Варто додати передову систему ланцюга поставок – бізнес Coca-Cola повністю залежить від логістики та ланцюгів поставок. Транспортні витрати та ціни на паливо постійно зростають. Таким чином, розробка деяких передових і вдосконалених систем для розповсюдження може стати можливістю.

4. Пакована питна вода – Coca-Cola володіє кількома брендами упакованої питної води, як-от Kinley. У цьому сегменті Coca-Cola має

великий потенціал для розширення. Є можливість розширити та вивести на ринок більше здорових напоїв, щоб уникнути критики людей.

5. Розширення за рахунок придбання – хоча різні сектори пропонують вигідні можливості для зростання, швидкий вихід на ці ринки може бути проблемою. Нещодавно зростання Coca-Cola було спричинено деякими з її нещодавніх придбань, як-от Costa Coffee, газована вода Aha. У компанії є фінансові ресурси для придбання стартапів або малого та середнього бізнесу на ринках, що розвиваються, і використання численних можливостей, які вони представляють [52].

6. Партнерство з брендом Constellation Brand – один з найбільших у світі брендів безалкогольних напоїв об'єднується з виробниками Corona Constellation Brands для виготовлення алкогольних коктейлів Fresca. Здається, це хороший маневр Coca-Cola в екосистемі, де кілька безалкогольних брендів диверсифікують свої продуктові портфелі.

Більше того, обидві компанії прагнуть отримати більшу частку ринку для коктейльних напоїв на основі спиртних напоїв, які користуються великим попитом. Після новини про партнерство частка Constellation Brands зросла на 1%.

7. Coca-Cola представляє свій перший виклик TikTok у США – Coca-Cola виходить у стратосферу TikTok, оголошуючи перший в історії виклик TikTok для компаній в США. Це чудовий крок для компанії, щоб ще більше підвищити впізнаваність свого бренду.

## ВИСНОВКИ

Сучасні міжнародні економічні відносини характеризуються активною інтеграцією, інтернаціоналізацією та глобалізацією. Усі вони впливають на політичні, економічні, соціальні та культурні аспекти життя людей у різних країнах, а також на науково-технічний розвиток національних економік. Важливими залишаються перспективи розширення масштабів виробництва та ринків збуту з позиттєвою проблемою ресурсного забезпечення. Останнє впливає на загострення конкуренції між транснаціональними корпораціями, основним інструментом яких є зниження собівартості виробництва шляхом переміщення виробництва в країни з необхідними ресурсами та дешевою робочою силою. Це веде до розширення мережі ТНК на світовому ринку, сприяє адаптації до національних ринків, забезпечить збут продукції та прибуток. Вирішальне місце в діяльності ТНК займає використання міжнародного маркетингу, заснованого на протилежних процесах, наприклад, глобалізації та регіоналізації.

В першому розділі роботи було проаналізовано сутність поняття «глобалізація», названо основні аспекти у досягненні глобальної конкурентної переваги. Також було названо основні фактори, що впливають на здатність компанії формулювати та реалізовувати глобальну стратегію; розкрито поняття «бренд», проаналізовано його характерні особливості. У роботі автором було подано інформацію про зміну парадигми глобальної конкуренції ТНК під впливом пандемії коронавірусу (2020-2022 рр.). А також наведено інформацію про зміну тактик і стратегій брендування під впливом ризик-чинників, що мають прояв на сьогоднішніх ринках.

В другому розділі роботи було проведено аналіз ключових особливостей, інноваційності та чинників успішності бізнес-стратегії компанії «Coca-Cola» на міжнародних ринках. А також проведено оцінку основних економічних показників системи компаній «Coca-Cola Company» в Україні. В результаті проведених розрахунків було визначено, що: чистий дохід від реалізації продукції впродовж 3-х років (2018-2020) має тенденцію

до зростання; собівартість реалізованої товарної продукції у 2019 р. зросла порівняно з 2018 р. на 25%, однак у 2020 р. відбулося значне падіння на 35% порівняно з 2019 р., що однозначно є позитивним моментом; помітне зростання валового доходу протягом аналізованого періоду. З розрахунків в цілому стало видно, що всі показники протягом 2018-2020 років зростали, що свідчить про успішну діяльність компанії на території України.

В третьому розділі роботи задля аналізу діючої бізнес-моделі компанії було проведено SWOT- та PEST- аналізи. Таким чином, на основі цього було з'ясовано, що негативно на компанію впливають економічні та соціальні чинники, що пояснюється нестабільною економічною ситуацією в Україні, низьким рівнем розвитку та доходів більшої частини населення, коливанням цін на сировину змінами на валютному ринку. Також з проведені аналізів стало помітно, що Кока-Кола Беверіджиз Україна володіє доволі сильними сторонами для того, щоб і надалі утримувати лідируючі позиції на ринку. Наступним етапом у третьому розділі було висвітлено нову ініціативу цифрової трансформації компанії, яка все ще триває, а також описано основні успіхи компанії в реалізації даної стратегії протягом 2018-2020 років.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корж М., Жуков С. Глобалізація та інтернаціоналізація як умови трансформації маркетингового управління підприємством. Актуальні проблеми економіки, 2012. 64-71ст.
2. Featherstone, M., Lash, S., Robertson R. (1995). Glocalization: Time-Space and Homogeneity Heterogeneity. In Global Modernities. London: Sage Publications, 1995, pp. 25-44.
3. Шовкун І. Х. Менеджмент ХХІ століття: колізія між глобалізацією і регіоналізацією. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної, 2008, 90-99 ст.
4. Hoff, Fisher, Miller. «What Is the Right Supply Chain for Your Product?» Harvard Business Review, 1997, pp. 105-116.
5. Prafulla Agnihotri, Hemalatha Santhanam. International Marketing Strategies For Global Competitiveness, 2009, 13.
6. Barlett Christopher A., Ghoshal Sumantra. «Managing Across borders - The transnational solution», 1989.
7. George Stalk Jr. The Concept of Time-Based Competition in the Context of Management Theory, 1991.
8. Hamel Gary and Prahalad C.K in H. Mintzberg and J.B. Quinn. «Strategic Intent»; The Strategy Process – Concepts, Contexts, Cases: Third edition; Prentice Hall, 1986.
9. Porter, M.E. Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.
10. Yip, George S., Pierre M. Loewe, and Michael Y. Yashino. «How to Take your Company to the Global Market», Columbia Journal of World Business, 1988, pp. 37-47.
11. T. Levitt in C.A. Montgomery, M.E. Porter. «The Globalization of Markets»; Strategy – Seeking & Securing Competitive Advantage, A Harvard Business Review Book Series, Boston, M.A, 1991.

12. COVID-19 and International Diversification: A New Paradigm for Multinationals [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://insights.aib.world/article/17941-covid-19-and-international-diversification-a-new-paradigm-for-multinationals>
13. Rugman AM. Risk reduction by international diversification. Journal of International Business Studies, 1976, pp. 75–80.
14. Branding definition for modern business models [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/branding-definition-for-modern-business-models/>
15. 71% of consumers more likely to buy a product or service from a name they recognise [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.globalbankingandfinance.com/71-of-consumers-more-likely-to-buy-a-product-or-service-from-a-name-they-recognise/>
16. 10 branding statistics you need to know in 2022 [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.oberlo.co.uk/blog/branding-statistics>
17. О. В. Мороз, В. М. Андрушенко. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності виробництва органічної продукції в Україні.: Ефективна економіка № 2, 2015.
18. Ніфатова О.М., Степаненко М.В. Аналіз теоретичних моделей брендингу у інтегрованих структур бізнесу. Київський національний університет технологій та дизайну.
19. Зозульов О., Нестерова Ю. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика.: Маркетинг в Україні, 2006, с. 44-49.
20. Власенко О. О. Новітні підходи до створення нового бренду та виведення його на ринок.: Проблеми науки, 2007, с. 39-42.
21. Video Streaming Market Size Worth \$330.51 Billion By 2030 [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.grandviewresearch.com/press-release/global-video-streaming-market>
22. 7 branding trends that will emerge in 2022 [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/marketing->



[branding/branding/7-branding-trends-that-will-emerge-in-2022/articleshow/88629692.cms?from=mdr](https://www.mba-lectures.com/management/strategic-management/1117/key-success-factors-of-coca-cola-company.html)

23. Key success factors of Coca-Cola Company. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://mba-lectures.com/management/strategic-management/1117/key-success-factors-of-coca-cola-company.html>
24. Edwards J. Mastering Strategic Management: 1st Canadian Edition, 2018
25. Zhuo Zhang. Risk Analysis of Two Leader Drink Company: PepsiCo and Coca-Cola. Asian Business Research, 2019
26. Xueyao Guo, Manyu Wen. Research on Competitive Strategy of Coca-Cola Company.
27. Coca Cola Staying True To Innovation. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://seekingalpha.com/article/4273742-coca-cola-staying-true-to-innovation>
28. H. Barringer, C.S. Pasareanu, D. Giannakopolou. Proof rules for automated compositional verification through learning, in Proc. of the 2nd International Workshop on Specification and Verification of Component Based Systems, 2003.
29. Coca-Cola Reports Continued Momentum and Strong Results in Third Quarter; Raises Full-Year Guidance. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://investors.coca-colacompany.com/news-events/press-releases/detail/1040/coca-cola-reports-continued-momentum-and-strong-results-in>
30. The Coca-Cola and Subsidiaries [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://investors.coca-colacompany.com/filings-reports/all-sec-filings/content/0000021344-22-000016/0000021344-22-000016.pdf>
31. Фінансова звітність за національними положеннями бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/sustainable-development/zviti-zistalogo-rozvitku-i-biznes-rezultativ-coca-cola-v-ukrayini/finansova-zvitnist->

zgidno-z-nacionalnimi-polozhennyami-buhgalterskogo-obliku-tov-koka-kola-ukrayina-limited

32. Аналіз ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/252-koefitsientshvidkoji-likvidnosti-koefitsient-terminovoji-likvidnosti>.

33. Показники ділової активності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfiles.net/preview/205/page:14/>.

34. Система компаній Coca-Cola в Україні. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.coca-cola.ua/know-us-better/company-system>

35. Insider. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.businessinsider.com/>

36. PEST-аналіз. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7>

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

38. Галацан Л. А. Цукроза́мінники в Україні: "за" і "проти" [Електронний ресурс] / Л. А. Галацан // Цукрові буряки - №2. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: [http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Csukroviburjaky/CsB2009-2/CsB2009-2\\_19.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Csukroviburjaky/CsB2009-2/CsB2009-2_19.pdf).

39. Coca-Cola Interbrand. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://interbrand.com/best-global-brands/coca-cola/>

40. Microsoft wins five-year deal with Coca-Cola to supply business software. [Електронний ресурс], – Режим доступу:

<https://www.reuters.com/article/us-microsoft-coke/microsoft-wins-five-year-deal-with-coca-cola-to-supply-business-software-idUSKCN2291WR>

41. Bottling it? Plastic pollution from Coca-Cola, PepsiCo fuels emissions. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.reuters.com/article/us-climate-change-plastic-pollution/bottling-it-plastic-pollution-from-coca-cola-pepsico-fuels-emissions-idUSKBN21I1TI>

42. Соса-Соса йде в метавсесвіт. [Електронний ресурс], – Режим доступу: [https://minfin.com.ua/ua/amp/invest/articles/cocacola-skilki-vdastsya-zarobiti-na-virobniku-naroyiv/#amp\\_tf=%D0%94%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%BE%3A%20%251%24s&aoh=16547078595721&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com](https://minfin.com.ua/ua/amp/invest/articles/cocacola-skilki-vdastsya-zarobiti-na-virobniku-naroyiv/#amp_tf=%D0%94%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D0%BE%3A%20%251%24s&aoh=16547078595721&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com)

43. London Sugar Futures - Aug 22 (LSUc1) [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://uk.investing.com/commodities/london-sugar>

44. Організація Об'єднаних Націй. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://ukraine.un.org/uk>

45. Redefining a Century-Old Story: Coca-Cola's 4-Step Digital Transformation. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://consumergoods.com/redefining-century-old-story-coca-colas-4-step-digital-transformation>

46. Taste the Transformation: How Coca Cola is Building a Digital-First Business. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/how-coca-cola-is-building-a-digital-first-business>

47. Taste the Transformation: How Coca Cola is Building a Digital-First Business. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://www.businesswire.com/news/home/20200828005054/en/The-Coca-Cola-Company-Announces-Strategic-Steps-to-Reorganize-its-Business-for-Future-Growth>

48. Захист навколишнього середовища. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://ua.coca-colahellenic.com/ua/a-more-sustainable-future/environment>
49. Growth Strategy. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://investors.coca-colacompany.com/strategy/growth-strategy>
50. Звіт зі сталого розвитку 2020 [Електронний ресурс], – Режим доступу: [https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/Sustainability\\_report\\_2020\\_ukr.pdf](https://www.coca-cola.ua/content/dam/one/ua/uk/pdf-files/Sustainability_report_2020_ukr.pdf)
51. Coca-Cola SWOT Analysis Matrix: Opportunities and Weaknesses. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://brandongaille.com/coca-cola-swot-analysis/>
52. Coca-Cola SWOT Analysis 2022 | SWOT Analysis of Coca Cola. [Електронний ресурс], – Режим доступу: <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-coca-cola-2019-coca-cola-swot-analysis/#>
53. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
54. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
55. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
56. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>

57. Карінцева О.І., Дегтярєва І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22 [https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
58. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
59. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>
60. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво “Університетська книга”», 2021. 432 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>
61. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>
62. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'янку, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.
63. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

64. Сотник І. (2018) Підприємництво, торгівля та біржова діяльність / І. Сотник, Л. Таранюк. – Суми: Університетська книга, 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
65. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
66. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnyska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>
67. Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>
68. Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07> <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>
69. Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>
70. Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48.

doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

71. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

72. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi:

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

73. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

74. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

75. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. *International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumю 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1*

76. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS

Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at:  
<https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

77. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69 (1-2), 112-129

78. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global Environmental Issues*, 19(1-3), P. 129–142  
<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>