

УДК 338

Кулініч Тетяна Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій
Національний університет «Львівська політехніка»*

Кулинич Татьяна Владимировна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента организаций
Национальный университет «Львовская политехника»*

Kulinich Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management of Organizations,
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0003-0110-7080*

Козачук Діана Олегівна

*магістрантка кафедри менеджменту організацій
Національного університету «Львівська політехніка»*

Козачук Диана Олеговна

*магистрантка кафедры менеджмента организаций
Национального университета «Львовская политехника»*

Kozachuk Diana

*Master's Student at the Department of Management of Organizations
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0001-6421-2596*

Мороз Єлизавета Тарасівна

*студентка
Національного університету «Львівська політехніка»*

Мороз Елизавета Тарасовна

студентка

Національного університета «Львівська політехніка»

Moroz Yelyzaveta

Student of the

Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-2595-1470

**НОВІ КОНКУРЕНТНІ ХОДИ “САНДОРИ”: ОБҐРУНТУВАННЯ
ПОТЕНЦІЙНО УСПІШНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ БІЗНЕС-РІШЕНЬ
НОВЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ХОДЫ “САНДОРЫ”: ОБОСНОВАНИЕ
ПОТЕНЦИАЛЬНО УСПЕШНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ БИЗНЕС-
РЕШЕНИЙ**

**NEW COMPETITIVE MOVES OF “SANDORA”: POTENTIALLY
SUCCESSFUL INVESTMENT BUSINESS SOLUTIONS
SUBSTANTIATION**

***Анотація.** В даній статті розглянуто проблематику розроблення і оцінювання очікуваної доцільності реалізації нових конкурентних ходів ТОВ «Сандора» – багатопрофільного гіганта, який є на сьогодні представником PepsiCo в Україні. Ці ходи представлені у вигляді інноваційно-інвестиційних пропозицій, а їх масштабність в плані охоплення певних напрямків бізнесу і ретельність у виборі ідеї, ресурсів, оцінки реакції середовища викликає потребу їх розгляду як готових бізнес-рішень.*

На шляху розв’язання поставленої проблеми стоїть багато перешкод. По-перше, це високий рівень диверсифікованості діяльності «Сандори», в господарському портфелі якої на сьогодні поєдналися попередні, широко відомі вітчизняному споживачу сегменти (соки і соковмісні напої), набуті сегменти (газовані і негазовані води та напої),

викликані входженням «Сандори» до складу PepsiCo, а також абсолютно нові сегменти (снеки), пов'язані з боротьбою PepsiCo з її базовим конкурентом Coca-Cola, компанією, яка активно займається вибором і захопленням нових сфер на світовому ринку Food & Beverages. По-друге, це директивний стиль керівництва з боку PepsiCo, який призводить до обмеження проявів новаторської і організаційної ініціативи «Сандори» в плані розробки і реалізації нових бізнес-рішень.

При відсутності згаданих обмежень у розвитку творчих пропозицій авторами статті розроблені і обґрунтовані інноваційні бізнес-пропозиції у вигляді інвестиційних проектів, об'єднано їх у комплексну пропозицію, яку обґрунтовано з різних позицій: реалізації ринкових потреб конкурентної боротьби як PepsiCo, так і «Сандори» (як її представника в Україні) з Coca-Cola на новому сегменті (снеків); усвідомлення ресурсних переваг роботи на українському ринку, а також інноваційно-технологічних можливостей здійснення такого проекту. Комплексну проектну пропозицію розроблено і обґрунтовано на предмет доцільності впровадження, а також доведено можливість отримання як «Сандорою», так і PepsiCo додаткових конкурентних переваг за умові реалізації такого бізнес-рішення.

Ключові слова: конкурентні ходи, бізнес-рішення, комплексна проектна пропозиція, багатопрофільна компанія, Сандора, PepsiCo.

Анотація. В данной статье рассмотрена проблематика разработки и оценки ожидаемой целесообразности реализации новых конкурентных ходов ООО «Сандора» – многопрофильного гиганта, который является сегодня представителем PepsiCo в Украине. Эти ходы представлены в виде инновационно-инвестиционных предложений, а их масштабность в плане охвата определенных направлений бизнеса и тщательность в выборе идеи, ресурсов, оценки реакции среды вызывает потребность их рассмотрения как готовых бизнес-решений.

На пути решения поставленной проблемы стоит много препятствий. Во-первых, это высокий уровень диверсификации деятельности «Сандоры», в хозяйственном портфеле которой на сегодняшний день объединились предыдущие, широко известные отечественному потребителю сегменты (соки и сокосодержащие напитки), приобретенные сегменты (газированные и негазированные воды и напитки), вызванные вхождением «Сандоры» в состав PepsiCo, а также совершенно новые сегменты (снеки), связанные с борьбой PepsiCo с ее базовым конкурентом Coca-Cola, активно занимающейся выбором и захватом новых сфер на мировом рынке Food & Beverages. Во-вторых, это директивный стиль руководства со стороны PepsiCo, приводящий к ограничению проявлений новаторской и организационной инициативы «Сандоры» в плане разработки и реализации новых бизнес-решений.

При отсутствии упомянутых ограничений в развитии творческих предложений авторами статьи разработаны и обоснованы инновационные бизнес-предложения в виде инвестиционных проектов, после они объединены в комплексное предложение, обоснованное с разных позиций: реализации рыночных потребностей конкурентной борьбы как PepsiCo, так и «Сандоры» (как ее представителя в Украине) с Coca-Cola на новом сегменте (снеков); осознания ресурсных преимуществ работы на украинском рынке, а также инновационно-технологических возможностей осуществления такого проекта. Комплексное проектное предложение разработано и обосновано на предмет целесообразности внедрения, а также доказана возможность получения как Сандорой, так и PepsiCo дополнительных конкурентных преимуществ при условии реализации такого бизнес-решения.

Ключевые слова: конкурентные ходы, бизнес-решения, комплексное проектное предложение, многопрофильная компания, Сандора, PepsiCo.

Summary. *This article discusses the problem of developing and assessing the expected feasibility of implementing new competitive moves by "Sandora" LLC, a diversified giant that is today the representative of PepsiCo in Ukraine. These moves are presented in the form of innovative investment proposals, and their scale in terms of covering certain areas of business and thoroughness in the choice of ideas, resources, assessment of the reaction of the environment causes the need to consider them as ready-made business solutions.*

There are many obstacles in the way of solving the problem. Firstly, it is a high level of Sandora's activities diversification, in the economic portfolio of which have been combined today: the previous segments widely known to the domestic consumer (juices and juice-containing drinks), acquired segments (carbonated and non-carbonated waters and drinks), caused by the entry of Sandora into PepsiCo, as well as completely new segments (snacks), associated with PepsiCo's struggle with its main competitor Coca-Cola, actively engaged in the selection and capture of new areas in the global Food & Beverages market. Secondly, it is PepsiCo's directive leadership style, which limits Sandora's innovative and organizational initiative in terms of developing and implementing new business solutions.

In the absence of the above restrictions in the development of creative proposals, the authors of the article developed and justified innovative business proposals in the form of investment projects, than they were combined into a integrated proposal, justified from different positions: the implementation of the market needs of the competitive struggle of both PepsiCo and Sandora (as its representative in Ukraine) with Coca-Cola in a new segment (snacks); awareness of the resource advantages of working in the Ukrainian market, as well as innovative and technological opportunities for the implementation of such project. A integrated project proposal has been developed and justified for the feasibility of implementation, as well as the possibility of obtaining additional competitive advantages for both Sandora and PepsiCo, provided that such

business solution is implemented.

Key words: *competitive moves, business solutions, integrated project proposal, diversified company, Sandora, PepsiCo.*

Постановка проблеми. На міжнародних ринках представлено чимало багатогалузевих компаній, але мало з них є всесвітньо відомими лідерами, історія і конкурентні ходи яких заслуговують на ретельне вивчення і наслідування. Окремі такі мультинаціональні і багатопрофільні гіганти входять на ринок України і вибирають вітчизняних успішних лідерів для продовження спільної конкурентної історії. Окремі їх спільні кроки є успішними, інші можуть бути піддані критичній оцінці і розгляду альтернативних сценаріїв розвитку, які здатні забезпечити більші конкурентні переваги.

Саме з таких міркувань у даній статті основним об'єктом взято відому українську компанію «Сандора», історія розвитку якої цікава і як самостійної одиниці, і як представника в Україні відомого лідера у сфері Food & Beverages – PepsiCo. Планується оцінити доцільність останніх прийнятих і можливих конкурентних ходів «Сандори», а також внести обґрунтовані нами, авторами статті, альтернативні проектні рішення, які можна розглядати як готові бізнес рішення і принести більші переваги у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В процесі дослідження нами були освоєні попередні кроки конкурентної боротьби PepsiCo з Coca-Cola, чому присвячено багато фахових публікацій [1-4], досліджено історію формування конкурентного профілю і господарського портфелі ТОВ «Сандора» [5; 6], входження цієї компанії з попередніми видами бізнесу до складу PepsiCo [7], сучасний етап розвитку, що супроводжувався появою нових видів діяльності – бізнес-сегментів у світового гіганта і їх поступову

появу в усіх його дочірніх компаніях і підрозділах, у різних країнах світу [8-10].

Вивчення спеціалізованих джерел щодо діяльності «Сандори» у складі PepsiCo [1; 2; 5; 6; 8], дозволило нам дійти до попереднього висновку про проблемність висування і відстоювання цією компанією нових бізнес-рішень, не кажучи вже про їх моделювання і реалізацію. В даному випадку проблема полягає в організуванні PepsiCo діяльності всіх поглинутих нею компаній і новостворених відділень, оскільки вивчення історії прийнятих бізнес-рішень доводить, що PepsiCo не дає можливості розвитку ініціатив «знизу» і тільки спускає рішення «зверху» [11]. Такий варіант регулювання розробки бізнес-рішень, на нашу думку, породжує додатковий комплекс проблем, які не сприяють підвищенню конкурентоспроможності дочірніх компаній і відділень, зокрема «Сандори». До них належить неврахування материнською компанією: регіональної специфіки ведення бізнесу, високої ініціативності та інноваційності працівників «Сандори», можливості ресурсного здешевлення випуску нових продуктів тощо.

Формулювання цілей статті. Серед цілей даної статті є дослідження перспектив впровадження нових конкурентних ходів для «Сандори», їх деталізація у вигляді розроблених обґрунтованих бізнес-рішень і представлення у вигляді комплексної інноваційно-інвестиційної пропозиції, а також доведення доцільності її впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як базове положення, приймемо твердження про те, що конкурентоспроможність «Сандори» (як і PepsiCo) може бути підвищена через збільшення ринкової частки цієї компанії в Україні і в світі.

Розглянувши останні організаційні нововведення щодо здійснення діяльності даного товариства, нами було відзначено як найбільш прогресивний у плані віддачі сегмент снєків. Наразі, маємо відзначити

введення в дію потужностей щодо випуску в Україні різних снєків Cheetos, в продажу вони почали надходити з лютого 2021 р. [12].

Оцінивши інші можливості, нами було прийнято як базову гіпотезу для розвитку «Сандори» варіант щодо запуску в Україні також потужностей щодо випуску снєків Doritos. Наразі ці снєки переважно поставляються в Україну з Польщі (70%) або Чехії (10%). Ціна на їх різні види варіюється, починаючи з 79 грн. за упаковку в 40 г. (що є досить дорого для українського споживача [8; 13]).

Ми вважаємо, що випускаючи ці снєки (Doritos) в Україні, використавши для цього приміщення цеху «Сандори», на вітчизняній сировині, використовуючи необхідне обладнання, українську робочу силу (відповідних фахівців), заплативши за ліцензію (дозвіл від PepsiCo) щодо випуску цієї продукції в нашій країні, ми отримаємо багато «плюсів». Зможемо досить істотно знизити ціну, продавати набагато більше ніж зараз, зможемо збільшити тим самим нашу частку на українському ринку. А в перспективі – навіть можна буде продавати випущену тут продукцію (Doritos) на закордонних ринках (бо матеріальні, трудові ресурси і вартість основні засоби у нас значно дешевші), також в меншу суму обійдеться логістика і збутові процеси.

Ознайомившись на різних сайтах (українських, російських, американських) зі складом Doritos, а також з оптовими цінами на відповідну сировину [8; 13; 14], нами було сформовано таку табл. 1, де кінцевий розрахунок проведено в застосуванні до 100 порцій по 100 г., фактично тут включено смакові добавки, які застосовуються для різних видів Doritos: 1) Doritos Nacho Cheese – кукурудзяні чіпси з сирним смаком; 2) Doritos Spicy Sweet Chily – пряний смак пекучого і солодкого перчику чилі; 3) Doritos Cool Ranch – кукурудзяні чіпси з легкими відтінками цибулевого, часникового, томатного смаків і спецій у вершковому соусі; 4) Doritos Spicy Nacho – хрусткі чіпси з сумішшю спецій і унікальним сирним смаком; 5)

Doritos Dinamita Chile Limon – хрусткі чіпси зі смаком перцю чилі і лимону;
 6) Doritos BBQ – яскравий смак барбекю; 7) Doritos Hot Corn і Doritos Taso
 – для любителів дуже гострих і пікантних закусок.

Таблиця 1

**Вартість сировини і матеріалів для проекту випуску снєків Doritos у
 ТОВ «Сандора»**

№ з/п	Складові	Потреба на 100 порцій (по 100 г.)		Оптова ціна		Вартість у розрахунку на 10 кг (100 порцій по 100 г.), грн.
		рівень	розмірність	рівень, грн.	у розрахунку на	
1	Пшеничне борошно	2	кг	13,7	1 кг	27,4
2	Кукурудзяне борошно	2,75	кг	24	1 кг	66
3	Молоко ультра пастеризоване 2,5%	3	л	23	1 л	69
4	Олія соняшникова	0,1	л	44	1 л	4,4
5	Сіль	0,1	кг	2,8	1 кг	0,28
6	Цукор	0,625	кг	24,9	1 кг	15,5625
7	Паприка	0,125	кг	71	1 кг	8,875
8	Кайєнський перець	25	г	28	100 г	7,00
9	Каррі	62,5	г	15	100 г	9,375
10	Мальтодекстрин	120	г	0,4	100 г	0,48
11	Порошок сушеної цибулі	110	г	7,8	100 г	8,58
12	Порошок сушеного часника	30	г	4,8	100 г	1,44
13	Молочна кислота	62	г	8,7	100 г	5,394
14	Лимонна кислота	4	г	6,3	100 г	0,252
15	Декстроза	20	г	5	100 г	1,00
16	Порошок молочної сироватки	7	г	3,4	100 г	0,238
17	Сирний порошок (з сичужним ферментом)	1,1	г	8,75	1 г	9,625
18	Пальмова олія	60	г	7,2	100 г	4,32
19	Ріпакова олія	0,03	л	21,026	1 л	0,631
20	Томатний порошок	12	г	13,5	100 г	1,62
21	Глутамат натрію 1-заміщений	3	г	6,8	100 г	0,204
	Всього					241,676

Джерело: розробка авторів і авторські розрахунки (узагальнено дані світових сайтів щодо рецептури і технології випуску найбільш популярних видів даної продукції під маркою "Doritos"; враховано дані сайтів з оптового продажу необхідної сировини і матеріалів)

В табл. 1 взято поточні дані щодо оптових цін на відповідні товари, які перераховано на потрібний обсяг (об'єм). Фактично дані розрахунків означають, що для випуску однієї 100 г пачки Doritos підприємству знадобиться 2,417 грн. При встановленні вартості упаковки враховано, що дизайн давно узгоджений в материнській компанії, необхідно буде лише змінити окремі написи. На виготовлення упаковки (матеріали, нанесення кольорів, маркувань, ящики, етикетки та ін.) взято вартість 200 грн. у розрахунку на 10 кг (100 порцій по 100 г), що дає орієнтовну суму 2 грн. за одну 100-грамову пачку.

Щодо обчислень потенційної місткості ринку, то взято до уваги такі міркування: зважаючи на приблизну чисельність населення України в 40 млн. осіб, і «скромно» вважаючи, що на початку спробувати ці снеки захоче лише 5% населення по 1 пачці об'ємом 100 г в рік, то в перший рік збуту продукції за проектом ми зможемо приблизно розраховувати на продаж лише 2 млн. таких пачок. У наступні роки можна розраховувати на поступове нарощування випуску цієї продукції до 4,42 млн. пачок (у 5-й рік проекту), що дозволяють як потужності цеху, так і попит на цю продукцію.

Щодо основних засобів, потрібних для реалізації проекту, то на території ТОВ «Сандора» є вільне приміщення цеху і частина складських приміщень, які адаптовані під таке виробництво, і вимагають мінімальних змін. В табл. 2 розраховано витрати на закупівлю відповідного устаткування і обладнання, яке буде потрібно для випуску Doritos.

Інформація про види обладнання і ціни на нього частково отримана за опитуванням інженерів ТОВ «Сандора», і частково взято з сайтів, які в Україні пропонують таке обладнання. Більшість робіт пропонується зробити автоматизованими.

Для випуску цього виду снєків в Україні ТОВ «Сандора» знадобиться ліцензія від відповідних відділень PepsiCo. На придбання якої доведеться потратити близько 8 млн.грн.

Основні засоби, які будуть необхідні для реалізації проекту випуску і збуту Doritos ТОВ «Сандора»

Устаткування і обладнання	Вартість, тис.грн.
Зважувально-фасувальний комплекс	1000
Міксерно-зважувальний комплекс	1000
Конвеєр	1000
Вакуумно термо-конвекторна піч	2100
Система охолодження	137
Термо-пакувальний автомат у модифікованому газовому середовищі	2700
Апарат з фасування палет поліпропиленовою стрічкою (0,27 мкм)	60
Автонавантажувачі (2 шт.)	60
Транспортний засіб, вантажопідйомністю 20 т	500
Всього	8557

Джерело: розробка авторів і авторські розрахунки (узагальнено дані світових сайтів щодо видів обладнання, необхідного для випуску Doritos, додатково проведено опитування технологів «Сандори», а також усереднено дані сайтів, які надають інформацію щодо цін, за якими в Україні можна придбати названі види обладнання і устаткування)

Цей нематеріальний актив і придбані основні засоби з табл. 3 в сумі дадуть інвестиції, потрібні для проекту, на суму 16557 тис.грн. Ці інвестиції будуть здійснені за рахунок власних коштів ТОВ «Сандора», а також із залученням кредиту, одноразово, до початку проекту. Ставка дисконтування грошових потоків за даним проектом буде взята на рівні 13%, що враховуватиме також виплату відсотків за кредитом.

Щодо працівників, потрібних для реалізації даного проекту, то основні розрахунки зведені в табл. 3. Для окремих категорій працюючих, які зайняті не лише у даному проекті, взяті частини ставки (що відповідає тому часу, що вони приділятимуть проекту). Для більшості робіт за проектом не планується наймати нових працівників, скоріше сюди будуть переведені люди з інших робіт.

Розрахунок витрат на електроенергію за проектом проведено за спрощеною схемою, запропонованою інженерними працівниками ТОВ

«Сандора»: взято витрати електроенергії у розрахунку 1 кВт на 1 кг випущеної продукції при ціні 2,3 грн. за 1кВт, що дало на 1-й рік проекту витрати на 4600 тис.грн. А витрати на комунальні послуги для обслуговування проекту взяті на рівні 60% від витрат на електроенергію, тобто 2760 тис.грн.

Таблиця 3

Витрати на оплату праці персоналу, задіяного в проекті випуску і збуту Doritos ТОВ «Сандора»

Працівники	Чисельність працюючих	Середньо місячна зарплата, тис.грн.	Сер. річ. витрати на оплату праці з відрахуваннями, тис.грн.
Оператори лінії	6	17	1493,28
Технолог	1	18	263,52
Начальник цеху	1	19	278,16
Допоміжний персонал (вантажники, прибиральниця, шофер, інші)	5	15	1098,0
Електрик	0,3	18	79,056
Енергетик	0,1	18	26,352
Адміністратор	0,3	20	87,84
Логіст	1	17	248,88
Менеджери з продажів	2	17	497,76
Бухгалтер	0,2	18	52,704
Зав. складом	0,3	19	83,448
Разом	17,2	16,7	4209

Джерело: розробка авторів і авторські розрахунки (враховано потребу в названих групах фахівців, робітників і керівників для реалізації даного проекту, узагальнено дані щодо рівня їх усередненої оплати праці)

В табл. 4 зведено операційні витрати на реалізацію проекту. Накладні витрати взяті на рівні 200% від витрат на оплату праці з відрахуваннями, що відповідає верхній межі таких витрат для проектів. Витрати на збут і адміністративні витрати взяті на рівні 45% і 33% від виробничих витрат. Амортизацію взято за прямим способом обчислення: при сумі інвестицій 16557 тис.грн. і при 5-ти роках проекту. Зведені грошові потоки за проектом показано в табл. 5.

Як бачимо, табл. 5 дає можливість обґрунтувати ціну на рівні 30 грн. у 1-й рік проекту, і навіть є більше простору для зменшення ціни (в наступні роки враховано вплив інфляції на ціну). Кількісні показники щодо збільшення випуску пачок дозволяють врахувати можливості поступового інтересу до даного продукту, про що вже говорилося раніше.

Таблиця 4

Операційні витрати за проектом випуску і збуту Doritos ТОВ «Сандора», тис.грн.

Види операційних витрат	Роки проекту					Разом
	2022	2023	2024	2025	2026	
	1	2	3	4	5	
Сировина і матеріали	4833,5	5316,9	6486,6	7459,6	7832,6	31929,1
Упаковка	4000	4400	5368	6173,2	6481,86	26423,1
Електроенергія	4600	5060	6173,2	7099,18	7454,1	30386,5
Комунальні послуги	2760	2530	3395,26	3549,59	4248,9	16483,7
Оплата праці з відрахуваннями	4209	4545,7	4818,5	5107,6	5414,0	24094,8
Накладні витрати	8418	9091,4	9636,9	10215,1	10828,1	48189,6
Амортизація	3311,4	3311,4	3311,4	3311,4	3311,4	16557,0
Виробничі витрати (загалом)	32131,9	34255,4	39189,8	42915,7	45570,9	194063,8
Витрати на збут	14459,4	15414,9	17635,4	19312,0	20506,9	87328,7
Адміністративні витрати	10603,5	11304,3	12932,6	14162,2	15038,4	64041,0
Операційні витрати (загалом)	57194,8	60974,7	69757,9	76389,9	81116,2	345433,5

Джерело: розробка авторів і авторські розрахунки (враховано дані попередніх таблиць, додаткові відомості щодо ціни на електроенергію і комунальні послуги; різні види операційних витрат внесено з урахуванням попередніх даних і росту цін на відповідні ресурси і види робіт)

Таблиця 5

Грошові потоки за проектом випуску Doritos ТОВ «Сандора»

Показники	Роки проекту				
	2022	2023	2024	2025	2026
Інвестиції, тис.грн. (до початку проекту, на початку 2022 р.)	16557				
Пачки (по 100 г), млн. шт.	2,00	3,00	3,66	4,21	4,42
Ціна пачки (100 г), грн.	30,0	31,5	32,4	33,1	33,8
Дохід, тис.грн.	60000,0	94500,0	118748,7	139292,2	149182,0
Операційні витрати, тис.грн.	57194,8	60974,7	69757,9	76389,9	81116,2
Прибуток, тис.грн.	2805,2	33525,3	48990,8	62902,3	68065,8

Чистий прибуток, тис.грн.	2337,6	27936,6	40824,0	52416,5	56719,2
Чистий грошовий потік, тис.грн.	5649,0	31248,0	44135,4	55727,9	60030,6
Коефіцієнти дисконтування (за $r=13\%$)	0,885	0,783	0,693	0,613	0,543
Чистий дисконтований грошовий потік, тис.грн.	4999,1	24471,8	30588,1	34179,0	32582,2
Дисконтований кумулятивний грошовий потік (з урахуванням початкових інвестицій на суму 16557 (тис.грн.))	-11557,9	12913,9	43501,9	77680,9	110263,1

Джерело: розробка авторів і авторські розрахунки

При обчисленні чистого грошового потоку (ЧГП) враховано суму чистого прибутку і амортизації, рівномірно розподіленої за роками проекту. Проведено дисконтування ЧГП за ставкою 13%. А побудована кумулята грошового потоку з урахуванням початкових інвестицій дозволяє стверджувати про швидку окупність проекту за приблизно 1,5 роки. Показники оцінки доцільності інвестицій показано в табл. 6.

Таблиця 6

Основні показники доцільності проекту випуску Doritos ТОВ «Сандора»

Показники оцінки інвестицій	Значення показників
Чиста теперішня вартість, тис.грн.	110263,1
Індекс рентабельності	7,66
Термін окупності, років	1,47
Внутрішня норма доходності, %	120,8

Джерело: авторські розрахунки з урахуванням даних попередніх таблиць

Чиста теперішня вартість (ЧТВ) розрахована як різниця між сумарним дисконтованим грошовим потоком і початковими інвестиціями. Оскільки $ЧТВ > 0$, то проект доцільний до реалізації. Те ж саме доводить рівень індексу рентабельності ($IP > 1$), що розрахований як частка від ділення сумарного дисконтованого грошового потоку на початкові інвестиції. Термін окупності становить 1 рік і 5,7 міс. (або 1,47 року), що набагато менше терміну існування проекту (5 років). Щодо внутрішньої норми доходності, то проект є настільки «сильним», що тільки при ставці дисконту в 120,8%

(що встановлено шляхом послідовної ітерації, сумарний грошовий потік стає рівним вкладеним інвестиціям.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Розглянутий у даній публікації варіант підвищення конкурентоспроможності «Сандори» послідовно і всебічно доводить доцільність надання більшої свободи в прийнятті важливих інноваційних бізнес-рішень, за умови їх достатнього моделювання і підтвердження ефективності реалізації.

Фактично внесена комплексна пропозиція щодо випуску снєків Doritos в Україні дозволяє реально поліпшити конкурентну позицію ТОВ «Сандора» (і PepsiCo) в Україні, що дозволяє не тільки отримати додаткові «бали», але й реальну високу фінансову віддачу від даного виду продукції в порівнянні з базовими конкурентами. Такий проект цілковито може бути реалізовано, і «Сандора» навіть має простір для маневрування: щодо цін і кількості продукції, потужності устаткування, залучення додаткових працівників і т. п.

За наміченою схемою міркувань і розрахунків у подальших дослідженнях можуть бути розглянуті й інші проекти в рамках прийняття бізнес-рішень, які теж сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності не тільки «Сандори», але й поліпшенню ринкових позицій і фінансових результатів самої PepsiCo.

Література

1. Visnji M. PepsiCo: Business Overview // R&P, 24.02.2019. URL: <https://revenuesandprofits.com/pepsico-business-overview/>
2. Історія PepsiCo в Україні. URL: http://pepsico.ua/company/pepsico_in_ukraine (дата звернення 21.01.2021).
3. ІК «Кока-Кола Бевериджиз Україна Лімітед» // Coca-Cola Ukraine.

- URL: <http://www.coca-cola.ua> (дата звернення: 25.02.2021).
4. Гринь О. Війна брендів Coca Cola vs Pepsi // StoneForest, 10.10.2020.
URL: <https://stoneforest.ru/look/allabout/drinks/coca-cola-vs-pepsi/>
 5. Досьє на ТОВ «Сандора» // Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=13642431&tb=financial-analytics#express-universal-file (дата звернення 10.12.2021).
 6. Офіційний сайт компанії «Сандора». URL: <https://www.sandora.ua/> (дата звернення 21.01.2022).
 7. Pepsi купила Сандору // Уніан, 7.06.07. URL: <https://www.unian.ua/society/48836-pepsi-kupila-sandoru.html>
 8. PepsiCo Earnings Review: Snacks And Beverages Make A Good Marriage? // Trefis Team. Great speculations. Forbes, 10.07.2015. URL: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/07/10/pepsico-earnings-review-snacks-and-beverages-make-a-good-marriage/?sh=165fa962403e>
 9. Акція Пепсі, 7UP, Мірінда: «Святкуй на драйві» на promo.pepsi.ua // Акції в Україні. URL: <https://action.co.ua/> (дата звернення 10.11.2020).
 10. Bhogaraju S. PepsiCo: A Must-Know Overview of the Consumer Giant // Marketrealist, 30.11.2020. URL: <https://marketrealist.com/2020/11/pepsico-a-must-know-overview-of-the-consumer-giant/>.
 11. Rajarajan P., Siraj M., David C., Sampath H., & Lwin M. Strategic management view on PepsiCo Company. URL: https://www.academia.edu/35052166/strategic_management_view_on_pepsi_co_company_at_bullet_group_7_mr_hrc_sampath_pdm_004 (дата звернення 1.06.2021).
 12. В Украине могут наладить производство чипсов всемирно известной марки // Рубрика, 28.07.2018. URL: <https://rubryka.com/ru/2018/07/28/v-ukrayini-mozhut-nalagodyty-vyrobnytstvo-chipsiv-vsesvitno-vidomoyi-marky/>

13. Bhogaraju S. Mondelez or PepsiCo: Which Snack Food Stock Does The Street Favor? // *Tripranks*, 16.10.2020. URL: <https://www.tipranks.com/news/mondelez-or-pepsico-which-snack-food-stock-does-the-street-favor/>.
14. Профілі компаній, що працюють в Україні // EMIS: In, On and For Emerging Markets. URL: <https://www.emis.com/php/company-profile/index/search> (дата звернення 20.05.2021).

References

1. Visnji, M. (2019), PepsiCo: Business Overview, *R&P*, 24 February. Available at: <https://revenuesandprofits.com/pepsico-business-overview/>
2. Istoriiia PepsiCo v Ukraini (2021). Available at: http://pepsico.ua/company/pepsico_in_ukraine (Accessed: 21 January 2021).
3. ІК «Koka-Kola Beverydzhyz Ukraina Limited» [Coca-Cola Beverages Ukraine Limited] (2021), Coca-Cola Ukraine. Available at: <http://www.coca-cola.ua> (Accessed: 25 February 2021).
4. Hryn, O. (2020), Viina brendiv Coca Cola vs Pepsi, *StoneForest*, 10 October. Available at: <https://stoneforest.ru/look/allabout/drinks/coca-cola-vs-pepsi/>
5. Dosie na TOV «Sandora», (2021), *Youcontrol*. Available at: https://youcontrol.com.ua/contractor/?mode=all_years&id=13642431&tb=financial-analytics#express-universal-file (Accessed: 10 December 2021).
6. Ofitsiyni sait kompanii «Sandora». Available at: URL: <https://www.sandora.ua/> (Accessed: 21 January 2022).
7. Pepsi kupyla Sandoru, (2007), *Unian*, 7 June. Available at: <https://www.unian.ua/society/48836-pepsi-kupila-sandoru.html>.
8. PepsiCo Earnings Review: Snacks And Beverages Make A Good Marriage?, (2015), *Trefis Team. Great speculations. Forbes*, 10 July. Available at: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/07/10/pepsico->

earnings-review-snacks-and-beverages-make-a-good-marriage/?sh=165fa962403e

9. Aktsiia Pepsi, 7UP, Mirinda: «Sviatkui na draivi» na promo.pepsi.ua (2020), *Aktsii v Ukraini*. Available at: <https://action.co.ua/> (Accessed: 10 November 2020).
10. Bhogaraju, S. (2020), PepsiCo: A Must-Know Overview of the Consumer Giant, *Marketrealist*, 30 November. Available at: <https://marketrealist.com/2020/11/pepsico-a-must-know-overview-of-the-consumer-giant/>
11. Rajarajan, P., Siraj, M., David, C., Sampath, H., & Lwin, M. (2021), Strategic management view on PepsiCo Company. Available at: https://www.academia.edu/35052166/strategic_management_view_on_pepsi_co_company_at_bullet_group_7_mr_hrc_sampath_pdm_004 (Accessed: 1 June 2021).
12. V Ukraine mogut naladit proizvodstvo chipsov vsemirno izvestnoy marki, (2018), *Rubrika*, 28 July. Available at: <https://rubryka.com/ru/2018/07/28/v-ukrayini-mozhut-nalagodyty-vyrobnytstvo-chipsiv-vsesvitno-vidomoyi-marky/>
13. Bhogaraju, S. (2020), Mondelez or PepsiCo: Which Snack Food Stock Does The Street Favor?, *Tripranks*, 16 October. Available at: <https://www.tipranks.com/news/mondelez-or-pepsico-which-snack-food-stock-does-the-street-favor/>
14. Profili kompanii, shcho pratsiuiut v Ukraini, (2021), *EMIS: In, On and For Emerging Markets*. Available at: <https://www.emis.com/php/company-profile/index/search> (Accessed: 20 Mai 2021).