

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ім. адмірала Макарова
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОНОЛОГІЇ МОРЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА БЕЗПЕКИ



«Допустити до захисту»

зав. кафедри

д.е.н., професор Єфімова Г.В.

(наукова ступінь, вчене звання, П.І.Б. зав. кафедрою)

 «___» _____ 2025 р.
(підпис зав. кафедрою)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: **Стратегія глобальної експансії транснаціональних
корпорацій: вплив франчайзингової моделі на економічний розвиток
країн**

**Strategy of global expansion of transnational corporations: the impact
of the franchise model on the economic development of countries**

Виконав: студент IV курсу, групи 4451

Спеціальності 051 Економіка

ОП Міжнародна економіка

(шифр і назва спеціальності)

Левченко М.В. 

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В. 

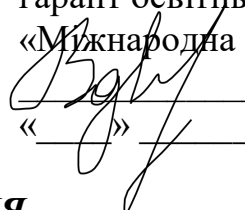
(наук. ступінь, вч. звання, прізвище та ініціали)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

Факультет економіки та екології моря
Кафедра економічної політики та безпеки
Освітній рівень – перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітня програма – Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

гарант освітньої програми
«Міжнародна економіка»

 Л.Ю. Вдовиченко
«___» _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту Левченко Мирослава Віталіївна

(Прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Стратегія глобальної експансії транснаціональних корпорацій: вплив франчайзингової моделі на економічний розвиток країн
Керівник роботи д.е.н., професор НУК Єфімова Г.В.
Затверджені наказом ректора № 278-уч від «24» березня 2025 року
2. Термін подання роботи: 15.06.2025 р.
3. Вихідні дані по роботі: навчальні посібники, наукові праці, монографічні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, публікації міжнародних організацій, внутрішні корпоративні документи підприємства, а також електронні ресурси
4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) Теоретичні аспекти глобальної експансії транснаціональних корпорацій; Аналіз стратегії глобальної експансії тнк на прикладі компанії PepsiCo; Стратегічні напрями удосконалення франчайзингової моделі persico в глобальному середовищі.
5. Перелік презентаційних матеріалів: характеристика кваліфікаційної роботи, топ-10 найбільших ТНК світу Fortune Global 500 у 2024 р. та функції ТНК, стратегії виходу ТНК на міжнародні ринки, основні переваги міжнародної експансії через франчайзинг та виклики міжнародного франчайзингу, кількість франчайзингових підприємств у світі в 2020 – 2025 рр. і кількість франчайзингових одиниць у світі за регіонами у 2024 р., динаміка доходу та чистого прибутку PepsiCo у 2015–2023 роках, фінансові показники PepsiCo Q1 2025 р. та ESG, перспективи розвитку франчайзингу у транснаціональних корпораціях та їхній вплив на міжнародну торгівлю, динаміка фінансових показників PepsiCo за сегментами у Q1 2025 року, стратегічні напрями вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo в країнах, що розвиваються.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення наукового керівника роботи	01.09.2024р.- 15.09.2024р.	
2.	Вибір теми роботи та її узгодження з науковим керівником	15.09.2024р.- 30.09.2024р.	
3.	Вивчення друкованих та електронних джерел, економічних реалій, методичних та наукових видань з теми роботи	01.10.2024р.- 31.10.2024р.	
4.	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	01.11.2024р.- 15.11.2024р.	
5.	Збір статистичної інформації на базовому підприємстві (установі, організації)	15.11.2024р.- 31.01.2025р.	
6.	Розробка теоретичного розділу	01.02.2025р.- 29.02.2025р.	
7.	Розробка аналітичного розділу	01.03.2025р.- 31.03.2025р.	
8.	Розробка проектного розділу	01.04.2025р.- 30.04.2025р.	
9.	Розробка вступу, висновків, списку використаної літератури та додатків	01.05.2025р.- 15.05.2025р.	
10.	Редагування рукопису роботи магістранта та ознайомлення з ним наукового керівника	15.05.2025р.- 30.05.2025р.	
11.	Усунення зауважень наукового керівника та завершення роботи	01.06.2025р.- 10.06.2025р.	
12.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи в бібліотеку НУК для перевірки на унікальність	10.06.2025р.	
13.	Подання рукопису кваліфікаційної роботи на попередній захист	10.06.2025р.	
14.	Усунення зауважень кафедрального захисту та результатів перевірки на виявлення збігів/ідентичності/схожості роботи	10.06.2025р.- 14.06.2025р.	
15.	Розробка проекту демонстраційного матеріалу та доповіді	14.06.2025р.- 20.06.2025р.	
16.	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	18.06.2025р.	
17.	Захист роботи перед АК	24.06.2025р.- 25.06.2025р.	

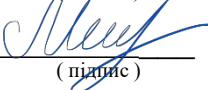
Науковий керівник


 (підпис)

Єфімова Г.В.

(прізвище та ініціали)

Студент


 (підпис)

Левченко М.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Левченко М.В. Стратегія глобальної експансії транснаціональних корпорацій: вплив франчайзингової моделі на економічний розвиток країн – кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр». – Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, м. Миколаїв, 2025.

У роботі досліджено стратегії глобального розширення транснаціональних корпорацій (ТНК) з акцентом на франчайзингову модель як інструмент міжнародної експансії. Висвітлено теоретичні засади функціонування ТНК, класифікацію стратегій виходу на зарубіжні ринки, особливості франчайзингу як форми співпраці на глобальному рівні.

Проаналізовано динаміку розвитку франчайзингу на прикладі компанії PepsiCo, її фінансово-економічні показники та вплив на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються. Оцінено ефективність франчайзингової стратегії корпорації на міжнародних ринках і визначено специфіку її адаптації до умов глобального середовища.

У роботі запропоновано стратегічні напрями вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo, які передбачають підтримку локальних партнерів, цифрову трансформацію, соціальні ініціативи та інноваційну локалізацію продукції.

Доведено, що франчайзинг є гнучким інструментом для збалансованого зростання ТНК та сприяє розвитку національних економік через створення робочих місць, інвестиції та трансфер технологій.

Ключові слова: ТНК, транснаціональні корпорації, глобальна експансія, франчайзинг, міжнародний ринок, PepsiCo, економічний розвиток, стратегія, країни, що розвиваються.

SUMMURY

Levchenko M.V. Strategy of Global Expansion of Transnational Corporations: The Impact of the Franchise Model on the Economic Development of Countries – Bachelor's qualification thesis. – Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv, 2025.

The thesis explores the strategies of global expansion employed by transnational corporations (TNCs), with a particular focus on franchising as a tool of international growth. It examines the theoretical foundations of TNC operations, classification of market entry strategies, and the characteristics of franchising as a form of global business cooperation.

The study analyzes the development of franchising using PepsiCo as a case study, reviewing its financial and economic performance and its impact on the socio-economic development of developing countries. The effectiveness of PepsiCo's franchising strategy in global markets is assessed, along with the specifics of its adaptation to the global environment.

The thesis proposes strategic directions for improving PepsiCo's franchising model, emphasizing support for local partners, digital transformation, social initiatives, and product localization through innovation.

It is concluded that franchising serves as a flexible tool for sustainable TNC growth and contributes to national economic development through job creation, investment inflows, and technology transfer.

Keywords: TNCs, transnational corporations, global expansion, franchising, international market, PepsiCo, economic development, strategy, developing countries.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКСПАНСІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ.....	8
1.1. Сутність та особливості транснаціональних корпорацій	8
1.2. Основні стратегії виходу ТНК на зарубіжні ринки	14
1.3. Франчайзинг як інструмент розширення бізнесу на глобальних ринках	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКСПАНСІЇ ТНК НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ PEPSICO.....	25
2.1. Аналіз розвитку франчайзингу в діяльності ТНК	25
2.2. Загальна характеристика та фінансово-економічні показники компанії PepsiCo.....	33
2.3. Аналіз впливу діяльності PepsiCo на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються.....	42
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ PEPSICO В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	49
3.1. Перспективи розвитку франчайзингу у діяльності транснаціональних корпорацій.....	49
3.2. Оцінка франчайзингової стратегії PepsiCo на світових ринках і специфіка міжнародної експансії	51
3.3. Пропозиції щодо вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo в країнах, що розвиваються, та її вплив на економіку країн-реципієнтів.....	58
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	67
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Зростання та конкурентоспроможність є одними з ключових чинників успіху транснаціональних корпорацій (ТНК). Успішна розробка та реалізація стратегії глобальної експансії відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокового розвитку компаній на міжнародних ринках. В умовах динамічного та висококонкурентного глобального середовища особливої популярності набуває франчайзинг як ефективна форма виходу на зарубіжні ринки. Добре налагоджена франчайзингова система дозволяє ТНК досягати швидкого розширення, зменшуючи ризики та витрати, пов'язані з прямими інвестиціями.

Франчайзинг у широкому сенсі виступає не лише засобом масштабування бізнесу, а й інструментом передачі технологій, управлінських практик та стандартів якості. Він сприяє модернізації бізнес-процесів і підвищенню ефективності діяльності на локальних ринках. У сучасній економіці інтеграційні процеси, що базуються на моделі франчайзингу, дозволяють створювати сталі міжкорпоративні зв'язки, формувати нові ринки збуту, підвищувати цінність бренду та забезпечувати зростання вартості компаній.

Франчайзингова модель все частіше розглядається як альтернатива традиційним формам експансії (злиття, поглинання, створення філій), особливо в країнах, що розвиваються. Вона забезпечує швидку адаптацію до нових умов, стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, сприяє наповненню бюджету та створенню робочих місць. Водночас зростає необхідність глибокого аналізу її впливу на економічний розвиток країн та визначення потенційних ризиків для національного бізнесу.

Питання впливу франчайзингової моделі на конкурентоспроможність, інноваційність та сталий розвиток економіки активно досліджуються у працях зарубіжних вчених: Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Сейда, І. Алоне, Ф. Лафонтейн,. Вітчизняні науковці також приділяють увагу питанням франчайзингу як чиннику економічної інтеграції та інструменту залучення

інвестицій: С. Войтко, О. Гавриш, О. Корогодова, Т. Моїсеєнко, В. Лобовко, Я. Сидоров та інші.

Необхідність вивчення франчайзингу як стратегічного інструменту глобального зростання ТНК та його впливу на розвиток національних економік зумовила вибір теми, визначення мети, постановку дослідницьких завдань та структурування даної кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. *Метою* даного дослідження є узагальнення теоретичних положень та розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії глобальної експансії транснаціональних корпорацій із використанням франчайзингової моделі в контексті її впливу на економічний розвиток країн.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання*:

- розглянути сутність та особливості транснаціональних корпорацій;
- обґрунтувати основні стратегії виходу ТНК на зарубіжні ринки;
- дослідити франчайзинг як інструмент розширення бізнесу на глобальних ринках;
- проаналізувати розвиток франчайзингу в діяльності ТНК;
- з'ясувати загальну характеристику та фінансово-економічні показники компанії PepsiCo;
- здійснити аналіз впливу діяльності PepsiCo на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються;
- встановити перспективи розвитку франчайзингу у діяльності транснаціональних корпорацій;
- надати оцінку франчайзингової діяльності PepsiCo на світових ринках і специфіка міжнародної експансії;
- сформулювати пропозиції щодо вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo в країнах, що розвиваються, та її вплив на економіку країн-реципієнтів.

Об'єктом дослідження виступають процеси глобальної експансії транснаціональних корпорацій через франчайзингову модель.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти економічних відносин, що виникають у процесі застосування франчайзингу для глобального розширення ТНК та його вплив на економічний розвиток країн.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань були використані загальнонаукові методи наукового пізнання: логіко-діалектичний метод; методи аналізу, синтезу та порівняльного аналізу; методи статистичного аналізу та прогнозування; методи системного підходу та моделювання економічних процесів, а також графічний і табличний методи для візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження становили: нормативно-правові акти, що регулюють міжнародну діяльність та інвестиції, зокрема закони України, що стосуються франчайзингу та транснаціональних корпорацій; дані міжнародних організацій, таких як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Організація об'єднаних націй; статистичні дані, аналітичні звіти і дослідження провідних консалтингових компаній; а також матеріали, опубліковані в наукових, економічних і спеціалізованих періодичних виданнях, та інтернет-ресурси.

Апробація результатів роботи. Результати теоретичних та практичних досліджень за напрямком кваліфікаційної роботи доповідались та обговорювались на науковій конференції, а саме: Всеукраїнських наукових економічних читаннях (м. Миколаїв, 02-03 грудня 2024 р.).

Публікації. За результатами проведених досліджень опубліковано 1 тези доповіді загальним обсягом 3 др. арк.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг – 78 сторінок, з них основний текст – 55 сторінок. Робота містить 3 таблиці, 16 рисунків і 6 додатків. Список використаних джерел налічує 59 найменувань на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКСПАНСІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Сутність та особливості транснаціональних корпорацій

У сучасній економіці транснаціональні корпорації стали одними з основних двигунів глобалізації. Вони здійснюють діяльність у багатьох країнах, об'єднуючи ресурси, капітал, інтелектуальні й виробничі потужності, формуючи глобальні бізнес-мережі. Завдяки потужному фінансовому потенціалу, інноваційності та здатності адаптуватися до різноманітних ринкових умов, ТНК істотно впливають на економічні процеси, сприяють поширенню новітніх технологій, полегшують доступ до нових ринків та створюють робочі місця в країнах своєї присутності.

Термін «транснаціональна корпорація» (TNC, transnational corporation) набув широкого вжитку з 1960 року. У зв'язку з появою таких компаній виникла потреба чітко розмежовувати поняття країна базування (home country) — держава, де розташований головний офіс компанії, та країна прийому (host country) — держава, в якій здійснюється господарська діяльність корпорації [49].

Транснаціональна корпорація (ТНК) — це велика бізнес-структура, що провадить діяльність у кількох країнах, керуючи процесами здебільшого з країни походження. На відміну від типових багатонаціональних корпорацій, ТНК є глибше інтегрованими у світову економіку, оскільки не прив'язують свою діяльність до однієї конкретної держави. Їхня гнучка операційна стратегія дозволяє ефективно інвестувати, виробляти, управляти та просувати продукцію на глобальному рівні. Головною метою діяльності ТНК є максимізація прибутку через розширення ринків збуту, оптимізацію витрат і використання переваг різних національних економік [6].

Як вважав Деніел Пінк, американський автор і експерт з мотивації та інновацій «Великі компанії, зокрема транснаціональні корпорації з десятками

тисяч співробітників, не зникнуть. Насправді, багато з них стають ще більшими, оскільки можуть отримувати вигоду від економії на масштабах» [14]. Це підтверджує важливість масштабування для ТНК, яке дозволяє їм зберігати свою конкурентоспроможність і вплив на глобальному ринку.

Комісія з транснаціональних корпорацій ООН надала таке визначення ТНК – це компанія, яка:

- здійснює свою діяльність через структурні одиниці (підрозділи), розташовані щонайменше у двох країнах, незалежно від їхньої правової форми чи галузі;
- функціонує в межах єдиної управлінської системи, яка забезпечує можливість централізованого ухвалення рішень і реалізації спільної стратегії компанії через один чи кілька керівних центрів;
- має окремі одиниці (підрозділи), які пов'язані спільною власністю таким чином, що одна (або більше) із них можуть впливати на виробничо-комерційну діяльність інших (зокрема, розподіляти інтелектуальні, виробничі, людські, фінансові та інші ресурси, відповідальність за результати функціонування та ін.) [1].

Існує декілька підходів до визначення того, чи можна вважати компанію транснаціональною. Згідно з критеріями Гарвардського університету, транснаціональною вважається компанія, що має понад шість зарубіжних філій. За методологією ООН, про міжнародний статус компанії свідчить розмір відсотка її продажів, реалізованих поза межами країни базування материнської компанії, а також структура її активів.

Відповідно, корпорації вважаються транснаціональними, якщо вони відповідають наступним критеріям:

- кількість країн, у яких діє компанія (відповідно до різних підходів, мінімум становить від 2-х до 6-ти країн).
- мінімальна частка закордонних операцій у прибутках або продажах компанії (як правило, понад 25 %);
- наявність не менше 25 % «голосуючих» акцій у щонайменше трьох

країнах, що забезпечує корпорації контроль над економічною діяльністю підрозділів за кордоном і вважається формою прямих іноземних інвестицій;

– присутність у компанії багатонаціонального персоналу, зокрема на рівні вищого керівництва [1].

Перші приклади діяльності, схожої на сучасну транснаціональну, з'явилися ще в період колоніальної експансії, коли такі компанії, як Британська Ост-Індійська компанія (East India Company; заснована у 1600 році), Голландська Ост-Індійська компанія (Vereenigde Oostindische Compagnie; 1602) та компанія Гудзонової затоки (Hudson's Bay Company; 1649), здійснювали масштабну міжнародну торгівлю та інвестування [44]. Однак справжній розвиток транснаціональних корпорацій почався у післявоєнний період після Другої світової війни. Руйнування, спричинене війною, створило потребу у відновленні та економічному розвитку. У цей час також відбулися значні досягнення у сфері транспорту, комунікацій та технологій, що полегшило компаніям ведення бізнесу через кордони. Наприкінці тисячоліття у світі вже існувало майже 60 тисяч транснаціональних корпорацій із понад 500 тисячами філій (Додаток А).

XXI століття справді стало епохою транснаціоналізації, менш ніж за 20 років кількість ТНК зросла ще на третину. Станом на 2019 рік у світі налічувалося 82 тисячі транснаціональних компаній із 810 тисячами філій [33].

Динамічний розвиток транснаціональних корпорацій у новітній історії супроводжується не лише кількісним зростанням, а й значним посиленням їхнього економічного впливу. Яскравим підтвердженням цього є щорічний рейтинг Fortune Global 500, до якого входять найбільші компанії світу за обсягом доходів. Зокрема, у 2024 році корпорації з цього списку продемонстрували рекордний сукупний дохід у розмірі 41 трильйона доларів США, що, попри майже нульове зростання, перевищило попередні показники на 0,1%. Компанія Walmart зберегла перше місце вже одинадцятий рік поспіль, а Amazon досягла нового рекорду, піднявшись на друге місце (з четвертого у 2022 році). Попри зниження до четвертої позиції, Saudi Aramco з прибутком у 121 мільярд доларів залишилася найприбутковішою компанією третій рік поспіль. Примітно, що

вперше з 2018 року кількість компаній зі США (139) перевищила кількість представників Великого Китаю (133). Загальний дохід американських корпорацій склав 13,8 трильйона доларів США, що на 6% більше порівняно з попереднім роком [18].

В таблиці 1.1 представлено топ-10 найбільших транснаціональних корпорацій світу у 2024 році за обсягом доходів.

Таблиця 1.1

Топ-10 найбільших ТНК світу Fortune Global 500 у 2024 р.

Ранг	Назва ТНК	Річна виручка, млн. \$	Чистий прибуток, млн. \$	Активи, млн. \$	К-сть співробітників
1	Walmart	648,125	15,511	252,399	2 100 000
2	Amazon	574,785	30,425	527,854	1 525 000
3	State Grid	545,947.5	9,204.3	781,126.2	1 361 423
4	Saudi Aramco	494,890.1	120,699.3	660,819.2	73 311
5	Sinopec Group	429,699.7	9,393.4	382,688	513 434
6	China National Petroleum	421,713.6	21,294.7	630,562	1 026 301
7	Apple	383,285	96,995	352,583	161 000
8	UnitedHealth Group	371,622	22,381	273,720	440 000
9	Berkshire Hathaway	364,482	96,223	1,069,978	396 500
10	CVS Health	357,776	8,344	249,728	259 500

Джерело: складено автором на основі [18]

Одним із ключових чинників зростання ТНК стала лібералізація торгівлі та інвестицій. Багато країн розпочали політику заохочення прямих іноземних інвестицій (ПІІ), визнаючи потенційні вигоди у вигляді створення нових робочих місць, технологічного обміну та прискорення економічного зростання [56].

На сьогодні транснаціональні корпорації є домінуючою формою використання міжнародного капіталу. Вони становлять мережу взаємопов'язаних компаній, що походять з однієї країни, мають головний офіс у країні базування та дочірні підприємства або філії в країнах присутності. На відміну від національних компаній, які здебільшого переміщують готову продукцію, ТНК переміщують сам інвестиційний процес, поєднуючи його з іноземною робочою силою в межах міжнародного виробництва, що ґрунтується на кооперації та спеціалізації [49].

Завдяки своїй глобальній присутності та високому рівню інтеграції в світову економіку, ТНК реалізують низку ключових функцій, що забезпечують ефективність їх діяльності на міжнародному ринку. Ці функціональні напрями охоплюють різні аспекти управління, виробництва, інноваційної діяльності та маркетингу, сприяючи зміцненню позицій компаній у глобальному середовищі.

На рис. 1.1 узагальнено основні напрями діяльності ТНК, які є визначальними для їхнього успішного функціонування.

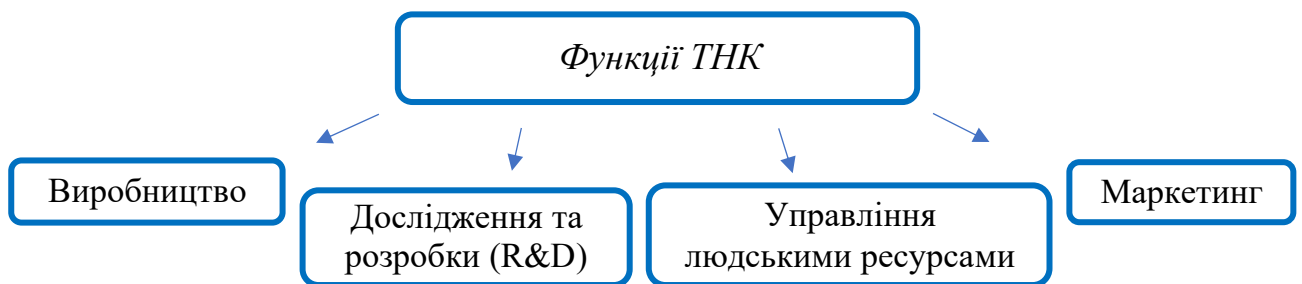


Рис. 1.1. Основні функції транснаціональних корпорацій

Джерело: складено автором на основі [6]

Стрімкий розвиток транснаціональних корпорацій зумовлений низкою переваг, які вони мають порівняно з локальними або меншими компаніями.

Перш за все, це доступ до природних ресурсів, капіталу та результатів наукових досліджень у всьому світі. По-друге, ТНК забезпечують ефект економії на масштабах виробництва, економічну стабільність і фінансову стійкість завдяки диверсифікації своєї діяльності.

Реалізуючи свої переваги у глобальному масштабі, транснаціональні корпорації мають дедалі більший вплив на економіку окремих держав. Завдяки величезній фінансовій потужності та політичній підтримці, найбільші корпорації здатні диктувати умови не лише конкурентам, а й цілим державам (урядам). Зокрема, деякі країни, що розвиваються, змушені підтримувати відносно низькі екологічні стандарти в боротьбі за залучення капіталу іноземних ТНК на свою територію.

Унаслідок цього останніми роками проблема екології привертає особливу увагу. ТНК мають тенденцію розміщувати «брудне» виробництво в тих країнах,

де зберігаються низькі екологічні стандарти, оскільки така зневага до екологічних питань забезпечує конкурентні переваги як місцевій економіці, так і населенню. Наприклад, компанія Shell відома випадками забруднення нафтою у Нігерії [51]. Водночас вони прагнуть скористатися низькою вартістю праці, виплачуючи мінімальні зарплати та ігноруючи належні умови праці, що сприяє поширенню експлуатації робітників, особливо у країнах, що розвиваються. Іноді вони взагалі не створюють робочих місць для місцевого населення, натомість перекидаючи працівників із країн походження, як це часто роблять китайські компанії.

До того ж, конкуренція з боку ТНК може витіснити місцеві підприємства з ринку, зменшуючи вибір для споживачів і підвищуючи ціни. При цьому прибутки, отримані в країнах перебування, часто не реінвестуються в місцеву економіку, а виводяться в офшори. Через використання трансфертного ціноутворення ТНК мінімізують податкові зобов'язання, що позбавляє приймаючі країни значної частини доходів до бюджету.

З огляду на майбутнє, транснаціональні корпорації й надалі адаптуватимуться до нових тенденцій, що робить надзвичайно важливим для фінансових фахівців залишатися обізнаними з цими змінами. Технології продовжать трансформувати діяльність ТНК, роблячи їх більш взаємопов'язаними та гнучкими у реагуванні. Наприклад, хмарні обчислення та штучний інтелект дозволяють транснаціональним корпораціям підвищувати ефективність і приймати більш обґрунтовані рішення.

Крім того, все більшого значення для ТНК набувають екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти. Як інвестори, так і споживачі дедалі частіше вимагають від корпорацій більшої відповідальності, що спонукає їх зосереджуватися на сталому веденні бізнесу.

Так, наприклад, корпорація Microsoft взяла на себе амбітне зобов'язання стати вуглецево негативною до 2030 року, що свідчить про зростаючу тенденцію серед ТНК узгоджувати свою діяльність із ширшими суспільними цілями.

Таким чином, транснаціональні корпорації відіграють провідну роль у

процесах глобалізації, забезпечуючи трансфер технологій, мобільність капіталу та інтеграцію ринків. Вони мають значний вплив як на економіки країн базування, так і на держави перебування, створюючи нові можливості, але водночас і виклики. З огляду на сучасні тенденції, особливо цифровізацію та зростання ролі ESG-факторів, ТНК залишатимуться важливими драйверами глобальних змін, що потребує постійного моніторингу та ефективного регулювання їхньої діяльності.

1.2. Основні стратегії виходу ТНК на зарубіжні ринки

Глобалізація світової економіки актуалізує потребу транснаціональних корпорацій у розробці ефективних стратегій, що дозволяють зміцнювати їхню конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Водночас вихід на зовнішні ринки пов'язаний із низкою викликів, серед яких культурні та мовні бар'єри, валютні коливання, складності оподаткування, регуляторні обмеження, необхідність адаптації продукції до локальних особливостей, а також політична нестабільність у деяких регіонах.

Розробка стратегій інтернаціоналізації діяльності транснаціональних корпорацій базується на формуванні й утвердженні стійких конкурентних переваг. Вони досягаються шляхом впровадження інновацій, інвестування в наукові дослідження та розробки, а також освоєння нішевих сегментів ринку, які залишаються поза увагою інших компаній через їхню обмежену ємність або низьку рентабельність на початкових етапах розвитку.

ТНК практикують застосування широкого спектру стратегій для виходу на міжнародні ринки, які відображено на рис. 1.2.

До основних стратегій належать:

1. Глобальна стратегія зниження витрат — допомагає бізнесу скоротити витрати без погіршення якості чи цінності продукції або послуг. До таких стратегій належать, зокрема, переговори з постачальниками щодо вигідніших умов, оптимізація внутрішніх процесів та використання технологій,

що дозволяють економити кошти. Ефективні стратегії зниження витрат дають змогу компаніям залишатися прибутковими, зберігати конкурентні переваги та перенаправляти ресурси на розвиток (компанії General Motors, Nokia) [12].



Рис. 1.2. Стратегії виходу ТНК на міжнародні ринки

Джерело: складено автором на основі [12], [16], [32], [57], [58]

2. Стратегія експорту — зосередження на продажі товарів, вироблених у межах країни, на зовнішні ринки через дистриб'юторів. Це найпростіший та найменш витратний спосіб виходу на іноземні ринки. Він характеризується низьким рівнем ризику та високою прибутковістю, оскільки компанії не потрібно адаптувати продукцію або значно змінювати виробничі процеси. Однак масштабування діяльності без локальних ресурсів і персоналу може бути складним (компанії Nestlé, Samsung, Boeing) [16].

3. Глобальна стратегія диференціації — уніфікований підхід, за якого компанія створює унікальну та відмінну пропозицію для споживачів, що дозволяє їй залишатися попереду конкурентів на ринку. Головною метою впровадження стратегії диференціації є зміцнення конкурентної позиції. Для цього компанія проводить глибокий аналіз власних сильних і слабких сторін та

раціонально використовує наявні ресурси, щоб підвищити загальну цінність своєї продукції або послуг для клієнтів (Nike, Starbucks, Apple) [57].

4. Ліцензування — дозволяє іноземним компаніям використовувати торгову марку, ноу-хау або інтелектуальну власність ліцензіара для виробництва чи реалізації товару на закордонному ринку. У відповідь ліцензіар отримує роялті або інші платежі. Це ефективний варіант виходу, особливо для сервісних компаній або тих, чия продукція потребує місцевого виробництва. Недоліки пов'язані з ризиком шкоди бренду через дії ліцензіата — низьку якість продукції або неналежне обслуговування клієнтів. Тому критично важливо ретельно добирати партнерів. (компанії PepsiCo, Disney, Microsoft)

5. Багатонаціональна стратегія — розробка адаптованої стратегії для кожного окремого ринку з урахуванням локальних особливостей, уподобань споживачів та умов конкуренції.

6. Фокусована стратегія — зосередження на специфічних ринкових нішах у кожній країні, що дозволяє досягати ефективності за рахунок оптимізації витрат і диференціації.

Окрім базових стратегій, ТНК застосовують також низку спеціалізованих підходів до інтеграції на нові ринки:

- Створення дочірніх підприємств — компанія створює або купує бізнес в іншій країні, який повністю належить материнській компанії. Такий підрозділ може працювати під оригінальним брендом або під новою торговою маркою. Створення дочірнього підприємства з нуля дає повний контроль над операціями, але потребує значних ресурсів і несе високий рівень ризику (компанії Google, Apple, Siemens).

- Створення спільних підприємств — форма партнерства між компаніями, одна з яких зазвичай є іноземною. Обидві сторони інвестують кошти, розподіляють прибутки та контролюють діяльність. Іноземний партнер зазвичай надає знання, зв'язки та доступ до нового ринку. Ця стратегія дозволяє швидше вийти на іноземний ринок, іноді вона навіть є обов'язковою умовою для діяльності в певних країнах. Проте спільні підприємства можуть бути

тимчасовими та потребують чіткого контрактного регулювання (компанії Sony Ericsson, General Motors і SAIC).

– Стратегія Piggybacking — передбачає партнерство з неконкуруючими компаніями для взаємного просування продукції на ринках одна одної. Це швидкий та недорогий спосіб виходу на зовнішній ринок, який ґрунтується на довірі між партнерами. Один із варіантів — додавання товару до експортного асортименту партнера, який уже діє на зовнішньому ринку, з розподілом прибутку. У такому разі одна компанія зосереджується на внутрішньому ринку, а інша займається міжнародною діяльністю (компанії Dyson, GoPro) [16].

– Франчайзинг — схожий на ліцензування, але потребує більш глибокого залучення. Підприємство-франчайзер передає франчайзі право вести бізнес під своєю маркою з наданням підтримки в організації, дизайні, постачанні обладнання та маркетингу. Франчайзі сплачує одноразовий внесок і частку з прибутку. Така стратегія добре працює для компаній із відпрацьованою бізнес-моделлю (наприклад, McDonald's, Starbucks). Успіх обох сторін залежить від рівня взаємодії, однак франчайзер отримує переваги в масштабуванні без значних витрат.

– Бартерна торгівля — передбачає обмін товарами або послугами замість традиційних грошових розрахунків. Вона актуальна для країн з обмеженим валютним резервом або кредитними труднощами. Бартер дозволяє здійснювати торгівлю у складних умовах, збільшувати продажі, зміцнювати відносини з клієнтами та отримувати конкурентні переваги. Серед недоліків — складність переговорів, висока вартість операцій та логістичні труднощі.

– Прямі іноземні інвестиції — передбачають набуття контролю над підприємством в іншій країні. Це включає активну участь у щоденній операційній діяльності, передачу капіталу, технологій та управлінського досвіду. Компанії отримують доступ до дешевших виробничих ресурсів та нових ринків, водночас сприяючи розвитку економіки приймаючої країни. Однак ПІІ пов'язані з ризиками та можуть викликати занепокоєння щодо надмірного впливу іноземного капіталу (компанії Toyota, Intel, Unilever).

– Злиття та поглинання (Mergers and Acquisitions) — дозволяють швидко отримати частку на зовнішньому ринку шляхом купівлі конкурента, постачальника або дистриб'ютора. Такий підхід забезпечує контроль над ключовими активами та швидке входження на ринок. Зростання та поглинання можуть мати нижчий ризик у порівнянні з новими інвестиціями, однак інтеграція двох компаній з різною культурою та системами управління часто є складною. Також слід враховувати можливе зростання боргового навантаження після угоди (компанії Facebook, Amazon) [16].

– Аутсорсинг — передбачає передачу окремих бізнес-функцій або процесів стороннім постачальникам з метою зниження витрат, зосередження на ключових видах діяльності та підвищення ефективності. Такий підхід дозволяє організаціям використовувати зовнішній досвід, технології та ресурси, одночасно зберігаючи контроль над основними компетенціями [58].

– Офшорне виробництво — перенесення виробничих потужностей до країн з нижчими витратами на ресурси та працю, що особливо доцільно при стандартизованому процесі виготовлення продукції [32].

Універсальної стратегії для кожної корпорації не існує, оскільки для різних видів товарів чи підрозділів ТНК необхідні різні види стратегій чи їх комбінація. При стратегічному виборі необхідно визначити, яка стратегія буде кращою з урахуванням становища ТНК у галузі, можливостей та ресурсів компанії.

Одним з ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, що дозволяє виявити внутрішні сильні й слабкі сторони компанії, а також можливості й загрози з боку зовнішнього середовища. Під час такого аналізу враховують витрати на виробництво, ринкову частку в порівнянні з конкурентами, структуру цін на ресурси в окремих країнах, рівень управлінських компетенцій, стан виробничої бази та якість продукції. Разом із внутрішніми чинниками необхідно враховувати й зовнішні — демографічні зміни, перспективи виходу на нові ринки, можливості диверсифікації та вертикальної інтеграції, а також рівень конкурентного тиску.

Ще одним поширеним методом формування стратегії є визначення

стратегічних господарських зон та сегментація діяльності корпорації. Цей підхід включає аналіз зовнішнього середовища, виявлення ризиків і потенціалу для зростання з урахуванням глобальних тенденцій. Його реалізація передбачає створення інформаційної бази, оцінку чинників, що впливають на діяльність компанії, формулювання стратегічних цілей, оптимальний розподіл ресурсів, розробку альтернативних варіантів стратегічних дій, узгодження інвестиційних та операційних програм, а також впровадження, контроль і корекцію обраної стратегії.

Аналізуючи міжнародний досвід, можна дійти висновку, що для ефективного виходу на зарубіжні ринки компаніям слід дотримуватися певних принципів — створення внутрішнього попиту високої якості, що підвищує конкурентоспроможність (згідно з концепцією М. Портера), стандартизація й оптимізація бізнес-процесів, орієнтація на підвищення вартості компанії, інвестиційна привабливість і розширення присутності на стабільно зростаючих ринках. Досвід показує, що національний капітал може ефективно конкурувати з транснаціональними корпораціями лише в умовах об'єднання у великі промислово-фінансові структури. Окрім державної підтримки та сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, компаніям слід впроваджувати довгострокові маркетингові стратегії. Важливою складовою конкурентоспроможності є активне використання результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, як в головних офісах, так і у зарубіжних філіях. Бізнесу варто більш рішуче впроваджувати ці напрацювання.

Зважаючи на викладене вище, універсальної моделі конкурентної стратегії не існує. Тільки стратегія, адаптована до конкретної галузі, ресурсної бази та інтелектуального потенціалу компанії, може забезпечити успіх. У сучасних умовах стратегічний розвиток може набувати різних форм, але його головною метою є подолання невизначеності, зниження витрат в умовах зростаючої конкуренції та інноваційної активності, а також досягнення гнучкості в управлінні. Вихід на зовнішні ринки має базуватись на стратегії створення конкурентних переваг. Присутність транснаціональних корпорацій на

внутрішньому ринку стимулює національні компанії до підвищення якості товарів і послуг, а також відкриває доступ до передових технологій, маркетингових практик і стратегій розвитку, перевірених у міжнародному середовищі.

1.3. Франчайзинг як інструмент розширення бізнесу на глобальних ринках

На сьогодні, у стрімкому та взаємозалежному середовищі сучасної глобальної економіки компанії постійно шукають нові можливості для розширення своєї присутності й виходу на нові ринки. Серед широкого спектра доступних стратегій міжнародна експансія через франчайзинг зарекомендувала себе як перевірений та ефективний підхід, який активно застосовується такими успішними брендами, як McDonald's, Subway, Marriott, чи 7-Eleven.

З часу завершення Другої світової війни франчайзинг став основним інструментом, завдяки якому малі підприємства в Сполучених Штатах успішно перетворювалися на національні мережі.

Франчайзинг має давнє походження і не обмежується лише сферою фаст-фуду, відеопрокату чи автомобільного сервісу. Його коріння сягає Стародавнього Китаю, а в середньовіччі ця модель здебільшого застосовувалася урядами. У США франчайзинг з'явився після Громадянської війни, а справжнього розмаху набув у повоєнні 1950-ті роки. У 1960-х роках відбулося його стрімке зростання, у 1970-х — саморегулювання, а в 1980-х — становлення як зрілої системи. Із 1990-х років франчайзинг продовжує випереджати темпи зростання решти економіки [30].

Термін "франчайзинг" (англ. franchising) походить від французького слова franchise, що означає "пільга, привілей, право участі" [3; 4]. З поширенням цієї стратегії в міжнародному бізнесі виникла потреба у чіткому розмежуванні понять. Франчайзер (franchisor) — власник бренду, технологій і ноу-хау, що передає права на їх використання, і франчайзі (franchisee) — незалежний підприємець або компанія, яка купує ці права для ведення бізнесу під

франшизою відповідно до умов ліцензійної угоди.

Сутність франчайзингу полягає в здатності забезпечити розширення бізнесу для франчайзера без значних фінансових і операційних витрат, які зазвичай супроводжують самостійне відкриття нових точок. Ця модель є стратегічним та ефективним інструментом зростання, що дозволяє компанії розширювати свою присутність на різних ринках без необхідності повністю самостійно фінансувати та управляти процесом експансії.

Для франчайзі привабливість цієї моделі полягає у доступі до вже створеної бізнес-інфраструктури та репутації відомого бренду. Вони отримують шанс увійти в успішну та перевірену систему, що істотно знижує ризики, притаманні започаткуванню бізнесу «з нуля». Доведена ефективність моделі підвищує шанси франчайзі на успіх і прибутковість [23].

Крім того, підтримка й наставництво з боку франчайзера відіграють важливу роль у підвищенні ефективності роботи франчайзі. Від комплексних навчальних програм до постійної допомоги франчайзер забезпечує дотримання стандартів і цінностей бренду на всіх рівнях діяльності партнерів.

У міру того як глобальний бізнес-простір продовжує трансформуватися, франчайзинг дедалі більше постає як ефективний шлях для розширення як для відомих, так і для нових брендів. Такий формат співпраці не лише стимулює зростання окремих підприємств, а й сприяє загальній динаміці та різноманітності міжнародного бізнес-середовища.

Основною перевагою міжнародної експансії через франчайзинг є можливість швидкого та ефективного розширення бізнесу з мінімальними фінансовими ризиками для материнської компанії. Такий підхід дозволяє досягати прискореного зростання за рахунок інвестицій і зусиль франчайзі, оптимізує витрати завдяки їхній фінансовій участі, забезпечує гнучку адаптацію до місцевих ринків і враховує культурні особливості через залучення місцевих підприємців, що підвищує успішність та сталість виходу на міжнародні ринки (рис. 1.3) [23].

Міжнародний франчайзинг передбачає транснаціональний рух товарів,

торговельних марок, інтелектуальної власності та фінансів і зазвичай застосовується в галузях, орієнтованих на надання послуг [11].



Рис. 1.3. Основні переваги міжнародної експансії через франчайзинг

Джерело: складено автором на основі [23]

У 2018 році світова торгівля послугами досягла обсягу 5,8 трлн доларів США [54]. За даними Світової організації торгівлі (2019), починаючи з 2005 року торгівля послугами зростає швидше, ніж торгівля товарами. Серед міжнародних франчайзингових компаній у сфері послуг у 2017 році найшвидше зростання продемонстрували послуги для населення, за ними охорона здоров'я та медичні послуги, ділові й клінінгові послуги, а також роздрібна торгівля [31]. Крім того, між 2005 і 2017 роками країни, що розвиваються, забезпечили 3,4 трлн доларів США у вигляді світового експорту послуг завдяки економічним трансформаціям і диверсифікації на цих ринках.

Франчайзинг справив значний вплив на розвиток сфери послуг у світі [8], особливо у США, де він і набув комерційного поширення. За даними уряду США, 780 тисяч американських франчайзингових підприємств створили 9 мільйонів робочих місць і внесли близько 541 мільярда доларів США, або 3%

ВВП США [25]. Окрім того, франчайзинг опосередковано підтримує діяльність інших бізнес-структур і сприяє забезпеченню ще 13,3 мільйона робочих місць.

У 2024 році було оцінено, що кількість франчайзингових закладів у Сполучених Штатах сягне приблизно 831 тисячі, а їхній економічний внесок становитиме близько 897 мільярдів доларів США. Очікувалося, що кількість працівників у цих закладах досягне майже 8,8 мільйона осіб. Найбільшою галуззю франчайзингової індустрії традиційно залишаються заклади швидкого харчування, а другою за прибутковістю — роздрібна торгівля продуктами харчування, товарами та послугами [46].

Франчайзинг також поширився в інші регіони світу. В Австралії франчайзингові компанії забезпечують зайнятість 472 тисяч осіб, а загальний дохід від їхньої діяльності оцінюється в 146 мільярдів доларів США [26].

Втім, шлях до міжнародного розширення через франчайзинг не позбавлений труднощів. Дотримання законодавства й нормативних вимог, врахування культурних особливостей та забезпечення стабільної якості на різних локаціях — це виклики, які потребують ретельного опрацювання (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Виклики міжнародного франчайзингу

Джерело: складено автором на основі [23]

За даними Міністерства торгівлі США, франчайзинг щороку приносить 2,3 трлн доларів США до світової економіки, забезпечуючи 19 мільйонів робочих місць у 2 мільйонах франчайзингових підприємств по всьому світу [21]. Згідно зі звітом Franchise Direct за 2025 рік, до топ-100 найсильніших франчайзингових брендів входять компанії, що походять з США, Австралії та Канади [52].

Для досягнення успіху у міжнародному франчайзингу необхідний стратегічний підхід. Важливим кроком є ретельне дослідження ринку, що дозволяє врахувати особливості кожної цільової країни. Адаптація до місцевих смаків і вподобань є ключовою умовою того, щоб бренд був прийнятним у різних культурах. Крім того, важливим фактором є налагодження міцних відносин із франчайзі, забезпечення постійної підтримки та ефективної комунікації, що дозволяє зберігати цілісність бренду і своєчасно реагувати на виклики.

Отже, у той час як бізнеси продовжують орієнтуватися в складному полі глобальної торгівлі, міжнародний франчайзинг залишається потужною можливістю. Його доведена ефективність у досягненні стрімкого зростання, економії ресурсів та адаптації до локальних ринків підтверджує його актуальність у сучасному міжнародному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКСПАНСІЇ ТНК НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ PEPSICO

2.1. Аналіз розвитку франчайзингу в діяльності ТНК

Міжнародний франчайзинг за роки свого розвитку істотно трансформувався, змінюючи глобальну бізнес-реальність. Від витоків до сучасної епохи транснаціональних франшиз ця модель стала важливим чинником економічного зростання та міжкультурної взаємодії у світовому масштабі.

Глобалізація відіграла важливу роль у зростанні транснаціональних франшиз. Зменшення торговельних бар'єрів, розвиток транспортної інфраструктури та комунікаційних технологій надали компаніям більше можливостей виходити на зовнішні ринки. Це дозволило франчайзерам масштабувати бізнес і охоплювати ширше коло споживачів за межами своїх країн. Попит на транснаціональні франшизи зростає і завдяки бажанню споживачів отримувати доступ до знайомих брендів і стабільної якості обслуговування, незалежно від географії.

Однією з ключових тенденцій є зростання значення принципів ESG (екологічного, соціального та корпоративного управління) у формуванні франчайзингових стратегій. Сучасні споживачі очікують від брендів більшої відповідальності, що стимулює франчайзерів до впровадження сталих рішень. Зокрема, все більше транснаціональних компаній, таких як McDonald's, PepsiCo та Starbucks, інтегрують у свою діяльність екологічно чисті матеріали, зменшують вуглецевий слід, впроваджують повторне використання ресурсів, екологічну упаковку та програми зі зниження харчових відходів. Це не лише відповідає суспільному запиту, а й формує конкурентні переваги на глобальному рівні.

Ще одним важливим вектором розвитку є цифровізація франчайзингових процесів. Застосування штучного інтелекту, аналітики даних, CRM-систем,

хмарних платформ, мобільних додатків і централізованих онлайн-ресурсів забезпечує ефективне управління великими мережами франшиз. Також впроваджуються інноваційні інструменти, серед яких використання віртуальної реальності для навчання персоналу або автоматизація процесів замовлення й комунікації зі споживачами в режимі реального часу.

Паралельно змінюється і сама структура попиту на франчайзингові моделі. Зростає інтерес до бізнесів у сфері охорони здоров'я, фітнесу та добробуту, що зумовлено популяризацією здорового способу життя. У відповідь на ці запити ТНК адаптують свої концепції, включаючи оздоровчі програми, оновлене меню з корисними стравами та сервіси, орієнтовані на фізичне й ментальне здоров'я.

Також спостерігається розвиток мобільних і домашніх франшиз, що став особливо актуальним після пандемії COVID-19 та на тлі поширення дистанційної роботи. Такі формати дозволяють підприємцям гнучко поєднувати роботу з особистим життям, не потребують значних інвестицій і є привабливими для нових гравців малого бізнесу.

Незважаючи на глобальні виклики, транснаціональні корпорації активно продовжують міжнародну експансію. Особливу увагу вони приділяють країнам, що розвиваються, використовуючи угоди з майстер-франчайзі, локалізовані маркетингові стратегії та партнерські формати. Це дозволяє адаптувати бізнес до культурних, економічних і правових умов конкретного регіону, одночасно задовольняючи попит на глобальні бренди.

У цьому контексті перспективним напрямом є розвиток мікрофранчайзингу, моделі, яка пристосовує класичний формат франшизи до потреб малого бізнесу. Вона передбачає знижений поріг входу, спрощені процедури управління та локалізоване обслуговування. Це особливо актуально для країн із низьким рівнем доходів, де мікрофраншизи сприяють створенню робочих місць, підвищенню рівня самозайнятості та підтримці місцевих громад.

Окремо варто виділити тенденцію до зростання кількості мультифранчайзі. Транснаціональні корпорації все частіше пропонують купівлю декількох торговельних точок одночасно, що сприяє формуванню

довгострокових стратегій розвитку і забезпечує стабільне зростання бізнесу протягом п'яти і більше років.

Сьогодні міжнародні франшизи, які переважно контролюються транснаціональними корпораціями, функціонують в понад 140 країнах. Найбільшої популярності цей формат набув у США, Австралії, Франції, Великій Британії та Канаді. Це підтверджується значною кількістю брендів, які активно розвивають свої мережі саме через франчайзинг [2]. Американська компанія Franchise Direct представила оновлений рейтинг "ТОП-10 світових франшиз", проаналізувавши ефективність та популярність брендів у різних країнах (табл. 2.1) [47].

Таблиця 2.1

Найбільші франчайзингові мережі

№	Назва	Країна походження	Сектор	Рік заснування	Рік першої франшизи	К-сть торгових точок	Ціна франшизи, дол. США
1	The UPS Store	США	Франшизи бізнес-послуг	1980	1980	5700	185 243 – 608 975
2	SERVPRO	США	Франшизи у сфері побутових послуг	1967	1969	2000	216 000 – 296 000
3	PIRTEK	Австралія	Франчайзинг у сфері технічного обслуговування	1980	1985	500	160 000 – 780 000
4	Budget Blinds	США	Франшизи у сфері ремонту та облаштування житла	1992	1992	1500	140 500 – 211 250
5	PuroClean	США	Франчайзинг у сфері прибирання	2001	2001	500	225 000 – 245 000
6	Ace Handyman Services	США	Франшизи побутових ремонтних послуг	1998	2001	390	91 777 – 136 569
7	Anago Cleaning Systems	США	Франшизи у сфері комерційного клінінгу	1989	1991	1835	219 000 – 339 000
8	Mr. Rooter	США	Франшизи побутових послуг	1968	1972	260	122 303 – 263 800
9	Kitchen Tune-Up	США	Франшизи побутових послуг	1986	1988	270	119 930 – 173 850
10	Express Employment Professionals	США	Франшизи у сфері рекрутингу та кадрового забезпечення	1983	1985	870	150 000 – 250 000

Джерело: складено автором на основі [47]

Лідером оновленого рейтингу світових франшиз стала The UPS Store

(США), яка налічує понад 5700 точок у сфері бізнес-послуг. Друге місце посіла SERVPRO — спеціалізується на відновленні після надзвичайних ситуацій (2000 об'єктів). Третю позицію зайняла австралійська PIRTEK, що працює у сфері гідравлічного сервісу (понад 500 точок).

Отже, за даними Міжнародної асоціації франчайзингу, кількість підприємств, що працюють за франчайзинговою моделлю, демонструє стабільне зростання і, за прогнозами, у 2025 році досягне 1 500 000 одиниць (рис. 2.1) [24].

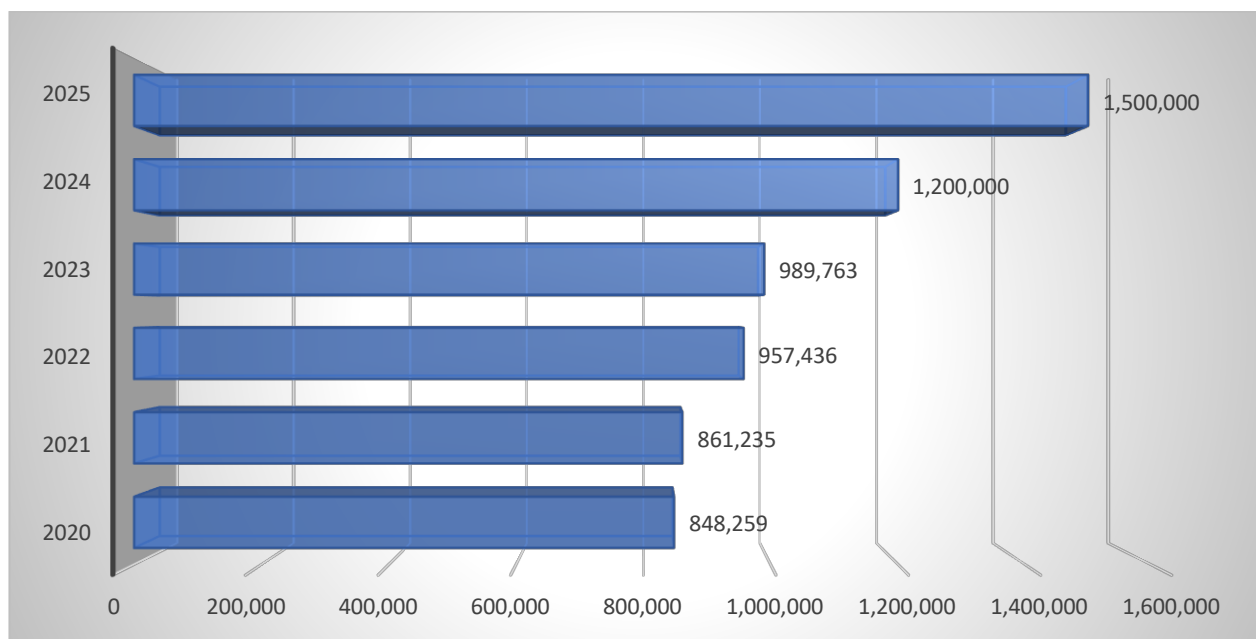


Рис. 2.1. Кількість франчайзингових підприємств у світі в 2020 – 2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [24]

Згідно з рис. 2.1, у 2020 році у світі налічувалося 848 259 франчайзингових підприємств. У 2021 році їх кількість зросла до 861 235, а в 2022-му — до 957 436. Подальше зростання продовжилося у 2023 році, коли число франчайзингових підприємств досягло 989 763, а у 2024 році — вже близько 1 200 000. За прогнозами, у 2025 році ця цифра перевищить півтора мільйона. Це свідчить про відновлення після пандемії COVID-19 та зростання глобального попиту на франчайзингову модель ведення бізнесу.

Основними регіонами концентрації франчайзингового бізнесу є Північна Америка, Європа та Азія, тоді як Латинська Америка, Африка й Австралія мають

обмежену частку ринку (рис. 2.2) [24].

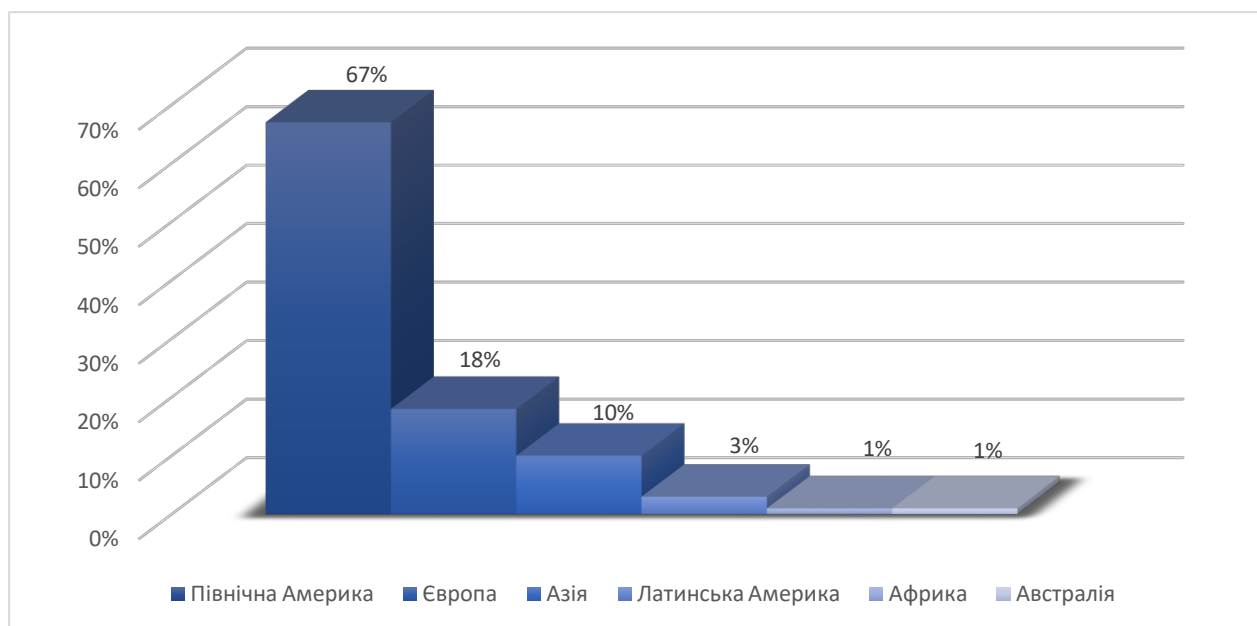


Рис. 2.2. Кількість франчайзингових одиниць у світі за регіонами або країнами походження у 2024 р., %

Джерело: складено автором на основі [24]

Франчайзинг у різних частинах світу має специфічні риси, зумовлені економічними, культурними та технологічними особливостями кожного континенту:

- У Північній Америці франчайзинг проходить етап трансформації. Відзначається повернення до базових принципів ведення бізнесу — підвищення прибутковості, ефективне управління витратами, покращення якості обслуговування та зростання операційної ефективності. Компанії все менше покладаються на державну підтримку й дедалі активніше інвестують у цифрову трансформацію. Серед ключових напрямів є впровадження фінтех-рішень, зокрема блокчейн-технологій і цифрових платіжних систем, які забезпечують прозорість і безпеку фінансових операцій. На тлі цифрового перевантаження спостерігається повернення до традиційного маркетингу. Водночас набувають популярності персоналізація, емоційний сторітелінг і людяна комунікація з клієнтами.

– У Південній Америці ринок франчайзингу розвивається під впливом зростання середнього класу й урбанізації. Міжнародні бренди активно виходять на ринок, посилюючи конкуренцію та стимулюючи інновації. В умовах зростаючого проникнення інтернету стрімко розвиваються електронна комерція й мобільні додатки. Все більшого значення набувають сталість, етичність ведення бізнесу та відповідальне ставлення до навколишнього середовища. Споживачі дедалі частіше очікують від брендів соціальної відповідальності та екологічної свідомості.

– Європейський ринок франчайзингу вирізняється поєднанням інноваційності з особливостями правового поля. У таких країнах, як Франція та Нідерланди, впроваджуються регуляторні нововведення, що впливають на умови франчайзингової діяльності. Наприклад, у Нідерландах діє один із найсуворіших у світі законів про франчайзинг, який забезпечує баланс інтересів між франчайзером і франчайзі. Водночас активно застосовуються мультиканальні маркетингові кампанії. У цьому контексті зростає роль штучного інтелекту, автоматизації та персоналізації, що підвищують ефективність взаємодії з цільовою аудиторією.

– В Азії франчайзинг розвивається під впливом технологічного прогресу та зміни споживчих уподобань. Особливого значення набуває інтеграція інноваційних рішень, зокрема використання віртуальної та доповненої реальності для взаємодії з клієнтами. У сфері громадського харчування зростає попит на рослинну їжу, функціональні продукти та страви ф'южн. Це поєднує гастрономічне різноманіття з користю для здоров'я. Крім того, споживачі приділяють увагу етичному постачанню сировини та екологічним стандартам. Це стимулює компанії до партнерства з локальними постачальниками й впровадження принципів сталого розвитку.

– Африка демонструє зростання локальних франшиз, які створюються місцевими підприємцями. Це сприяє формуванню робочих місць, підтримці місцевих економік і зростанню економічної незалежності регіонів. Ринок орієнтується на нішеві сегменти, розвиток персоналізованого сервісу та

просування цінностей інклюзивності й культурного розмаїття. Франшизи все частіше інтегрують соціально відповідальні практики та екологічні ініціативи, зміцнюючи свій авторитет у суспільстві.

– В Австралії ринок орієнтується на тренд здорового способу життя. Франшизи у сфері здоров'я та добробуту продовжують зростати. Компанії пропонують корисне меню, натуральні інгредієнти та рослинні альтернативи. В умовах економічного сповільнення бізнес фокусується на оптимізації витрат, збереженні персоналу та розвитку мульти-юнітної моделі. Зростає роль жінок у франчайзинговому підприємництві, а також актуалізуються регуляторні питання щодо трудових відносин. Маркетингові кампанії комбінують цифрові інструменти з елементами сторітелінгу та класичними методами просування.

Серед найуспішніших регіонів розвитку франчайзингової моделі особливо вирізняються ринки США та Європейського Союзу. США стабільно залишаються глобальним лідером у сфері функціонування франчайзингових підприємств. Динаміку їхньої кількості у США впродовж 2020 – 2025 років наведено на рис. 2.3 [24].

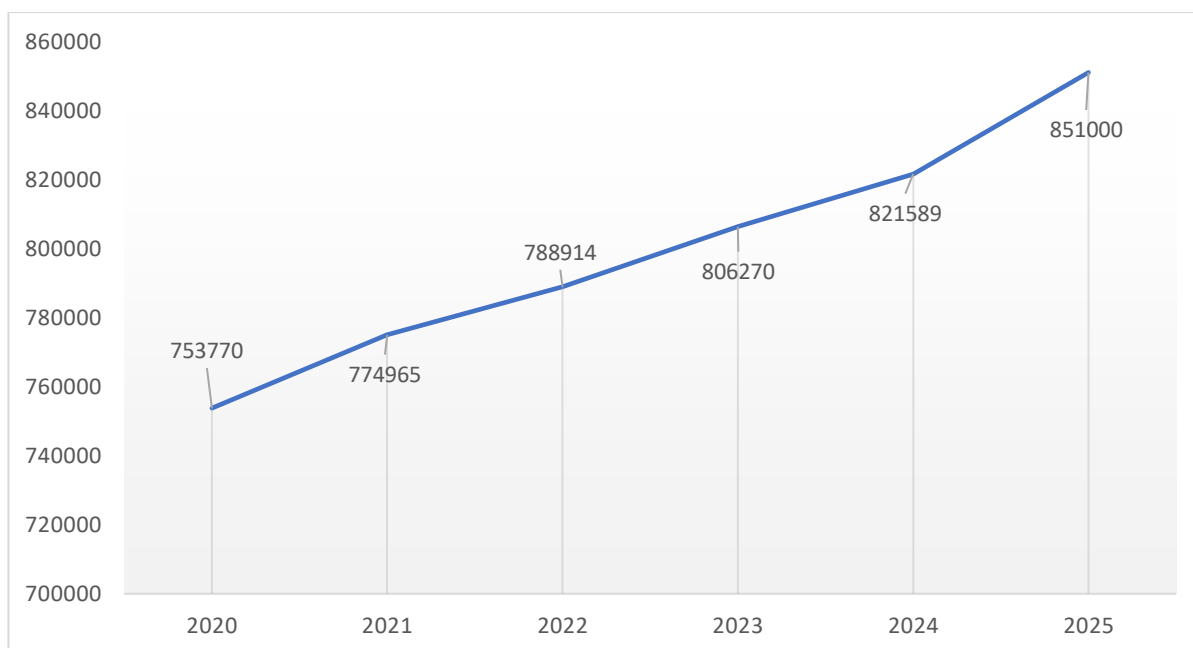


Рис. 2.3. Динаміка кількості франчайзингових підприємств у США у 2020 – 2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [24]

Як видно з рис. 2.3, впродовж п'яти років спостерігається стабільне зростання кількості франчайзингових підприємств у США — з 753 770 до 851 000. Це свідчить про високий інтерес підприємців до франчайзингу як привабливої та перспективної форми бізнесу.

Найбільшого поширення франчайзинг набув саме у США, де близько 80 % підприємств функціонують за договорами комерційної концесії. У країнах Європи цей показник становить 67 %, тоді як в Україні лише 23 % [24]. Такий високий рівень розвитку франчайзингових моделей у США зумовив перенасичення внутрішнього ринку, що стало одним із ключових факторів виходу американських транснаціональних корпорацій (ТНК) на зовнішні ринки з метою розширення географії своєї присутності та освоєння нових сегментів.

У Західній Європі франчайзинг є не менш розвиненим, ніж у США. Згідно з даними Європейської федерації франчайзингу, в країнах ЄС функціонує понад 8500 франчайзингових брендів, що суттєво перевищує показник США — 2500 брендів. Така динаміка пояснюється великою кількістю країн-членів ЄС, які разом формують значний спільний ринок. Значна частка цих франчайзингових мереж представлена саме транснаціональними корпораціями, що використовують франчайзинг як ефективний інструмент адаптації до локальних умов і водночас збереження глобальних стандартів ведення бізнесу.

Провідні позиції у франчайзинговому бізнесі Європи посідають Великобританія, Німеччина, Франція та Польща. Німеччина є другою у світі за обсягами експорту франчайзингу. За кількістю франчайзерів та франчайзі Німеччина посідає перше місце з розвитку франчайзингу серед країн Європи.

Зважаючи на викладене вище, можна стверджувати, що франчайзинг став ефективним інструментом глобального розширення транснаціональних корпорацій, дозволяючи їм адаптуватися до місцевих ринків і зберігати стабільність у змінному середовищі. Його розвиток під впливом цифровізації, ESG-принципів і нових форматів, як-от мікро- та мультифранчайзинг, демонструє гнучкість моделі. Зростання кількості франчайзингових підприємств у світі підтверджує її актуальність і значення для економік різних країн.

2.2. Загальна характеристика та фінансово-економічні показники компанії PepsiCo

PepsiCo є однією з провідних транснаціональних корпорацій у сфері харчової промисловості, яка демонструє стабільне зростання та високі фінансові результати. Компанія була заснована у 1965 році внаслідок злиття Pepsi-Cola та Frito-Lay Inc. Засновником Pepsi-Cola був американський фармацевт Калєб Бредхем, який ще у 1880 році в Північній Кароліні створив рецепт безалкогольного напою Pepsi, а у 1902 році — заснував відповідну компанію.

Щодня продукцію PepsiCo споживають понад один мільярд разів у більш ніж 200 країнах світу [55]. До харчового асортименту компанії входять чипси, ароматизовані снеки, злакові продукти, рис, макарони та продукти на основі молока. Лінійка напоїв охоплює газовані безалкогольні напої, соки, готові до вживання чай і каву, спортивні напої та бутильовану воду. Штаб-квартира корпорації розташована у місті Перчейс, штат Нью-Йорк, США, а загальна кількість працівників у світі становить близько 319 000 осіб [27] (Додаток Б).

У 2024 році загальна виручка компанії досягла майже 92 млрд доларів США [55]. Згідно з даними маркетингової дослідницької компанії Information Resources, Inc. (IRI), PepsiCo володіє дев'ятьма з 40 найбільших торгових марок у сегменті споживчих товарів у США [50]. Основу успіху становить добре збалансований портфель популярних брендів, таких як Lay's, Doritos, Cheetos, Gatorade, Pepsi-Cola, Mountain Dew, Quaker і SodaStream, кожен з яких забезпечує понад 1 мільярд доларів США роздрібних продажів на рік (Додаток В).

Продукція PepsiCo на 60% складається з харчових товарів і на 40% — з напоїв. Структура PepsiCo включає сім основних підрозділів, серед яких найбільшу частку доходів у 2023 році забезпечили PepsiCo Beverages North America (PBNA) та Frito-Lay North America (FLNA) (рис. 2.4) [28]. Кожен підрозділ орієнтований на певні регіони або категорії продукції:

- Frito-Lay North America (FLNA) — спеціалізується на виробництві широкого асортименту снеків — понад 29 брендів, серед яких найбільш відомі

Lay's, Doritos, Cheetos і Tostitos. У 2023 фінансовому році Frito-Lay North America забезпечила 47% операційного прибутку компанії, що більш ніж удвічі перевищує показники будь-якого іншого підрозділу.



Рис. 2.4. Корпоративна структура компанії PepsiCo

Джерело: [47]

– Quaker Foods North America (QFNA) — відповідає за злакову продукцію під брендом Quaker, включаючи вівсяні пластівці, рис, снеки та інші товари. У 2023 році на QFNA припадало близько 3,4% як чистої виручки, так і операційного прибутку PepsiCo.

– PepsiCo Beverages North America (PBNA) — охоплює всесвітньо відомі бренди напоїв, такі як Pepsi, Mountain Dew, Gatorade, Tropicana та Aquafina. PBNA також виробляє та розповсюджує ліцензовану продукцію компанії Keurig Dr. Pepper, включаючи Dr. Pepper, Crush і Schweppes, а також соки компаній Dole Food Company, Inc. та Ocean Spray Cranberries, Inc.. Крім того, PBNA просуває партнерські бренди, зокрема чаї Lipton та каву Starbucks. У 2023 році на PBNA припадало 30% чистої виручки PepsiCo.

– Latin America (LatAm) — охоплює ринки Латинської Америки, пропонуючи продукти з урахуванням локальних смаків і вподобань. У 2023 році LatAm забезпечив майже 13% чистої виручки PepsiCo.

– Europe — реалізує різновиди снеків і напоїв, адаптовані до європейських ринків. У 2023 році цей регіон забезпечив 14,5% чистої виручки PepsiCo.

– Africa, Middle East, and South Asia (AMESA) — займається дистрибуцією снеків, таких як Lay's, Kurkure, Chipsy, Doritos і Cheetos, а також напоїв Pepsi, Mirinda, 7UP, Mountain Dew та Aquafina в Африці, на Близькому Сході та в деяких країнах Азії. Також реалізує партнерські продукти, зокрема чай Lipton у співпраці з компанією Unilever (UL). У 2023 році на цей регіон припадало 7% операційного прибутку PepsiCo.

– Asia Pacific, Australia, New Zealand, and China (APAC) — активно розвиває присутність на ринках Азійсько-Тихоокеанського регіону, Австралії, Нової Зеландії та Китаю, зосереджуючись на снековій та напоївній продукції. У 2023 році на APAC припадало 5% чистої виручки PepsiCo [53].

З історії розвитку компанії варто зазначити, що у 1932 році Чарльз Елмер Дулін заснував компанію Frito, а Г. В. Лей — компанію H.W. Lay. Ці дві компанії зі снеків об'єдналися у 1961 році, створивши Frito-Lay. Через чотири роки компанія Pepsi-Cola об'єдналася з Frito-Lay, утворивши PepsiCo. Дональд М. Кендалл, який на той час очолював Pepsi-Cola, став президентом та генеральним директором нової компанії, а Герман Лей, керівник Frito-Lay, очолив раду директорів PepsiCo. На той момент у компанії працювало 19 тисяч осіб, а річний дохід становив 510 мільйонів доларів [17].

До середини XX століття основним продуктом компанії Pepsi-Cola був однойменний напій. У 1948 році з'явився Mountain Dew, а у 1964 — Diet Pepsi. Frito-Lay розширила свій асортимент від кукурудзяних чіпсів Fritos та картопляних чіпсів Lay's до додавання снеків Cheetos у 1948 році, картопляних чіпсів Ruffles у 1958, солоних паличок Red Gold у 1961 та кукурудзяних чіпсів Doritos у 1966 році. У середині 1960-х років були відкриті нові виробничі

потужності в Європі та Японії, а до 1970 року Pepsi стала першим американським споживчим товаром, який продавали в Радянському Союзі.

Наприкінці 1970-х PepsiCo розширила сферу діяльності, придбавши національні мережі швидкого харчування Pizza Hut (1977) і Taco Bell (1978). У 1986 році до PepsiCo приєдналася Kentucky Fried Chicken (KFC). До 1995 року франшиза з харчування становила 37% загального доходу компанії.

До середини 1980-х років PepsiCo вийшла на ринки 150 країн і територій. Наприкінці десятиліття компанія придбала британську Walker's Crisps і Smith, а у 1990-х продовжила розширення, уклавши партнерства з нідерландською компанією Unilever для продажу чаїв та з сеатлівською Starbucks для реалізації кавових продуктів. Бренд Cracker Jack був придбаний у 1997 році, а компанія Tropicana — у 1998. До кінця 1990-х, окрім збереження популярності у Північній Америці, Frito-Lay стала провідним виробником снеків у Південній та Центральній Америці.

PepsiCo розпочала XXI століття з придбання великої частки в компанії South Beach Beverage — виробника продукції SoBe. У 2001 році відбулося злиття PepsiCo та Quaker Oats, що дозволило розширити асортимент за рахунок продукції, орієнтованої на споживачів, які піклуються про здоров'я. У 2003 році було представлено новий газований напій Sierra Mist, а Frito-Lay оголосила про вилучення всіх трансжирів зі своєї лінійки снеків. У 2006 році до портфеля PepsiCo приєдналися фруктові напої Izze, соки Naked, компанія Bluebird Foods та чипси Stacy's Pita Chips. Через два роки PepsiCo оголосила про інвестиції в розмірі 1 мільярда доларів у розвиток брендів у Китаї та започаткувала партнерство з японською компанією Calbee Foods [17]. У 2010 році корпорація придбала компанію Wimm-Bill-Dann, а в 2011 році — бразильського виробника снеків Mabel. На той час PepsiCo також була присутня на 29 ринках Близького Сходу.

Реклама завжди відігравала ключову роль в успіху PepsiCo. У 1939 році компанія представила перший у світі рекламний джінгл. У 2010 році було знято першу глобальну рекламну кампанію за участі американської реперки Нікі

Мінаж, яка стала обличчям бренду. PepsiCo щорічно витрачає сотні мільйонів доларів на спонсорство розважальних заходів, зокрема Суперкубка, і має тісні зв'язки з професійними бейсбольними, футбольними та баскетбольними організаціями. Інновації стабільно залишаються ключовим елементом маркетингових стратегій PepsiCo (Додаток Д). У травні 2014 року на виставці Національної асоціації ресторанів компанія представила Pepsi Spire — сучасний напоївний автомат із сенсорним екраном, який дозволяє комбінувати від 40 (Pepsi Spire 1.1) до 1000 (Pepsi Spire 5.0) варіантів напоїв. Крім того, компанія підтримує проєкт Pepsi Refresh Project, що фінансує ініціативи, спрямовані на покращення життя в громадах по всьому світу.

На початку XXI століття PepsiCo зіткнулася зі зменшенням обсягів продажів напоїв у Північній Америці через зростання попиту на здоровіші продукти та вимоги до сталого виробництва. Компанія автоматизувала виробництво, закрила близько 100 підприємств і зосередилася на випуску корисніших напоїв, використовуючи альтернативні підсолоджувачі, зменшивши обсяги упаковки, покращивши дизайн тари та запустивши нові продукти, як-от Pepsi Throwback, Wild Cherry Pepsi та Pepsi Vanilla, виготовлені з цукром замість кукурудзяного сиропу з високим вмістом фруктози. У жовтні 2014 року було представлено нову колу Pepsi True, яка містить на 30% менше цукру, ніж звичайна Pepsi, не має штучних підсолоджувачів, натомість містить суміш цукру та стевії — парагвайської рослини з підсолоджувальними та лікувальними властивостями, зокрема для контролю артеріального тиску.

У другій половині 2010-х і на початку 2020-х років PepsiCo реалізувала стратегію активної купівлі та продажу дочірніх компаній для розширення асортименту та пропозиції здоровіших снеків. У 2018 році було придбано компанії Bare Foods та SodaStream. У 2019 році PepsiCo придбала BFY Brands, відому своїм снеком PopCorners, який увійшов до Frito-Lay North America. У 2020 році компанія купила виробника енергетичних напоїв Rockstar Energy за 3,85 мільярда доларів. У 2021 році PepsiCo продала контрольний пакет акцій брендів соків, включаючи Tropicana та Naked, за 3,3 мільярда доларів. Компанія також

прагнула зміцнити глобальну присутність, придбавши у 2023 році китайського виробника снєків Hangzhou Naomusi Food Company та південноафриканську компанію Pioneer Foods.

У період з 2015 по 2023 рік компанія PepsiCo продемонструвала стійке зростання доходу, який збільшився з 63 млрд доларів США до 91,47 млрд доларів США, що еквівалентно приросту приблизно на 45% за вісім років. У 2015–2019 роках динаміка доходів залишалась помірною, зі зростанням на 1–2% щорічно, що є характерним для стабільних компаній із усталеними ринковими позиціями. Починаючи з 2020 року темпи зростання суттєво прискорилися, особливо в 2021–2023 роках, коли щорічне збільшення перевищувало 6 млрд доларів (рис. 2.5) [19].

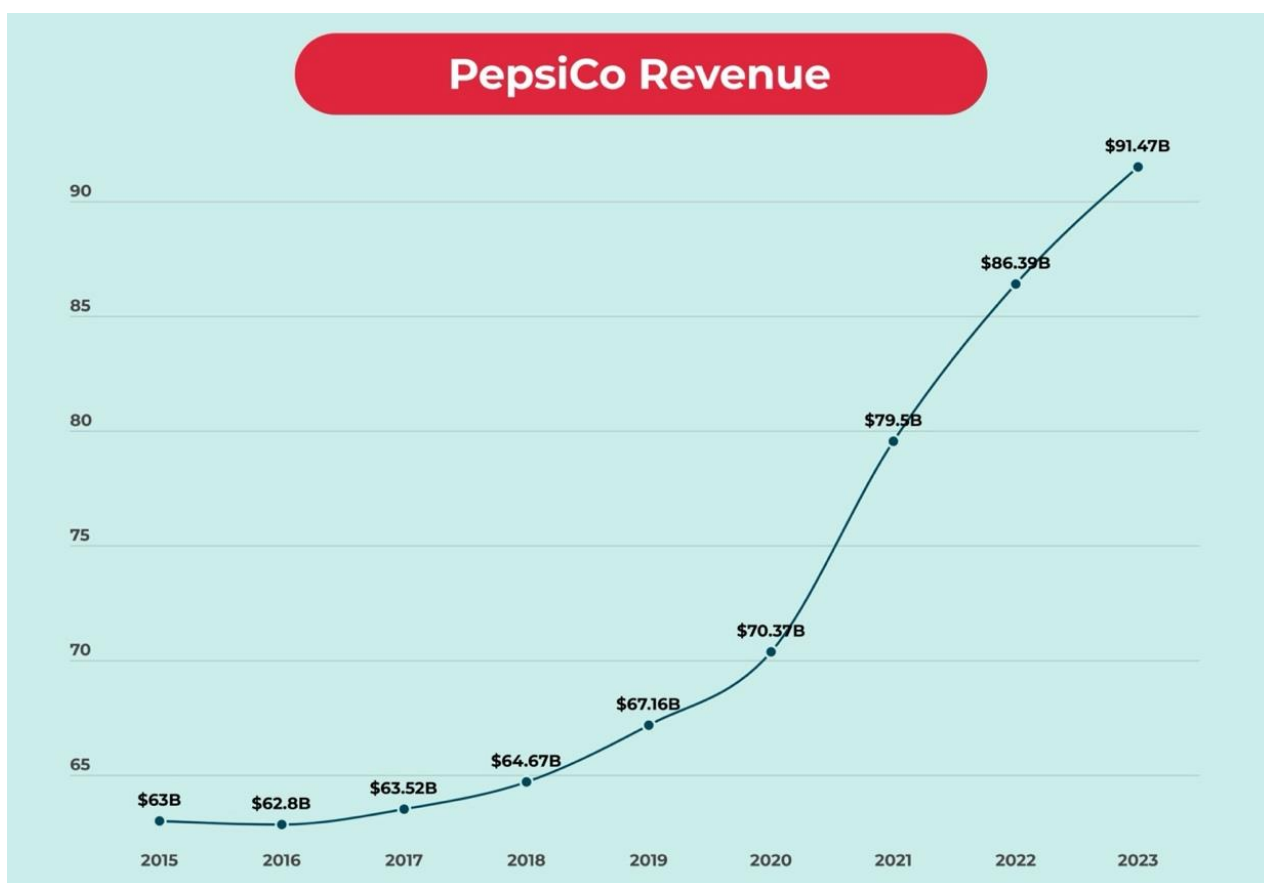


Рис. 2.5. Динаміка доходу PepsiCo у 2015–2023 роках, млрд дол. США
Джерело: [19]

Такий прорив пояснюється реалізацією стратегічних інвестицій у сегменти

здорових снеків, енергетичних напоїв та міжнародної експансії. Отже, позитивна фінансова динаміка PepsiCo у 2020–2023 роках є наслідком не лише зростання ринкового попиту, але й ефективного впровадження довгострокової корпоративної стратегії, орієнтованої на капіталізацію та стійкий розвиток.

Водночас аналіз чистого прибутку компанії у цей період показує змішані тенденції з помітними коливаннями. Якщо у 2015 році чистий прибуток PepsiCo становив \$5.45 млрд і дещо зростав до \$6.33 млрд у 2016 році, то в 2017-му відбулося значне зниження до \$4.86 млрд. Однак у 2018 році був зафіксований різкий стрибок прибутку до \$12.5 млрд, що, ймовірно, пов'язано з одноразовими податковими або бухгалтерськими факторами. Після цієї аномалії з 2019 року показники стабілізувалися в межах \$7–9 млрд, демонструючи поступове зростання до \$9.07 млрд у 2023 році (рис. 2.6) [19].

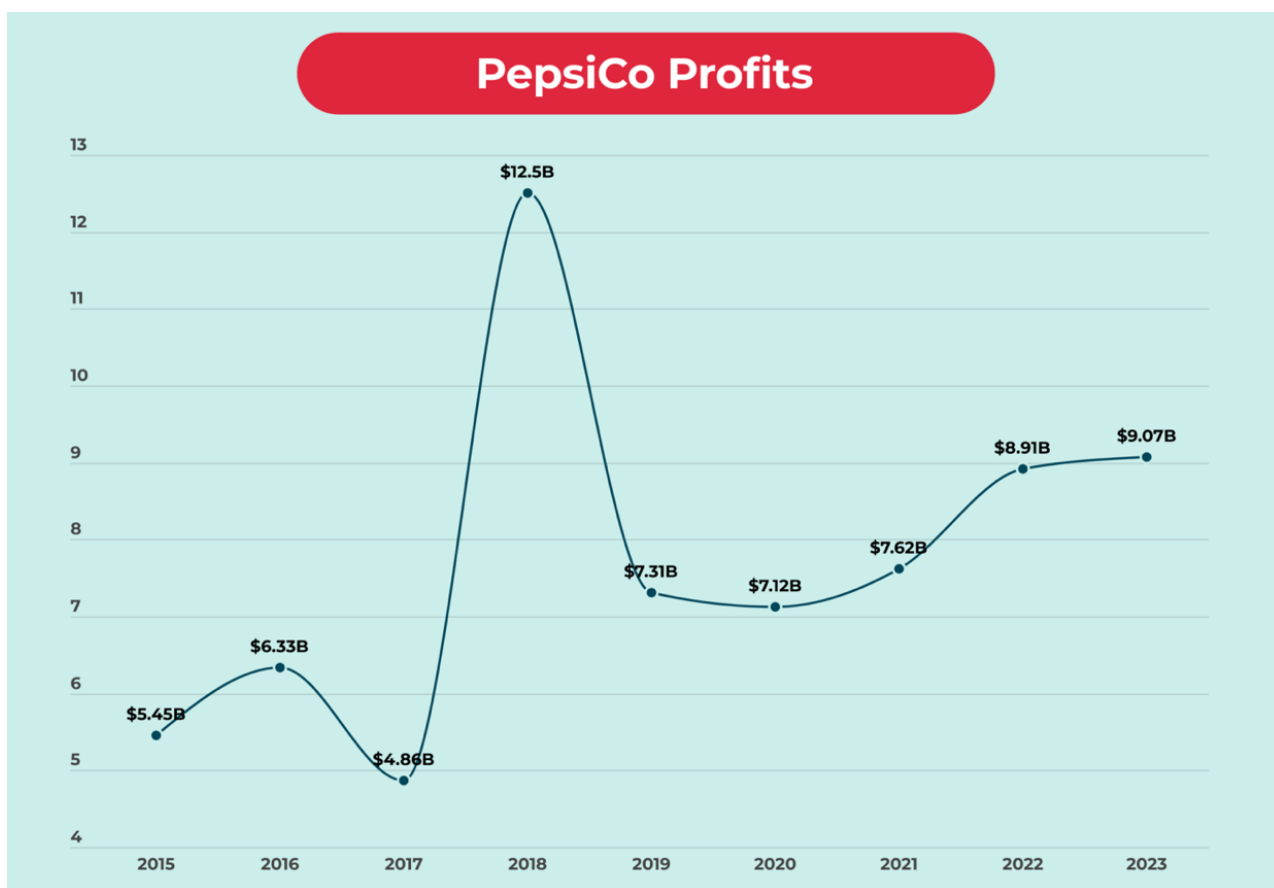


Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку PepsiCo у 2015–2023 роках, млрд дол. США

Джерело: [19]

Ця динаміка свідчить про те, що попри короткострокові коливання, компанія здатна забезпечувати стабільну прибутковість. Вона успішно адаптується до ринкових трансформацій, що пов'язані з оновленням продуктового портфеля, географічною експансією та глобальними викликами. Такий результат є підтвердженням ефективності фінансового управління PepsiCo і її здатності підтримувати довгострокове зростання навіть у нестабільних умовах.

PepsiCo також продовжила рух до реалізації цілей сталого розвитку. У 2023 році компанія повідомила, що вже виконала понад 75% зобов'язань, запланованих до 2025 року, щодо зменшення вмісту доданих цукрів, натрію та насичених жирів у своїх продуктах. Більше того, було оголошено дві нові цілі на 2030 рік, одна з яких — забезпечити, щоб щонайменше 75% асортименту зручних харчових продуктів компанії відповідали або були нижчими за рекомендований рівень вмісту натрію.

На рис. 2.7 зображено прогнозовану динаміку ключових фінансових показників PepsiCo на період 2025 – 2027 років.

Очікується, що компанія демонструватиме стабільне зростання, спираючись на стратегії глобальної експансії, інноваційного розвитку та дотримання принципів сталого розвитку. За прогнозами, дохід компанії зросте з 91,85 млрд доларів у 2024 році до 98,24 млрд доларів у 2027 році, що відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) на рівні 2,3%. Основними драйверами цього зростання стануть розширення присутності на ринках Азії, Африки та Латинської Америки, інвестиції в корисні продукти, цифровізація каналів збуту та адаптація цінової політики до рівня інфляції.

Показники операційного прибутку також демонструють позитивну динаміку. ЕВІТ (операційний прибуток) збільшиться з 14,7 млрд доларів у 2024 році до 16,1 млрд доларів у 2027 році, із зростанням операційної маржі з 16% до 16,4%. Така динаміка зумовлена автоматизацією виробничих процесів, оптимізацією портфеля брендів та ефектом масштабу. Очікується, що чистий прибуток зросте з 9,58 млрд до 11,82 млрд доларів, при цьому чиста маржа

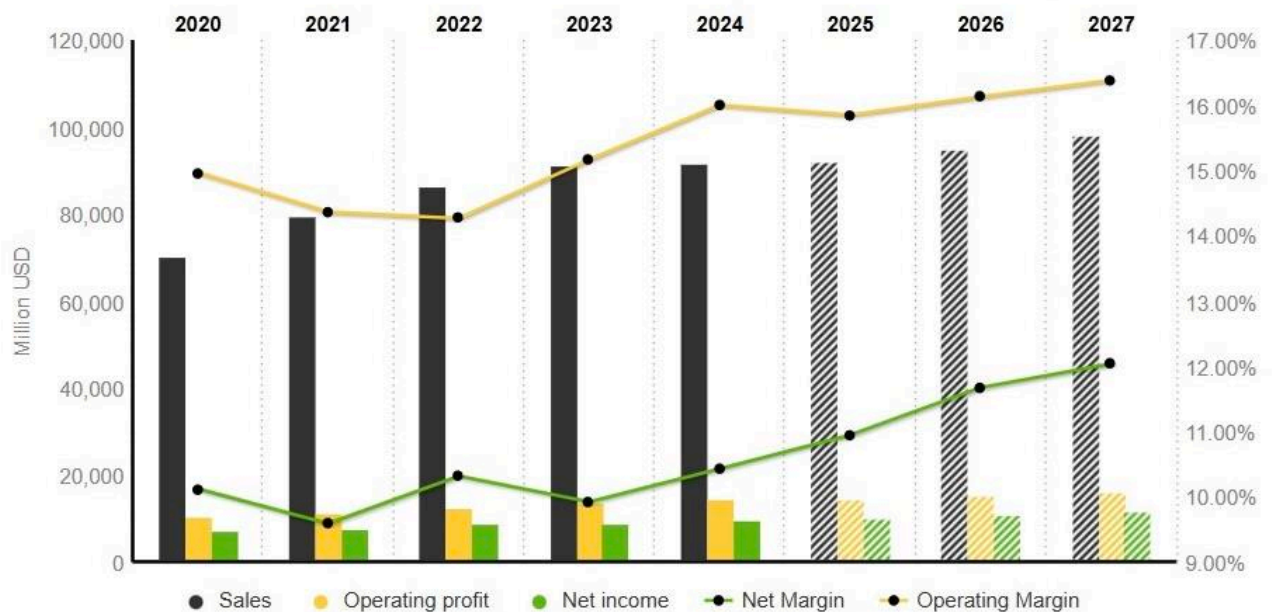
підвищиться з 10,4% до 12%. Це стане результатом випереджального зростання обсягів продажів порівняно з витратами, ефективного податкового планування та скорочення разових витрат [45].

Projected Income Statement: PepsiCo, Inc.

Data adjusted to current consolidation scope

Annual

Quarterly



©marketscreener.com - S&P Global Market Intelligence

Fiscal Period: December

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Net sales ¹	86,392	91,471	91,854	91,956	95,002	98,239
Change	8.7%	5.88%	0.42%	0.11%	3.31%	3.41%
EBITDA ¹	15,088	16,823	17,858	17,759	18,737	19,673
Change	6.83%	11.5%	6.15%	-0.55%	5.5%	5%
EBIT ¹	12,325	13,875	14,698	14,574	15,323	16,094
Change	7.98%	12.58%	5.93%	-0.84%	5.14%	5.03%
Interest Paid ¹	-939	-819	-919	-1,069	-1,073	-1,069
Earnings before Tax (EBT) ¹	10,705	11,417	11,946	13,362	14,008	14,939
Change	9%	6.65%	4.63%	11.86%	4.83%	6.65%
Net income ¹	8,910	9,074	9,578	10,064	11,089	11,823
Change	16.96%	1.84%	5.55%	5.08%	10.19%	6.62%
Announcement Date	2/9/23	2/9/24	2/4/25	-	-	-

¹USD in Million

Estimates

Рис. 2.7. Прогноз фінансових показників PepsiCo

Джерело: [45]

Суттєвим елементом стратегії PepsiCo залишаються екологічні ініціативи, зокрема перехід на 100% відновлювану енергію у виробництві, зменшення викидів CO₂, впровадження розумної системи переробки та використання вторинної упаковки. Такі кроки не лише покращують ESG-профіль компанії, а й сприяють довгостроковому зниженню витрат.

Крім того, у 2025–2027 роках PepsiCo активно впроваджуватиме технологічні інновації, такі як штучний інтелект для прогнозування споживчого попиту, роботизована логістика, аналітика великих даних для персоналізованого маркетингу. Це забезпечить підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію витрат і зростання фінансової результативності.

Таким чином, аналіз діяльності PepsiCo засвідчує, що компанія є однією з найуспішніших транснаціональних корпорацій у галузі харчової промисловості. Вона демонструє стабільне зростання доходів, гнучкість у реагуванні на зміни споживчих уподобань і активну глобальну експансію. Завдяки диверсифікованому продуктовому портфелю, стратегічним інвестиціям у здорові продукти та розширенню міжнародної присутності, PepsiCo зберігає високі позиції на світовому ринку, забезпечуючи сталу прибутковість і конкурентоспроможність.

2.3. Аналіз впливу діяльності PepsiCo на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються

Одним із пріоритетних напрямів розвитку PepsiCo є розширення діяльності на ринках, що розвиваються, де спостерігається динамічне зростання економіки та підвищення рівня життя населення.

Фінансові результати компанії за перший квартал 2025 року демонструють неоднозначну динаміку, проте підтверджують важливість міжнародної експансії, зокрема в регіонах із динамічним розвитком, для забезпечення стабільності бізнесу в умовах глобальних викликів (Додаток Е). Незважаючи на зниження чистого доходу на 1,8% (до \$17,92 млрд), PepsiCo перевищила

прогнози аналітиків завдяки високому попиту в Індії, Бразилії та Єгипті (рис. 2.8) [48].

PepsiCo, Inc. and Subsidiaries Condensed Consolidated Statement of Income (in millions, except per share amounts, unaudited)		
	12 Weeks Ended	
	3/22/2025	3/23/2024
Net Revenue	\$ 17,919	\$ 18,250
Cost of sales	7,926	8,248
Gross profit	9,993	10,002
Selling, general and administrative expenses	7,410	7,285
Operating Profit	2,583	2,717
Other pension and retiree medical benefits income	23	58
Net interest expense and other	(264)	(202)
Income before income taxes	2,342	2,573
Provision for income taxes	499	520
Net income	1,843	2,053
Less: Net income attributable to noncontrolling interests	9	11
Net Income Attributable to PepsiCo	<u>\$ 1,834</u>	<u>\$ 2,042</u>
Diluted		
Net income attributable to PepsiCo per common share	\$ 1.33	\$ 1.48
Weighted-average common shares outstanding	1,376	1,380

Рис. 2.8. Порівняльний консолідований звіт про прибутки PepsiCo (Q1 2025 vs Q1 2024)

Джерело: [40]

На регіональних ринках Європи, Азійсько-Тихоокеанського регіону та Китаю зберігався сильний попит на газовані напої та снеки, зокрема брендів Cheetos, Doritos і Frito-Lay. Цей попит демонструє зміцнення споживчих настроїв та зростання купівельної спроможності населення в окремих країнах, що розвиваються. Таким чином, PepsiCo не лише забезпечує локальні ринки доступною продукцією, але й створює нові робочі місця, сприяє розвитку інфраструктури та реалізує інвестиційні проєкти в регіоні.

У межах реалізації цієї стратегії в Китаї, де компанія присутня вже понад 43 роки, у 2024 році розпочато будівництво нового виробничого комплексу в місті Сіань із загальним обсягом інвестицій 180 мільйонів доларів США [59]. У рамках ініціативи «У Китаї, для Китаю, з Китаєм» компанія зосереджує зусилля на підтримці сільських територій, розвитку екологічно відповідального

виробництва, впровадженні інноваційних товарів і зменшенні негативного впливу на довкілля, зокрема шляхом створення підприємств із нульовим рівнем викидів. Продукція PepsiCo адаптується до місцевих смакових переваг із фокусом на зниження вмісту цукру, солі та жирів, що сприяє покращенню харчової культури населення.

Органічне зростання виручки PepsiCo у розмірі 1,2% стало результатом активної експансії на зовнішніх ринках, що частково компенсувало сповільнення темпів зростання в Північній Америці. У структурі споживання особливо позитивну динаміку демонстрували такі продукти, як енергетичні напої Gatorade, Pepsi Zero Sugar, а також популярні снеки під брендом Frito-Lay. Проте варто зазначити, що внаслідок зростання витрат у логістичних ланцюгах та нових тарифних обмежень базовий прибуток на акцію знизився до \$1,48, що є нижчим за очікувані \$1,52 [48].

З огляду на поточні макроекономічні умови, PepsiCo переглянула прогноз на 2025 рік, знизивши очікування щодо зростання прибутку до нульового рівня, пояснюючи це інфляційним тиском і загальною глобальною нестабільністю. У відповідь на ці виклики компанія оголосила про намір сфокусуватися на розширенні портфелю доступних товарів та інвестуванні в нові продукти, зокрема в регіонах із підвищеним потенціалом зростання.

Генеральний директор компанії Рамон Лагуарта акцентував на тому, що PepsiCo активно розширює асортимент продукції, адаптуючи його до потреб як розвинених, так і країн, що розвиваються. Наприклад, компанія виводить на ринки нові ароматизовані вівсяні каші Quaker та енергетичні напої Celsius, що відкриває нові ніші для зростання та диверсифікації бізнесу [9].

Крім фінансових показників, важливим елементом впливу PepsiCo на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються, є реалізація стратегії сталого розвитку. У 2023 році компанія значно просунулася у впровадженні принципів ESG (Environmental, Social, Governance), акцентуючи увагу на екологічному землеробстві, захисті водних ресурсів, зменшенні шкідливих викидів та скороченні використання первинного пластику (Додаток Ж) [39].

Зокрема, площа земель, оброблюваних за принципами регенеративного землеробства, збільшилася вдвічі — з 900 тис. акрів у 2022 році до 1,8 млн акрів у 2023 році. PepsiCo також перевиконала ціль з водокористування, покращивши ефективність на 22%, при запланованому рівні у 15% [48]. Це позитивно впливає на екосистеми сільських регіонів країн, що розвиваються, забезпечуючи фермерів інструментами для підвищення врожайності при одночасному збереженні природних ресурсів.

Додатково компанія підтримала понад 57 тис. фермерів і працівників сільського господарства через освітні програми, ініціативи для жінок та розвиток локальних економік [48].

У сфері управління водними ресурсами PepsiCo перевиконала цілі щодо водозбереження на об'єктах із високим рівнем водного стресу, покращивши ефективність водокористування на 25% і повернувши до природи близько 12 млрд літрів води. В умовах дефіциту прісної води на підприємствах в Індії PepsiCo впровадила системи, які дозволили скоротити водоспоживання на 70% на заводі в місті Чанно з 2016 року. Компанія також створює дощові водойми, очищує зібрану воду і повторно використовує її у виробництві. Це особливо актуально для посушливих регіонів у країнах Азії, Африки та Латинської Америки, де доступ до чистої води є критичним фактором сталого розвитку.

У Колумбії — одній із найвологіших країн світу — PepsiCo розробила систему збору дощової води без контакту з ґрунтовими водами, досягнувши нульового споживання прісної води. У 2021 році завод повернув у річку 100% використаної води, що становило понад 6,1 млрд літрів. Також компанія інвестувала 2,1 млн дол. США у відновлення водно-болотних угідь у Флориді.

Кількість заводів PepsiCo, які відповідають найвищим стандартам води, зросла з 8 до 27 всього за один рік.

У Іспанії PepsiCo відновила 70 млн літрів води поблизу заводу Alvalle, замінивши інвазивні рослини на місцеві дерева.

Компанія також продовжує скорочення шкідливих викидів у атмосферу. В 2023 році обсяг викидів парникових газів зменшився на 4% порівняно з 2015

роком, а прямі викиди (Scope 1 і 2) — на 33%. У рамках декарбонізації PepsiCo інвестує у біогаз, транспорт на електротязі та відновлювані джерела енергії, що є важливим прикладом для бізнесу в країнах з низьким рівнем екологічної трансформації [42].

У формуванні цілей сталого розвитку PepsiCo орієнтується не лише на зниженні викидів чи покращенні стану довкілля, а й на розширенні соціального впливу, адаптації до місцевих потреб і формуванні довіри до бренду. Це видно на прикладі реалізованого в Південній Африці проєкту, будівництва футбольного поля з покриттям, повністю виготовленим із переробленої упаковки від чипсів. Було використано понад 3 млн упаковок, що дозволило скоротити викиди парникових газів на 128 тонн, еквівалентно виведенню з експлуатації 27 автомобілів на рік. Поле також надало можливість біженцям займатися спортом, а компаніям — зміцнити свій імідж соціально відповідального бізнесу. Незважаючи на фінансові витрати в межах від 200 000 до 250 000 доларів США, цей проєкт став успішним прикладом взаємовигідного обміну, короткострокові інвестиції призвели до довгострокових репутаційних та маркетингових переваг.

Варто також відзначити поступ у сфері пакування. У 2023 році PepsiCo продовжила скорочення пластикових відходів. 10% напоїв було продано у повторно використовуваний тарі. Компанія стала першим брендом у Північній Америці, що замінив пластикові кільця на упаковках паперовими.

Упаковка PepsiCo містила 10% переробленого пластику, а ціль на 2030 рік становить 50%. У понад 30 країнах напої продаються у пляшках зі 100% переробленого ПЕТ-пластику (за винятком кришечок та етикеток).

З 2020 року компанія скоротила використання первинного пластику на порцію на 1%, однак у 2023 році загальний обсяг первинного пластику був на 6% вищим, ніж у 2020-му (проти зростання на 11% у 2022 році).

Станом на кінець 2023 року 89% упаковки PepsiCo були спроектовані як придатні до переробки, компостування, біорозкладання або повторного використання (RCBR). Компанія очікує, що до 2025 року 98% упаковки відповідатиме критеріям RCBR, і 92% із них справді будуть перероблені на

практиці.

Це все ще менше за ціль у 100%, однак компанія продовжує впроваджувати інновації та розширювати партнерства для досягнення цієї мети [42].

Ще одним вагомим аспектом позитивного впливу PepsiCo є підтримка розвитку людського капіталу через стимулювання професійного зростання працівників. Компанія активно впроваджує підхід до «демократизації розвитку кар'єри», який передбачає надання можливостей для підвищення кваліфікації та навчання без відриву від виробничого процесу. Це дозволяє співробітникам здобувати нові навички, просуватися кар'єрними сходами та реалізовувати власний потенціал. Серед внутрішніх історій успіху – працівник складу в Польщі, який з часом став керівником логістичного напрямку, а також рецепціоністка у Великій Британії, що зросла до позиції очільниці виробничого підрозділу.

PepsiCo також підтримує корпоративне волонтерство через програму One Smile at a Time, що залучає співробітників до реалізації соціальних проєктів та зміцнює соціальний капітал у регіонах присутності компанії. У 2023 році у волонтерських заходах взяли участь понад 1 730 працівників PepsiCo у Європі, зокрема через так звані «зелені команди», що реалізують екологічні проєкти на місцях.

Значущою є співпраця PepsiCo з міжнародною ініціативою Tent Partnership for Refugees, у межах якої компанія взяла на себе зобов'язання надати менторську підтримку щонайменше 50 жінкам-біженкам, а також забезпечити навчання і працевлаштування 500 осіб до 2026 року. На початок 2024 року в Північній Європі вже було працевлаштовано 108 біженців. Подібні ініціативи не лише сприяють інтеграції вразливих груп у економіку, а й забезпечують додаткові соціальні вигоди, що формують лояльність до бренду серед місцевого населення [13].

Зважаючи на викладене вище, діяльність PepsiCo в країнах, що розвиваються, справляє комплексний соціально-економічний вплив, поєднуючи економічне зростання з реалізацією принципів сталого розвитку. Компанія

стимулює створення робочих місць, розвиток інфраструктури та інвестиції в інновації, одночасно знижуючи екологічне навантаження через впровадження ESG-ініціатив. Завдяки локалізації виробництва, адаптації продукції до місцевих потреб і підтримці людського капіталу PepsiCo посилює свою присутність на ринках, що розвиваються, виступаючи як драйвер позитивних змін та приклад відповідального ведення бізнесу в умовах глобальних викликів.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ МОДЕЛІ PEPISICO В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Перспективи розвитку франчайзингу у діяльності транснаціональних корпорацій

Франчайзинг, особливо в діяльності транснаціональних корпорацій, має значні перспективи для розвитку та еволюції, пропонуючи не просто шлях до розширення, а й комплексну стратегію для адаптації та зростання в сучасному глобалізованому світі. Це потужний інструмент для швидкої глобальної експансії та глибшого проникнення на ринок, що дозволяє ТНК уникати значних інвестицій у власні торгові точки. Замість цього, вони можуть використовувати капітал та глибокі знання місцевих підприємців. Це надає ТНК унікальну можливість масштабуватися з безпрецедентною швидкістю в нових країнах та регіонах, долаючи культурні та регуляторні бар'єри завдяки здатності франчайзі адаптувати бізнес-модель до місцевих умов. Така гнучкість особливо цінна для виходу на ринки, що розвиваються, де прямі інвестиції можуть бути надто ризикованими або надмірно складними через їхню непередбачуваність.

ТНК можуть використовувати франчайзинг не лише для розширення присутності, а й для диверсифікації свого портфолію брендів та зміцнення своїх ринкових позицій. Запускаючи нові франчайзингові бренди або пропонуючи різні формати існуючих, вони можуть залучати ширше коло споживачів та ефективно охоплювати різні сегменти ринку. Це не тільки значно посилює глобальне визнання бренду, але й суттєво знижує загальні ризики, розподіляючи інвестиції між різними напрямками. Важливо, що франчайзинг також допомагає ТНК підтримувати єдиний імідж бренду та високі стандарти якості на різних ринках, що є абсолютно вирішальним фактором для успіху в глобальному масштабі.

Хоча ТНК традиційно працюють за високостандартизованими процесами, франчайзинг заохочує цінну ступінь місцевих інновацій та адаптивності.

Франчайзі, перебуваючи безпосередньо на місцях, мають унікальну можливість надавати цінні відомості про місцеві споживчі переваги, швидко виявляти ринкові тенденції та ефективно реагувати на операційні виклики. Цей постійний зворотний зв'язок є безцінним для ТНК, дозволяючи їм постійно покращувати свої продукти, послуги та бізнес-моделі для кращої відповідності конкретним регіональним вимогам, що в кінцевому підсумку призводить до розробки більш ефективних та цілеспрямованих глобальних стратегій.

Майбутнє франчайзингу в рамках ТНК буде нерозривно пов'язане з цифровою трансформацією та інтеграцією передових технологій. Очікується експоненціальне зростання впровадження інноваційних рішень. Серед них — штучний інтелект, аналітика великих даних та хмарні платформи, що охоплюватимуть усі аспекти франчайзингових операцій, від маркетингу до логістики та управління ланцюгами поставок. Це надасть ТНК безпрецедентну можливість для кращого контролю, забезпечення абсолютної узгодженості та надання розширеної підтримки своїм франчайзі, що призведе до значно більшої ефективності та підвищення прибутковості для обох сторін. Технології також сприятимуть створенню більш персоналізованого досвіду для клієнтів та оптимізації процесів виконання замовлень, що є абсолютно життєво важливим у сьогоденішньому висококонкурентному середовищі.

Нарешті, оскільки глобальна свідомість продовжує еволюціонувати, сталість та соціальна відповідальність стануть все більш важливими рушійними силами у розвитку франчайзингу для ТНК. Франчайзингові моделі, ймовірно, все більше включатимуть екологічно чисті практики, етичні джерела постачання та активні ініціативи щодо залучення громадськості. ТНК можуть ефективно використовувати свої розгалужені франчайзингові мережі для впровадження цих ініціатив у глобальному масштабі, що не тільки покращить їхній корпоративний імідж, але й зробить їх більш привабливими для соціально свідомих споживачів та інвесторів.

У таблиці 3.1 узагальнено перспективи розвитку франчайзингу транснаціональними корпораціями та їх вплив на міжнародну торгівлю.

Таблиця 3.1

Перспективи розвитку франчайзингу у транснаціональних корпораціях та їхній
вплив на міжнародну торгівлю

№	Перспективи розвитку франчайзингу у ТНК	Вплив на міжнародну торгівлю
1	Глобальна експансія з мінімальними інвестиціями через залучення місцевих підприємців	Розширює міжнародну присутність ТНК, стимулює експорт та імпорт товарів і послуг
2	Можливість адаптації бізнес-моделі до локальних умов	Знижує бар'єри для входу на нові ринки, підвищує ефективність регіонального торгового обміну
3	Диверсифікація брендів та форматів	Підвищує різноманіття пропозицій на глобальному ринку, сприяє залученню нових споживачів
4	Підтримка єдиного бренду та високих стандартів якості	Забезпечує стабільність міжнародних комерційних операцій і довіру до бренду
5	Стимулювання локальних інновацій через франчайзі	Забезпечує гнучке реагування на зміни попиту у різних країнах і підвищує конкурентоспроможність
6	Інтеграція новітніх цифрових технологій (AI, Big Data, хмари)	Оптимізує міжнародні ланцюги постачання, підвищує контроль, знижує витрати
7	Спрямованість на сталість та соціальну відповідальність	Підвищує репутацію бренду на світовому рівні, залучає етичних споживачів та партнерів

Джерело: складено автором самостійно

Зважаючи на викладене вище, можна стверджувати, що франчайзинг пропонує ТНК гнучку, масштабовану та адаптовану модель для успішної навігації в складнощах сучасного глобального ринку. Шляхом прийняття технологічних досягнень, розвитку міцних місцевих партнерств та надання пріоритету сталості, ТНК можуть розкрити значні можливості для експоненціального зростання через франчайзинг у найближчі роки.

3.2. Оцінка франчайзингової стратегії PepsiCo на світових ринках і специфіка міжнародної експансії

Франчайзингова історія PepsiCo розпочалася ще у 1905 році з заснування перших франшиз розливу Pepsi-Cola в Північній Кароліні. Вже до 1910 року їхня кількість досягла 240 у 24 штатах США [38]. У подальші десятиліття компанія активно розширювала франчайзингову діяльність, зокрема через придбання

мереж швидкого харчування, таких як Pizza Hut, Taco Bell і KFC. У 1950-х роках, на тлі нової хвилі експансії на американському ринку, франчайзингова модель PepsiCo набула системного характеру. Засновники, К. Кліффорд Берріман і Джон МакЛафлін, розглядали її як ефективний інструмент масштабування бізнесу, що дозволив підприємцям відкривати торгові точки Pepsi-Cola у різних регіонах. Значною мірою саме ця модель забезпечила стрімке зростання компанії, яке триває вже понад століття, і стала основою її глобального успіху [29].

У країнах із високим рівнем економічного розвитку PepsiCo часто застосовує модель прямих інвестицій або повного контролю над дочірніми структурами [20]. Натомість у регіонах, де правове поле є менш стабільним або існують бар'єри для входу іноземного капіталу (наприклад, країни Азії, Африки чи Латинської Америки), франчайзинг виступає оптимальним способом розширення бізнесу. Така стратегія дає змогу мінімізувати ризики, пов'язані з політичною або економічною нестабільністю, при цьому зберігаючи контроль над брендом і ключовими бізнес-процесами.

У межах франчайзингової моделі PepsiCo виступає як франчайзер — компанія, що створює концентрати для напоїв (наприклад, Pepsi, Mountain Dew, 7UP тощо), розробляє нові продукти або купує інноваційні бренди, а також відповідає за глобальне маркетингове просування продукції. PepsiCo не займається безпосереднім розливом і дистрибуцією напоїв у всіх країнах, а натомість укладає договори з розливними компаніями, які є окремими юридичними особами. Найбільшим стратегічним партнером компанії в цьому напрямі є Pepsi Bottling Group (до 2010 року) та PepsiCo Beverages North America (PBNA) і PepsiCo International Beverages (PIB) після внутрішньої реорганізації.

Ботлери (розливні компанії) закуповують у PepsiCo ці концентрати, розливають продукцію у пляшки та банки, займаються її пакуванням і забезпечують доставку до магазинів, ресторанів та торговельних мереж. Окрім логістики, вони здійснюють локальне просування продукції, беруть участь у партнерських програмах із громадами та забезпечують видимість бренду в місцевому середовищі, виступаючи дистрибуторами й представниками компанії

на місцях.

Більшість розливних компаній є самостійними юридичними суб'єктами, як публічними, що котируються на фондових біржах, так і приватними, часто з багаторічною історією сімейного володіння. Вони зберігають підприємницькі й соціально-орієнтовані традиції та відіграють важливу роль у житті локальних спільнот. Їхні працівники — це ті, кого споживачі бачать у супермаркетах під час викладення продукції або за кермом вантажівок, що здійснюють повсякденну доставку. Таким чином, система розливу PepsiCo базується на партнерстві та децентралізованому управлінні, що дає змогу ефективно адаптуватися до умов локальних ринків.

Одним із найуспішніших франчайзі PepsiCo в Африці є компанія Seven Up Bottling Company (SBC), заснована у 1960 році ліванським підприємцем Мохаммедом Ель-Халілем. SBC є найбільшим розливним партнером PepsiCo на континенті, контролюючи понад 40% ринку безалкогольних напоїв Нігерії. Компанія має дев'ять заводів у Нігерії, а також десятий завод у Гані для забезпечення швидкозростаючого ганського ринку. У 2021 році SBC відзначила 60-річчя діяльності в Нігерії, представивши новий бренд і відкривши сучасний головний офіс у Лагосі [43].

SBC успішно повернула бренд Pepsi на ринки Танзанії та Кенії, звідки він раніше був витіснений Coca-Cola. У Танзанії пляшки PepsiCo тепер доступні навіть у місті Мванза, а у 2013 році SBC інвестувала 28 мільйонів доларів США у новий розливний завод у Найробі, прагнучи збільшити частку ринку PepsiCo в Східній Африці. За даними Standard Chartered 2019 року, частка PepsiCo у безалкогольних напоях у регіоні перевищила 20%, що свідчить про значне послаблення гегемонії Coca-Cola.

Другим за величиною франчайзі є Varun Beverages, штаб-квартира якої розташована в Індії. Вона посідає друге місце у світі серед розливників PepsiCo після США. Varun вийшла на індійський ринок у 1989 році, а з 1997 року працює за франчайзинговою моделлю під керівництвом Раві Джайпурії. У 2021 році Varun отримала виручку в розмірі 14 000 крор рупій (приблизно 1,9 млрд доларів

США) та прибуток у 1 000 крор рупій (136 млн доларів), тоді як PepsiCo India відповідно 8 200 крор рупій (1,1 млрд доларів) виручки та 250 крор рупій (34 млн доларів) прибутку [43].

Varun Beverages має франшизи на реалізацію продукції PepsiCo у 27 штатах та 7 союзних територіях Індії, що забезпечує близько 90% обсягів продажів напоїв PepsiCo India. Крім того, компанія володіє франчайзинговими правами в Непалі, Шрі-Ланці, Марокко, Замбії та Зімбабве. Водночас Індія залишається найбільшим ринком і забезпечує близько 80% чистого доходу компанії у 2022 фінансовому році (рис. 3.1).

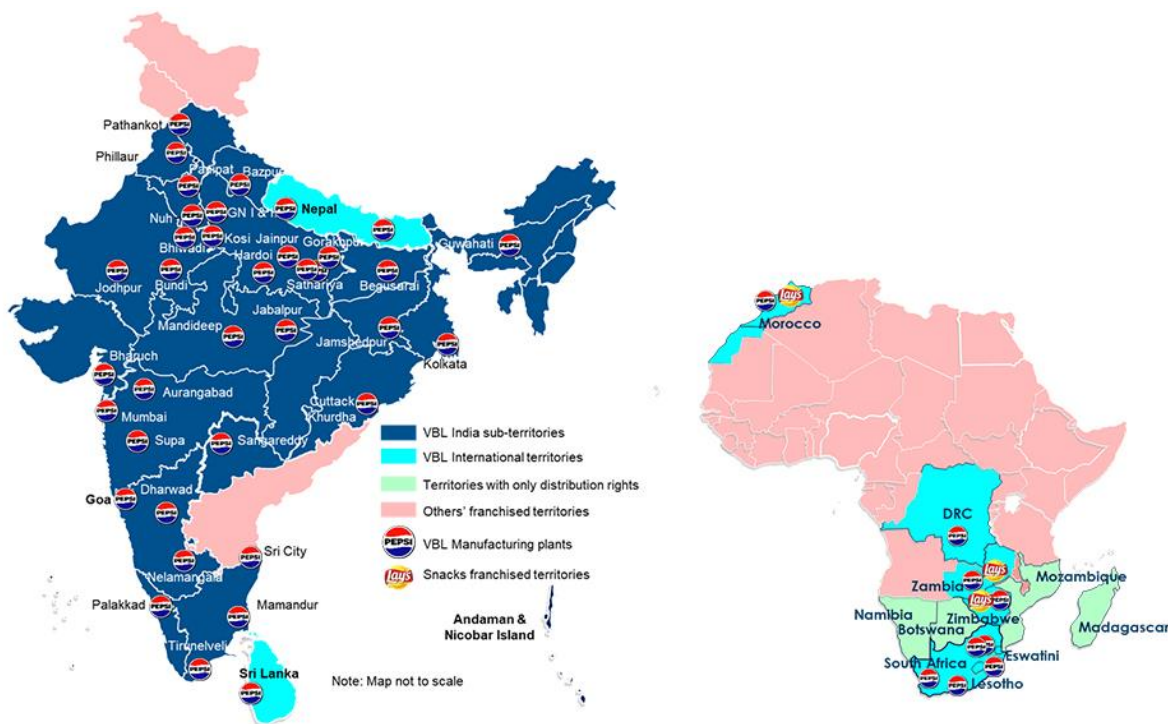


Рис. 3.1. Географія діяльності Varun Beverages Limited (VBL) у Південній Азії та Африці

Джерело: [34]

Varun Beverages є частиною багатопрофільного конгломерату RJ Corp, який має інтереси в галузях напоїв, ресторанів швидкого харчування, морозива та охорони здоров'я. Засновник і голова VBL, Раві Джайпурія, один із найвідоміших індійських підприємців. У 1997 році він став першим індійцем,

удостоєним нагороди PepsiCo International Bottler of the Year, а у 2018 році лауреатом Distinguished Entrepreneurship Award на церемонії PHD Annual Awards for Excellence. В Африці Varun Beverages вивела Pepsi на ринки Замбії, Зімбабве та Мозамбіку. У 2015 році компанія інвестувала 30 мільйонів доларів США у завод у столиці Замбії Лусаці, що дало змогу швидко наростити продажі — за перший рік було продано понад 10,7 мільйона ящиків напоїв. У 2017 році материнська компанія збільшила частку у замбійському бізнесі з 60% до 90%.

У Зімбабве, де Varun почала інвестиції у 2018 році, завдяки інвестиціям у понад 50 мільйонів доларів компанія стикається зі складним економічним середовищем, зокрема дефіцитом валюти. Однак вона активно розширює виробництво, зокрема запуском нової лінії бутильованої води Aquaclear, а також планує охопити 50% ринку напоїв країни до 2030 року. У липні 2024 року було оголошено про запуск 1 000 пересувних візків для доставки продукції у віддалені райони, що також створить робочі місця.

Незважаючи на певні труднощі, Varun демонструє довгострокові плани з диверсифікації діяльності у сільському господарстві, включаючи молочну продукцію, соки та картопляні чипси, маючи підтримку з боку уряду Зімбабве.

Розглядаючи результати за окремими сегментами за перший квартал 2025 року, варто відзначити, що найбільш успішним став міжнародний сегмент напоїв (International Beverages Franchise), який показав органічне зростання доходу на 7% та збільшення операційного прибутку (рис. 3.2). Саме завдяки франчайзинговій моделі компанія змогла значно розширити свою присутність на міжнародних ринках, забезпечуючи гнучкість та ефективність управління в різних країнах. Цей підхід дозволяє PepsiCo залучати місцевих партнерів до просування продукції, знижуючи операційні витрати та адаптуючи продукти до особливостей конкретного ринку.

Міжнародна франшиза напоїв (IB Franchise) була одним із ключових драйверів зростання в глобальному масштабі, вона продемонструвала 3% зростання загального доходу та 7% органічного зростання. Такий результат став можливим завдяки 5% зростанню обсягів продажу та 2% ефективному

ціноутворенню. Також було зафіксовано зростання звітного операційного прибутку на 6% і основного постійного валютного операційного прибутку на 12%. Це ще раз підтверджує фінансову життєздатність франчайзингової моделі у забезпеченні стабільного прибутку.

Segment Performance

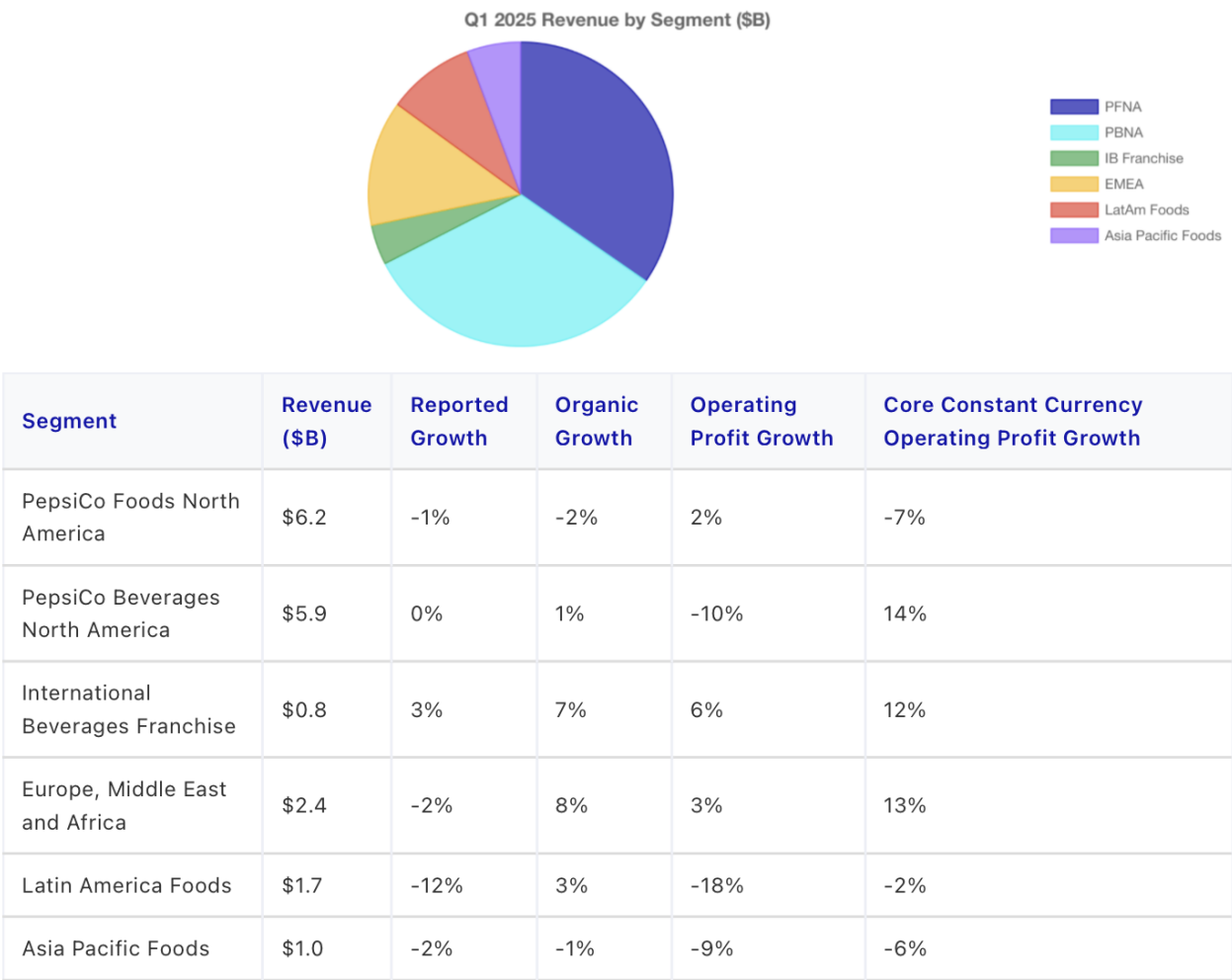


Рис. 3.2. Динаміка фінансових показників PepsiCo за сегментами у Q12025 року
Джерело: [41]

Водночас у сегменті продуктів харчування Північної Америки спостерігалось незначне падіння виручки та обсягів продажів, що вплинуло на загальну динаміку компанії. Зокрема, в категорії напоїв обсяги у Північній Америці знизилися на 3%, що пов'язано з м'якістю попиту та високою чутливістю споживачів до змін цін. У регіоні Європи, Близького Сходу та

Африки (ЕМЕА) обсяг напоїв зменшився на 4%, що відображає ширші тенденції зниження споживання. Тим не менш, саме Міжнародна франшиза напоїв залишалася «яскравою плямою», показавши зростання обсягу на 3%, зумовлене ефективними комерційними стратегіями та вищими витратами споживачів на деяких ринках (рис. 3.3).

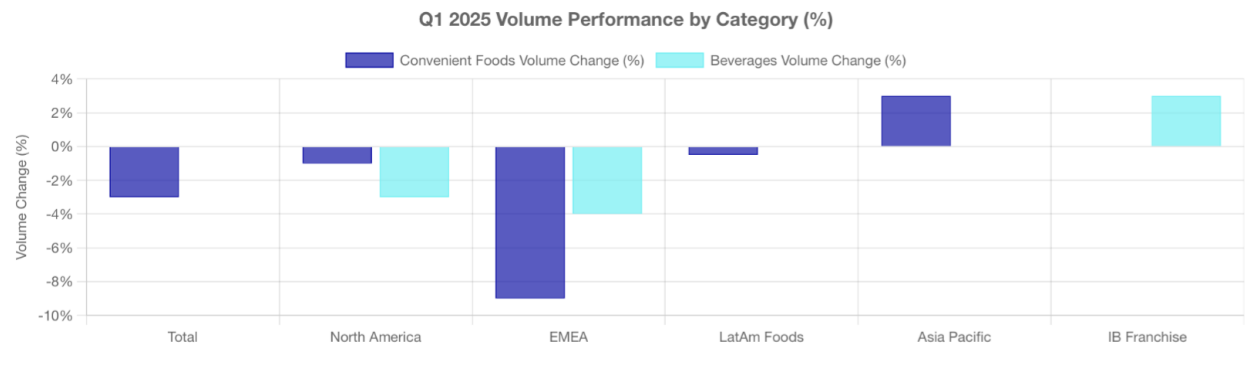


Рис. 3.3. Динаміка обсягів продажу за категоріями у Q1 2025 року (%)

Джерело: [41]

У регіоні ЕМЕА органічний дохід збільшився на 8%, незважаючи на несприятливий вплив валютних коливань на звітні показники. Щодо обсягів продажів, категорія зручних продуктів зазнала загального зниження на 3%, причому найсильніше падіння припало саме на регіон ЕМЕА. Водночас стабільність у категорії напоїв була збережена завдяки міжнародним ринкам, де ефективна франчайзингова стратегія дозволила компенсувати втрати на інших напрямках.

У фінансовому плані компанія продемонструвала покращення у грошових потоках і збільшення грошових резервів, що свідчить про ефективне управління капіталом. Міжнародний бізнес компанії, зокрема сегмент міжнародної франшизи напоїв та європейські операції, забезпечив сильне органічне зростання, тоді як північноамериканські сегменти зіштовхнулися з більшими труднощами. Керівництво компанії зосереджене на подоланні цих диспропорцій, намагаючись зберегти стабільність операцій та взаємин із клієнтами, що свідчить про збалансований підхід до вирішення короткострокових проблем без шкоди

для довгострокового розвитку бізнесу.

Особливо варто підкреслити роль франчайзингової стратегії PepsiCo у міжнародній експансії. Використання франчайзингу дозволяє компанії швидко масштабувати бізнес, залучаючи місцевих партнерів, які краще розуміють особливості ринку та споживачів. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції на нових територіях і забезпечує стабільний приріст доходів. Завдяки франчайзингу PepsiCo змогла посилити свою присутність у сегменті напоїв, що є одним із ключових напрямів розвитку компанії.

В цілому, PepsiCo зберігає оптимістичні прогнози на 2025 рік, очікуючи органічне зростання доходів на рівні низьких однозначних відсотків. Проте через збільшення витрат на логістику та макроекономічну нестабільність компанія переглянула прогноз по прибутку на акцію, очікуючи його залишитись на рівні минулого року.

Отже, франчайзингова стратегія PepsiCo продемонструвала високу ефективність у глобальному масштабі, ставши одним із провідних механізмів міжнародної експансії компанії. Модель партнерства з місцевими розливними компаніями дозволяє PepsiCo гнучко адаптуватися до умов різних ринків, знижувати операційні ризики та зберігати контроль над якістю і брендом. Приклади успішних франчайзі, таких як Varun Beverages та Seven Up Bottling Company, свідчать про значний внесок цієї стратегії в зростання компанії в регіонах, що розвиваються. Дані за 2025 рік підтверджують, що міжнародний сегмент напоїв, побудований саме на франчайзинговій моделі, є драйвером прибутковості та стабільності PepsiCo навіть в умовах загального спаду споживчого попиту на окремих ринках.

3.3. Пропозиції щодо вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo в країнах, що розвиваються, та її вплив на економіку країн-реципієнтів

У сучасному світі глобалізації транснаціональні корпорації, як-от PepsiCo,

мають значний вплив на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються. Їхній успіх залежить не лише від глобальних стратегій, а й від здатності гнучко адаптуватися до специфіки місцевих ринків, сприяючи сталому розвитку та зміцненню партнерств із локальними франчайзі. Саме вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo може стати не просто інструментом економічного зростання, а й засобом соціальної трансформації (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Стратегічні напрями вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo в країнах, що розвиваються

Джерело: складено автором самостійно

Перш за все, важливо інвестувати в освіту. У багатьох країнах, що розвиваються, франчайзі стикаються з браком управлінських навичок, знань про цифрові інструменти та сталу практику. PepsiCo вже має окремі ініціативи, наприклад, в Африці на південь від Сахари компанія впровадила роль «менеджера з розвитку франчайзингових каналів», який виявляє прогалини в навичках керування клієнтами та проводить відповідне навчання для

розливників. У Нігерії франчайзинговий партнер SevenUp Bottling Company після навчання перейшов на цифрову ERP-систему та мобільні додатки, що дозволило скоротити операційні витрати на 15% та на 20% покращити точність управління запасами. Водночас внутрішні платформи PepsiCo, PEP U Degreed та myEducation, доступні лише для працівників компанії. Це створює потребу у створенні спеціалізованої «франчайзингової академії» для країн, що розвиваються. Така академія могла б на постійній основі надавати освітні програми з цифрової трансформації, управління бізнесом, фінансів та сталих практик для понад 5 000 франчайзі у понад 50 країнах, включно з Ефіопією, Пакистаном, Бангладеш, Кенії та В'єтнамом. Це дозволить підвищити ефективність франчайзингової мережі та її відповідність глобальним стандартам PepsiCo.

Наступним кроком має стати покращення доступу до фінансування. Багато франчайзі у країнах, що розвиваються, не можуть собі дозволити модернізацію обладнання або впровадження енергоефективних рішень через відсутність доступного капіталу. Для прикладу, впровадження лінії розливу, сумісної з rPET (переробленим пластиком), може коштувати понад 500 000 доларів США — це сума, яку більшість дрібних партнерів у Танзанії чи Гані не в змозі інвестувати без зовнішньої підтримки. PepsiCo вже має досвід у США, де її Restaurant Accelerator Program надала понад 10 мільйонів доларів США у вигляді грантів і коучингу для малого бізнесу, а програма IMPACTO підтримала понад 250 підприємців з латиноамериканських громад [36]. Розширення подібних фінансових інструментів, наприклад пільгових кредитів на модернізацію виробництва або бонусів за досягнення ESG-цілей у таких країнах, як Індія, Єгипет чи Індонезія, дозволило б сотням франчайзі інвестувати у сталість, що одночасно принесе користь і громаді, і глобальній ESG-стратегії компанії.

Також важливо, щоб PepsiCo зробила свої технологічні інструменти більш доступними для локальних партнерів. Сьогодні компанія використовує потужності AWS, штучний інтелект та великі дані для оптимізації логістики, прогнозування попиту та обслуговування [35]. Наприклад, у США використання

AI-рішення дозволило скоротити час доставки на 30% та знизити витрати на зберігання на 18%. У Нігерії впровадження цифрової B2B-платформи дозволило SevenUp підвищити рівень точності замовлень на 25% [10]. Проте багато з цих рішень не є інтуїтивно зрозумілими або адаптованими до умов франчайзі у Лаосі, Камеруні чи Гондурасі. Розробка спрощених, локалізованих рішень, таких як мобільні додатки на місцевих мовах з прогнозуванням продажів чи автоматичним формуванням замовлень, допоможе підвищити продуктивність і ефективність на всіх рівнях.

Окремої уваги заслуговує інноваційна локалізація продукції. Вже зараз PepsiCo активно розширює R&D-центри, зокрема в Шанхаї (Китай), де продукти створюються за принципом «у Китаї для Китаю». У 2025 році компанія оголосила про інвестиції в розмірі 30 млн доларів у центр досліджень і розробок у Саудівській Аравії [37]. Водночас у Південній Африці PepsiCo придбала бренд Simba і почала активно адаптувати смакові лінійки під місцеві вподобання. Такий підхід дозволяє не лише зміцнювати бренд на локальному рівні, а й створювати робочі місця, в одному лише центрі в Шанхаї працевлаштовано понад 700 спеціалістів у сфері харчових технологій та маркетингу. Подібні центри в Нігерії, Перу чи Філіппінах могли б стати платформами для «зворотних інновацій», коли нові продукти, створені на локальних ринках, згодом масштабуються на інші країни з подібною культурною або смаковою структурою.

Крім того, варто системно інтегрувати соціальні ініціативи у франчайзингову модель. Наприклад, програма «She Feeds the World» вже охоплює понад 200 000 жінок-фермерок у Танзанії, Уганді та Єгипті. Фонд розвитку Kgodiso у ПАР інвестував понад 30 млн рандів у підтримку агропідприємців і навчання для малого бізнесу. Інтеграція таких програм у щоденну діяльність франчайзі, наприклад через партнерство з жіночими кооперативами або залучення місцевої молоді до навчання й стажування, створює екосистему. У ній зростання бізнесу йде пліч-о-пліч із розвитком громади. Це дозволяє формувати стійкіші й більш лояльні локальні ринки.

І нарешті, ключовим чинником успіху є партнерство з місцевими урядами, неурядовими організаціями та громадськими лідерами. У Колумбії, наприклад, PepsiCo спільно з Inter-American Development Bank (IDB) реалізує проєкти сталого сільського господарства на суму понад 50 млн доларів, що включає екологічно чисте виробництво та розвиток місцевої інфраструктури. У В'єтнамі компанія бере участь у національних програмах енергоефективності, а в Кенії — у спільних ініціативах із переробки пластику.

Таким чином, для успішного вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo в країнах, що розвиваються, необхідно комплексно працювати над освітою, фінансовою підтримкою, цифровими технологіями, адаптацією продукції до місцевих потреб і соціальними проєктами. Такий підхід допоможе не тільки розвивати бізнес, але й сприятиме довготривалому розвитку громад і покращенню якості життя місцевого населення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій, з акцентом на їхні стратегії глобальної експансії та використання франчайзингової моделі. На прикладі компанії PepsiCo проаналізовано особливості впровадження франчайзингу та його вплив на соціально-економічний розвиток країн-реципієнтів. За результатами дослідження розроблено рекомендації щодо вдосконалення франчайзингової стратегії ТНК. Основні теоретичні та практичні висновки викладено нижче.

1. На основі опрацювання теоретичних джерел досліджено особливості функціонування транснаціональних корпорацій, зокрема їх організаційну структуру, принципи управління та масштаби діяльності на міжнародному рівні. Встановлено, що ТНК мають головну компанію в країні базування, яка координує роботу численних підрозділів у різних країнах світу. Розглянуто, як такі корпорації здійснюють виробничу та інвестиційну діяльність, адаптуючи свої стратегії до локальних умов кожної країни. Звернено увагу на те, як ТНК впливають на економіку приймаючих держав шляхом створення робочих місць, трансферу технологій та інтеграції у світові ланцюги доданої вартості. У ході аналізу також охоплено питання взаємодії ТНК з місцевими урядами, дотримання екологічних і соціальних стандартів, а також використання глобальних фінансових і логістичних ресурсів для зміцнення своєї конкурентоспроможності.

2. Констатовано, що транснаціональні корпорації застосовують різноманітні стратегії виходу на зарубіжні ринки, вибір яких залежить від характеру продукції, галузевої специфіки, рівня конкуренції, особливостей зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу компанії. До базових стратегій належать експорт, зниження витрат, диференціація, багатонаціональний розвиток та фокусування на нішевих сегментах. Серед спеціалізованих форм поширені ліцензування, франчайзинг, створення дочірніх

і спільних підприємств, злиття і поглинання, а також аутсорсинг, офшорне виробництво і альтернативні канали виходу, як бартер і piggybacking. Стратегічний вибір базується на комплексному аналізі ринкового середовища, включаючи SWOT-аналіз, сегментацію споживачів, оцінку конкурентних переваг та ризиків, що дозволяє ТНК успішно закріплюватися на нових ринках, підвищувати глобальну конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову економічну вигоду.

3. Встановлено, що франчайзинг є ефективним інструментом міжнародної експансії, який дає змогу компаніям швидко виходити на зовнішні ринки без значних фінансових вкладень, передаючи право на використання бренду, технологій і бізнес-моделі місцевим підприємцям. Аналіз показав, що провідні міжнародні бренди активно використовують цю модель для посилення глобальної присутності, тоді як франчайзі отримують вигоди у вигляді доступу до напрацьованої інфраструктури, навчання, маркетингової підтримки та репутаційного капіталу. Водночас реалізація франчайзингових стратегій потребує урахування локального законодавства, культурних відмінностей і специфіки споживчих вподобань, що вимагає глибокого дослідження ринку, адаптації бізнес-процесів і постійної взаємодії між франчайзером і франчайзі.

4. Розглянуто, що міжнародний франчайзинг суттєво трансформувався, ставши важливим фактором глобального економічного зростання та міжкультурної взаємодії, чому сприяли глобалізація та технологічний прогрес. Впровадження ESG-принципів та цифровізації є одними з основних тенденцій, поряд зі зміною споживчих уподобань, що призводить до розвитку франшиз у сферах охорони здоров'я та гнучких бізнес-форматів. Транснаціональні корпорації активно розширюються, використовуючи майстер-франчайзинг та мікрофранчайзинг, а також спостерігається зростання числа мультифранчайзі. Прогнозується, що до 2025 року кількість франчайзингових підприємств у світі перевищить 1,5 мільйона, що свідчить про відновлення та актуальність моделі, причому США та Європа залишаються основними центрами її розвитку.

5. Проаналізовано, що PepsiCo є однією з найпотужніших

транснаціональних корпорацій у харчовій галузі зі стійким фінансовим зростанням, глобальною присутністю та диверсифікованим продуктовим портфелем. Компанія діє через сім основних підрозділів, найбільший прибуток забезпечують Frito-Lay North America та PepsiCo Beverages North America. Комерційний успіх базується на портфелі брендів, кожен із яких щорічно генерує понад мільярд доларів продажів. Стратегічне розширення від об'єднання Pepsi-Cola з Frito-Lay до численних поглинань і партнерств сприяло формуванню мультинаціональної структури з орієнтацією на локальні ринки. Компанія адаптувалася до тренду здорового харчування, зменшивши вміст цукру, трансжирів і штучних інгредієнтів, збільшивши частку натуральних товарів. Фінансові дані 2024 року підтверджують, що виручка перевищила 92 млрд доларів, а продукцію споживають у понад 200 країнах, що свідчить про ефективну глобальну стратегію, що поєднує інновації, модернізацію, маркетингову гнучкість і взаємодію з локальними споживачами.

6. Обґрунтовано, що вплив діяльності PepsiCo на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються, є комплексним і включає створення робочих місць, забезпечення доступу до продукції, інвестиції в аграрний сектор та екологічну інфраструктуру. Незважаючи на коливання фінансових показників, компанія активно розширює ринки, адаптує продукти до місцевих потреб і впроваджує стратегії сталого розвитку, зокрема у сфері водокористування, зменшення викидів та екологічного пакування. Також важливою є підтримка людського капіталу через навчання, кар'єрний розвиток і соціальні ініціативи, що сприяють інклюзії вразливих груп і зміцненню соціального капіталу в регіонах присутності компанії.

7. Узагальнено перспективи розвитку франчайзингу в діяльності транснаціональних корпорацій, що є комплексною стратегією глобального зростання та адаптації. Франчайзинг дозволяє ТНК швидко масштабуватися з використанням місцевого капіталу та знань, долаючи культурні бар'єри. Модель сприяє диверсифікації брендів та зниженню ризиків, заохочуючи місцеві інновації. Майбутнє франчайзингу ТНК нерозривно пов'язане з цифровою

трансформацією (ШІ, аналітика даних) для ефективного контролю, а також з сталістю та соціальною відповідальністю, що покращить їхній імідж.

8. Надано оцінку франчайзинговій стратегії PepsiCo на світових ринках, яка засвідчила її високу ефективність у контексті міжнародної експансії. Встановлено, що компанія успішно адаптує підходи до різних регіонів — у розвинених країнах надає перевагу прямим інвестиціям і контролю над дочірніми структурами, тоді як у країнах із нестабільним правовим середовищем застосовує франчайзинг як гнучкий інструмент розширення. Проаналізовано особливості операційної моделі, за якою PepsiCo виступає франчайзером, що постачає концентрати та управляє глобальним брендом, а локальні партнери здійснюють виробництво, дистрибуцію та маркетинг. На прикладах компаній Seven Up Bottling Company у Нігерії та Varun Beverages в Азії й Африці продемонстровано ефективність співпраці з локальними партнерами, що забезпечує значне зростання обсягів продажу та розширення ринкової присутності. Фінансові результати першого кварталу 2025 року підтвердили, що саме сегмент міжнародної франшизи напоїв став ключовим драйвером зростання PepsiCo, забезпечивши органічне зростання доходів і прибутку попри виклики на окремих регіональних ринках.

9. Сформульовано пропозиції щодо вдосконалення франчайзингової моделі PepsiCo в країнах, що розвиваються, які передбачають комплексний підхід з підвищення кваліфікації франчайзі через спеціалізовану освіту, покращення доступу до фінансування для модернізації, впровадження локалізованих цифрових технологій, активну інноваційну локалізацію продукції, інтеграцію соціальних програм та зміцнення партнерств із місцевими органами влади і громадськими організаціями. Впровадження цих заходів сприятиме сталому розвитку економік країн-реципієнтів та зміцненню позицій PepsiCo на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войтко С.В. Транснаціональні корпорації: навч. посіб. / С.В. Войтко, О.А. Гавриш, О.О. Корогодова, Т.Є. Моїсєнко. – Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. – 208 с.
2. Історія франчайзингу в Україні. FRANCHISE CAPITAL Raising The Bar. URL: <https://franchise-capital.com/blog/istoriya-franchajzingu-v-ukrayini/>
3. Лобовко В. Клонування конкурентів або взаємовигідний бізнес. Торгівельна справа. 2004. № 7. С. 6–12.
4. Сидоров Я. Франчайзинг – нова договірна форма здійснення бізнесової діяльності в Україні. Підприємництво, господарство, право. 2003. № 3. С. 34–36.
5. Що таке ESG (Environmental, Social and Governance)? 2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/що-таке-esg-environmental-social-governance-lyaschuk-artem-m6sme>
6. Abi Mulya. Multinational Company: Definition, Types, Characteristics. Investinasia. 2024. URL: <https://investinasia.id/blog/what-is-a-multinational-company/>
7. Adrian Pearson JR. Pepsico's Market Position And Brand Portfolio. LinkedIn. 2025. URL: <https://surl.lu/ebofor>
8. Alon, I. (2004), “Global franchising and development in emerging and transitioning markets”, Journal of Macromarketing, Vol. 24 No. 2, pp. 156-167.
9. Ananya Mariam Rajesh. PepsiCo's results beat as international demand, higher prices drive growth. Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/retail-consumer/pepsico-beats-quarterly-revenue-estimates-price-hikes-steady-demand-2024-04-23/>
10. Charlie King. Inside SevenUp Bottling Company's Digital Transformation. TechnologyMAGAZINE. 2025. URL: <https://technologymagazine.com/company-reports/inside-sevenup-bottling-companys-digital-transformation>

11. Combs, J.G., Michael, S.C. and Castrogiovanni, G.J. (2004), “Franchising: a review and avenues to greater theoretical diversity”, *Journal of Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 907-931.

12. Cost reduction strategies: A guide for businesses. 2025. Stripe. URL: <https://stripe.com/resources/more/cost-reduction-strategies-a-guide-for-businesses>

13. Creating opportunities for refugees via collaborations with the Tent Partnership for Refugees and the Refugee Talent Hub. PepsiCo. 2023. URL: <https://www.northerneurope.pepsico.com/our-stories/story/creating-opportunities-for-refugees-via-collaborations-with-the-tent-partnership-for-refugees-and-the-refugee-talent-hub>

14. Daniel H. Pink. Quotes. BrainyQuote. URL: https://www.brainyquote.com/quotes/daniel_h_pink_521921

15. Daniel Pereira. Pepsi Marketing Strategy. THE BUSINESS MODEL ANALYST. 2025. URL: <https://businessmodelanalyst.com/pepsi-marketing-strategy/>

16. Dominic Dithurbide. 8 New Market Entry Strategies for Global Business. MotionPoint. 2025. URL: <https://www.motionpoint.com/blog/new-market-entry-strategies/>

17. Elizabeth Rholetter. PepsiCo. EBSCO. 2024. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/pepsico>

18. Fortune Global 500. FORTUNE. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/>

19. Gennaro Cuofano. Who Owns Pepsi? FourWeekMBA. 2024. URL: <https://fourweekmba.com/who-owns-pepsi/>

20. Global Strategy of Pepsi Co, Free Essay for Everyone. 2022. URL: <https://speedypaper.com/essays/global-strategy-of-pepsi-co>

21. How Many Franchise Opportunities Are There? franchise local. 30th March 2024. URL: <https://www.franchiselocal.co.uk/news/how-many-franchise-opportunities-are-there/>

22. Hugh Deng, Lindsey Higgs, Victor Chan. Redefining Transnational Corporations. *Transnational Corporations Review*. Vol. 1, Issue 2, 2009, Pages 69-80.

23. International expansion through Franchising. AN Global Consulting since 1993. 2024. URL: <https://anglobalconsulting.com/blog/international-expansion-through-franchising/>
24. International Franchise Association. 2025. URL: <http://www.franchise.org>.
25. International Trade Administration (2016),“Franchising”. URL: <https://2016.export.gov/industry/franchising/index.asp>
26. Lorelle Frazer, Scott Weaven, Anthony Grace, Selva Selvanathan. Franchising Australia 2016. Griffith UNIVERSITY. FCA (Franchise council of Australia). URL: <https://surl.li/rpivab>
27. M. Ridder. Number of employees of PepsiCo from 2014 to 2024. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/536974/pepsico-s-number-of-employees-worldwide/>
28. M. Ridder. Number of employees of PepsiCo from 2014 to 2024. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/536974/pepsico-s-number-of-employees-worldwide/>
29. MadPenguin. Is pep boys a franchise? 2025. URL: <https://www.madpenguin.org/is-pep-boys-a-franchise/>
30. Michael Seid. Franchising – The engine for economic growth. MSA WorldWide. 2025. URL: https://msaworldwide.com/franchising-your-business/franchising_the_engine_for_growth/
31. Nicholas Upton. Franchise Times Top 200+. Franchise Times. 2020. URL: <http://www.franchisetimes.com/Resources/Top-200/>
32. Offshore Manufacturing Pros and Cons: What You Need To Know? Industrial property. 2024. URL: <https://industrial.savills.com.vn/2024/03/offshore-manufacturing-pros-and-cons/>
33. Olga Nosova. Strategies for achieving global competitiveness of transnational companies. London Journal of Social Sciences. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/378044571_Strategies_for_achieving_global_competitiveness_of_transnational_companies

34. Our Vision. We Will Be The Most Admired Beverage Company In All Our Markets. About Varun Beverages Ltd. URL: <https://www.varunbeverages.com/vbl-at-a-glance/>

35. PepsiCo and AWS Collaborate to Accelerate Digital Transformation. PR Newswire. 2025. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/pepsico-and-aws-collaborate-to-accelerate-digital-transformation-302448600.html>

36. PepsiCo Foundation and National Restaurant Association Educational Foundation announce million dollar partnership to expand workforce training. PepsiCo. 2024. URL: <https://www.pepsico.com/our-stories/press-release/pepsico-foundation-and-national-restaurant-association-educational-foundation-an12042024>

37. PepsiCo inaugurates Middle East HQ, announces SAR 30m R&D hub. PepsiCo. 2025. URL: <https://www.middleeast.pepsico.com/our-stories/press-release/pepsico-inaugurates-middle-east-hq-announces-sar-30m-r-d-hub>

38. PepsiCo Inc.'s Global Expansion Strategy Research Paper. URL: <https://ivypanda.com/essays/pepsico-incs-global-expansion-strategy/>

39. PepsiCo releases 2023 ESG Summary highlighting PepsiCo Positive (pep+) results. PepsiCo. 2024. URL: <https://surl.li/aoribs>

40. PepsiCo Reports First-Quarter 2025 Results; Updates 2025. Financial Guidance. URL: https://investors.pepsico.com/docs/default-source/investors/q1-2025/q1-2025-earnings-release_qrwd2bctzikuphl4.pdf

41. PepsiCo, Inc. (NASDAQ: PEP) Q1 2025 Financial Analysis. April 24, 2025. URL: <https://www.michael-burphy.com/pepsico-stock-analysis/>

42. PepsiCo. 2023 ESG Summary. PepsiCo, Inc. 2024. 64 c. URL: <https://www.pepsico.com/docs/default-source/sustainability-and-esg-topics/2023-esg-summary/pepsico-2023-esg-summary.pdf>

43. PepsiCo's strategy in its last growth frontier, Africa, could succeed this time round. Food Business Middle East & Africa. 2021. URL: <https://www.foodbusinessmea.com/pepsicos-strategy-in-its-last-growth-frontier-africa-could-succeed-this-time-round/>

44. Peter Gratton. What Is a Multinational Corporation? Investopedia. 2024. URL: <https://www.investopedia.com/terms/m/multinationalcorporation.asp>
45. Projected Income Statement: PepsiCo, Inc. MarketScreener. 2025. URL: <https://www.marketscreener.com/quote/stock/PEPSICO-INC-39085159/finances/>
46. Raphael Bohne. Franchising in the U.S. - statistics & facts. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/topics/5048/franchising-in-the-us/#topicOverview>
47. Ryan Murray. PepsiCo Org Chart & Sales Intelligence Blog. DataBahn. 2022. URL: <https://www.databahn.com/blogs/fortune-500-org-charts/pepsico-org-chart-sales-intelligence-blog>
48. Saptakee S. Coca-Cola vs PepsiCo 2025: Who's Leading on Profits—and Planet Goals?. CarbonCredits. 2025. URL: <https://carboncredits.com/coca-cola-vs-pepsico-2025-whos-leading-on-profits-and-planet-goals/>
49. Serhii Voitko, Oleg Gavrysh, Olena Korohodova, Tetiana Moiseienko. Transnational corporations. Educational textbook. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/364120567_Transnational_corporations
50. Sharon Bailey. PepsiCo: A company overview. Yahoo!finance. URL: <https://finance.yahoo.com/news/pepsico-company-overview-203956177.html>
51. Shell in Nigeria: Polluted communities 'can sue in English courts'. BBC. 12 February 2021. URL: <https://www.bbc.com/news/world-africa-56041189>
52. Top 100 Franchises 2025. Franchise Direct. URL: <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
53. U.S. Securities and Exchange Commission. "PepsiCo, Inc., Form 10-K, For the Fiscal Year Ended December 30, 2023." Pages 3, 69. URL: <https://pepsico.gcs-web.com/static-files/c812dc04-26db-4e07-a1a0-c1719099571a>
54. UNCTAD (2019), "Total trade in services. Handbook of statistics" URL: <https://stats.unctad.org/handbook/Services/Total.html>
55. We're using our global scale and reach to spark joy and create more smiles. PepsiCo. 2025. URL: <https://www.pepsico.com/who-we-are/about-pepsico>
56. What Is a Multinational Corporation? Convenit Consultants. URL: <https://convenitconsultants.com/what-is-a-multinational-corporation/>

57. What is differentiation strategy? – learn with examples. Eaton Business School. URL: <https://ebsedu.org/blog/differentiation-strategy>

58. What is Outsourcing Strategy? UMBREX. URL: <https://umbrex.com/resources/strategy-concepts/what-is-outsourcing-strategy/>

59. Zhang Xiaomin, Zheng Xin. PepsiCo to 'continue investing' in Chinese market. CHINADAILY. 2024. URL: <https://www.chinadaily.com.cn/a/202407/03/WS6684b157a31095c51c50c147.html>

ДОДАТКИ

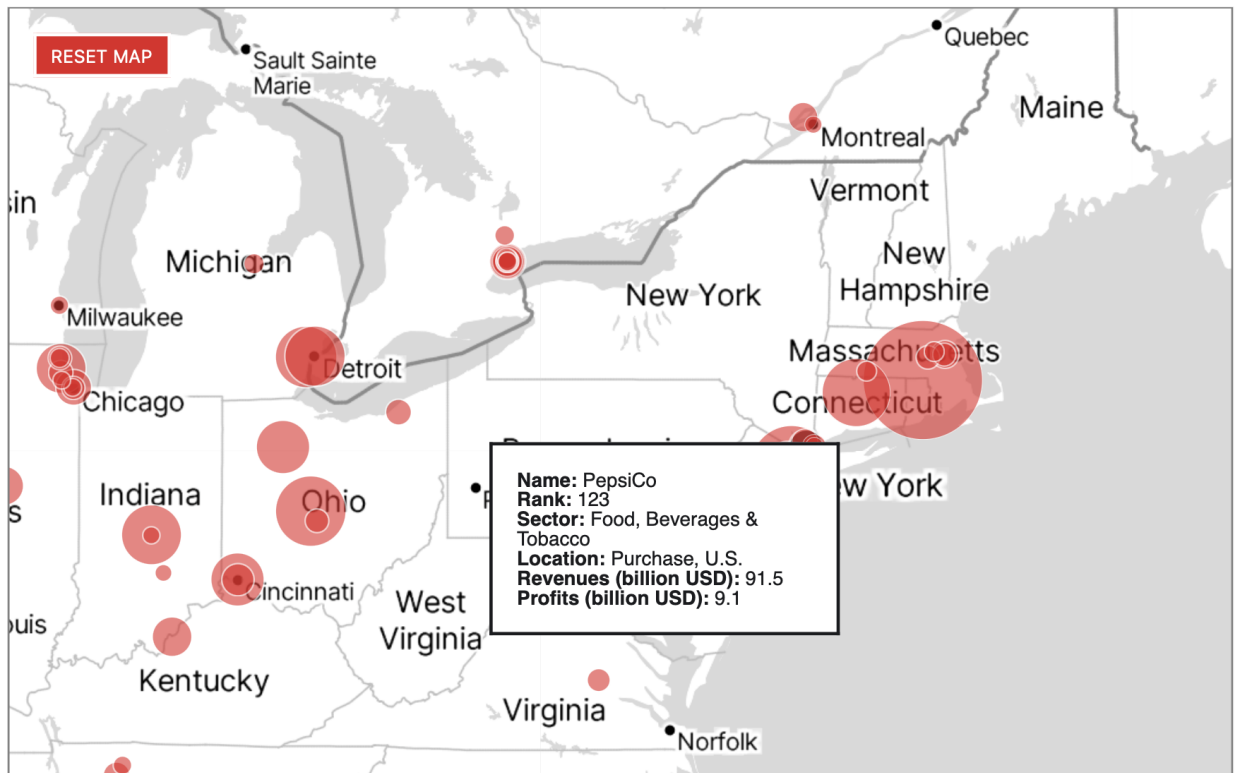
Додаток А

Етапи розвитку ТНК

Етап	Період	Основні риси та події	Приклади
Формування колоніальних компаній	XVI – XVIII ст.	Зародження перших ТНК у формі торгових компаній, які діяли від імені колоніальних імперій. Основна мета — контроль торгівлі та ресурсів у колоніях.	Dutch East India Company, British East India Company
Індустріалізація та перші монополії	XIX – поч. XX ст.	Розвиток фабрик і промисловості, пошук природних ресурсів за межами національних кордонів. Створення перших потужних корпорацій з ознаками монополій.	United Fruit Company, Royal Dutch/Shell
Міжвоєнний період	1918 – 1945 рр.	Зростання ролі американських корпорацій, утвердження японських дзайбацу. Формується модель співпраці корпорацій із державою.	Mitsui, Mitsubishi, General Motors
Повоєнне глобальне розширення	1945 – 1970-ті рр.	Американські, європейські й японські ТНК розширюють присутність у світі. Розвиток транспорту, комунікацій, злиття компаній. Виникнення перших глобальних гравців.	IBM, Nestlé, Toyota
Масова глобалізація	1970-ті – 1990-ті рр.	Швидке зростання кількості ТНК. Впровадження нових технологій, розвиток логістики, зростання інвестицій у країни, що розвиваються.	Coca-Cola, Siemens, Sony
Цифрова трансформація та стійкий розвиток	2000-ні – дотепер	Інтеграція цифрових технологій, автоматизація, застосування ШІ. Орієнтація на екологічну та соціальну відповідальність. Посилення впливу ТНК на глобальні ринки й політику.	Amazon, Apple, Huawei, Tesla

Джерело: створено автором на основі [22]

Штаб-квартира PepsiCo у США



Джерело: [27]

Everything Owned by
PEPSICO



Маркетингові стратегії PepsiCo



Джерело: [15]

Фінансові показники PepsiCo Q1 2025

Financial Performance

Reported Revenue \$17.9B ↓1.8% YoY	Organic Revenue \$18.5B ↑1.2% YoY	Operating Profit \$2.6B ↓5.0% YoY
Operating Margin 14.4% ↓0.5 pts YoY	Reported EPS \$1.33 ↓10.0% YoY	Core EPS \$1.48 ↓8.1% YoY

Джерело: [41]

Додаток Ж

Впровадження цілей сталого розвитку ООН у структуру ESG-компонентів



Джерело: [5]