

ЗАТВЕРДЖЕНО  
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»  
18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Інститут економіки, управління та інформаційних технологій  
Форма навчання денна  
Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ О. В. Шкурупій  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

*на тему:*

**«Роль ТНК у формуванні цифрової економіки»  
(на матеріалах «Amazon.com, Inc.»)**

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини  
освітня програма «Міжнародні економічні відносини» за другим  
(магістерським) рівнем вищої освіти

**Виконавець роботи: Сінельнік Дмитро Олегович**

Підпис \_\_\_\_\_  
Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Науковий керівник: Туль Світлана Іванівна, старший викладач**

Підпис \_\_\_\_\_  
Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Рецензент Мишелов Анатолій Вікторович**

**Полтава 2019**

## ВСТУП

**Актуальність теми** полягає у тому, що нині відбувається перехід до цифрової економіки, який проявляється в прискоренні науково-технічного прогресу, необхідності безперервних інновацій, діджиталізації бізнес-операцій, розширенні масштабів міжнародної електронної комерції. Цифрова трансформація компанії передбачає не лише впровадження окремих технологій і перепроєктування процесів, але й характеризується зміною корпоративної культури, трудових відносин, менталітету співробітників. Набувають все більшого поширення адаптивні принципи діяльності компаній, концепція самонавчальних організацій та бірюзових компаній. Співробітники покоління Y і Z все менше відокремлюють роботу від свого стилю життя. Змінюється і роль менеджера: потреба в управлінні знижується, а зростання горизонтальних комунікацій призводить до зміни характерних особливостей управління. Тенденції децентралізації управління, відмови від жорстких ієрархічних зв'язків, надання розширених повноважень співробітникам визначають характер сучасного цифрового бізнесу.

Питання формування цифрової економіки та діджиталізації бізнесу висвітлені у працях таких науковців: Азізкулова Д. М. [1], Апалькової В. В. [3], Гончарова Ю. А. [6], Деєвої Н. Е. [7], Джусова О. А. [8], Карчевої Г. Т. [14], Коляденко С. В. [15], Краус Н. М. [17], Куйбіди В. С. [19], Маслова А. О. [20], Матвейчук Л. О. [21] та ін. Проте залишається недостатньо дослідженою низка теоретичних і практичних питань пов'язаних з визначенням ролі ТНК у формуванні цифрової економіки. Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретико-методологічних засад дослідження ролі ТНК у формуванні цифрової економіки та розробка науково-практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації бізнес-середовища ТНК на світовому ринку електронної комерції. Поставлена мета обумовила

необхідність вирішення ряду взаємозалежних **завдань**:

- визначити сучасний стан та виокремити тенденції розвитку цифрової економіки;
- охарактеризувати розвиток електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки;
- ідентифікувати специфіку інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки;
- визначити рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі онлайн-ритейлу;
- здійснити оцінку фінансово-господарської діяльності «Amazon.com, Inc.» в умовах діджиталізації бізнесу;
- проаналізувати інноваційну діяльність компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції;
- дослідити основні аспекти трансформації системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми;
- визначити зміст стратегії радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та обґрунтувати її вплив на розвиток сектору електронної комерції.

**Об'єктом дослідження** є трансформація бізнес-операцій «Amazon.com, Inc.» в умовах формування цифрової економіки.

**Предметом дослідження** є функція ТНК у формуванні цифрової економіки.

**Методи дослідження.** В процесі дослідження використано наступні методи: системний аналіз – для систематизації сучасних цифрових технологій; структурний аналіз – для дослідження конкурентного стану світового ринку електронної комерції та визначення основних тенденції його розвитку; порівняльний аналіз – для порівняльної характеристики компаній-лідерів сектору онлайн-ритейлу; стратегічний аналіз – для характеристики стратегії радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та визначення її впливу на розвиток сектору електронної комерції; матриця Бостонської консалтингової групи – для стратегічного портфельного аналізу товарів «Amazon.com, Inc.»; метод

графічної інтерпретації, який дав можливість графічно відобразити специфіку інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки, метод прогнозування – для визначення прогнозованих витрат на НДДКР «Amazon.com, Inc.» до 2023 р.

**Інформаційну базу досліджень** склали звіти та бази даних аналітичних та консалтингових агенцій, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, інформаційні й аналітичні матеріали мережі Інтернет, звітність компанії «Amazon.com, Inc.».

**Впровадження результатів дослідження.** *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про впровадження результатів дослідження за темою дипломної магістерської роботи у діяльність Приватної фірми «КМ». Впровадження стосуються: 1) розширення спектру логістичних послуг і підвищення рівня логістичного сервісу за рахунок раціонального розміщення об'єктів логістичної інфраструктури та діджиталізації основних бізнес-процесів; 2) впровадження EDI-системи (electronic data interchange system), що дозволить створити єдину платформу електронного документообігу між компанією, партнерами та клієнтами, а також оптимізувати процес оформлення, відправки та обробки логістичної, комерційної та фінансової інформації.

*Значущість дослідження для навчального процесу* підтверджується «Довідкою про рекомендацію до впровадження та використання результатів дипломної магістерської роботи в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: 1) при викладанні дисципліни «Міжнародний бізнес» у тему «Міжнародна торгівля товарами» включити систему оцінки ефективності електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки, і використати відповідну інформацію при розробці методичного забезпечення навчальних завдань для практичних занять; 2) при викладанні дисципліни «Міжнародний бізнес» використовувати мультимедійну презентацію за темою «Роль ТНК у формуванні цифрової економіки».

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Виконання дипломної магістерської роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у дослідженні ролі ТНК у формуванні цифрової економіки.

*Апробація результатів магістерської роботи.* Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: 1) IX Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку світової економіки» (м. Харків, 26 травня 2017 р.); 2) науковій конференції студентів та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини «Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.).

*Публікації:* 1) Шкурупій О. В. Специфіка сучасної інноваційної діяльності ТНК / О. В. Шкурупій, С. І. Туль, Д. О. Сінельнік // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : збірник матеріалів IX Міжнародної науково-практичної конференції, 26 травня 2017 р. Том I. – Харків : ХНАДУ, 2017. – С. 186-187; 2) Сінельнік Д. О. Особливості інноваційної діяльності компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі електронної комерції / Д. О. Сінельнік // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. кофн. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 49-53.

## РОЗДІЛ 1

### ТНК ЯК КЛЮЧОВІ АКТОРИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

#### **1.1. Формування цифрової економіки: сучасний стан та тенденції розвитку**

У процесі розвитку цифрового суспільства відбувається формування економічної системи нового типу – цифрової економіки, характерною особливістю якої є активне використання цифрових технологій та мережі Інтернет. В основу дефініції «цифрове суспільство» покладено положення про те, що кількісні зміни у сфері діджиталізації інформації привели до виникнення якісно нового типу соціального устрою. Основні характеристики цифрового суспільства зводяться до такого:

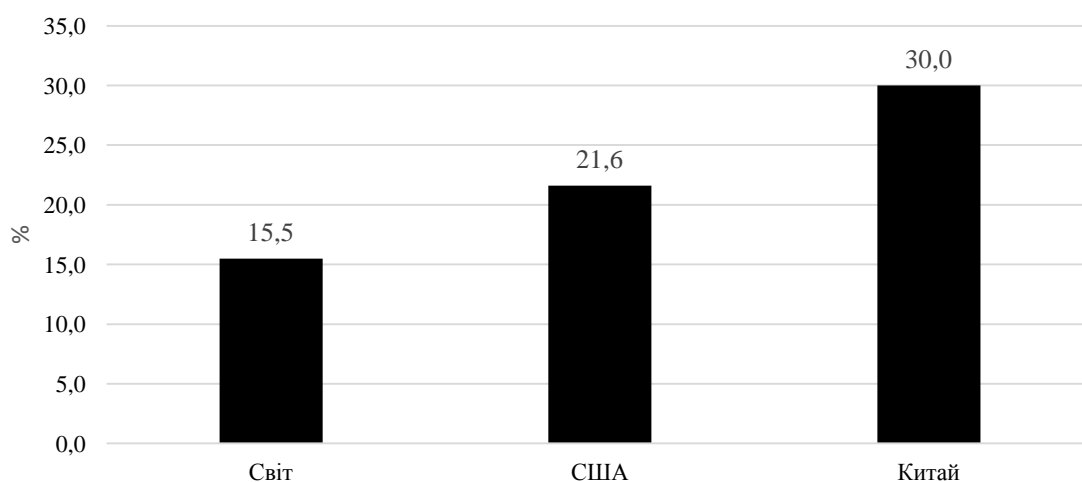
- у технічній сфері – впровадження цифрових технологій у всі сфери виробництва, економічного і ділового життя, у систему освіти та побут;
- у соціальній сфері – під впливом діджиталізації інформації формується нова, інформаційна свідомість, змінюється якість життя;
- в економічній сфері – діджиталізація перетворюється в основний ресурс, стає джерелом доданої вартості і впливає на трансформацію зайнятості;
- у політичній сфері – свобода доступу до цифрової інформації стає основою політичного процесу, принципів плюралізму і демократії;
- у культурній сфері – формування відповідних норм і цінностей, які відповідають вимогам окремого індивіда і демократії.

Щодо економічної сфери, багато науковців вважають, що за умови збільшення частки цифрового сектору у валовому національному продукті економіка стає цифровою. При розкритті сутності дефініції «цифрової економіки» слід зазначити, що нині існують різні інтерпретації цього терміна, які залежать від точки зору конкретного науковця, відповідних наукових шкіл

та способу дослідження [1].

Спільною ознакою багатьох наукових підходів до визначення сутності цифрової економіки є спроба вчених виділити широке застосування ІКТ у процесах суспільного виробництва. Слід зазначити, що практичний бік цього питання значно випереджає теоретичні напрацювання. Цифрова економіка – це модель взаємодії всіх учасників економічних процесів інформаційного суспільства, яка побудована на використанні ІКТ та електронних каналів зв'язку із застосуванням електронного документообігу. Практики цифрової економіки розглядають переважно як економічні процеси (економічні відносини, модель взаємодії, бізнес-процеси) з активним використанням ІКТ та мережі Інтернет (автоматизації, використання інформаційних технологій, застосування електронних каналів зв'язку, режим он-лайн). Отже, цифрова економіка (веб-, Інтернет-економіка, електронна економіка) – економічна діяльність, заснована на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом і електронною комерцією, і вироблених цифрових товарів і послуг. Розрахунки за послуги і товари цифрової економіки здійснюються найчастіше електронними грошима.

За даними звіту ЮНКТАД «Digital Economy Report 2019» у 2017 р. частка цифрової економіки у світовому ВВП становила 15,5%, у США – 21,6% від



ВВП країни, у Китаї – 30% від ВВП країни (рис. 1.1) [87].

Рисунок 1.1 – Частка цифрової економіки у світовому ВВП, у ВВП США та КНР, %, 2017 р.

Джерело: складено автором на основі [87].

В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпна, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. Основним майданчиком для розвитку цифрової економіки є віртуальна мережа Інтернету. В епоху ринкової економіки мало сенс розраховувати точку беззбитковості і оптимальні розміри фірм і компаній, для цифрової економіки – це не є критичним показником: компанія може бути маленькою і при цьому успішно розвиватися. Власник може бути одночасно і керівником, і виконавцем всіх етапів роботи компанії. Головною «цінністю» в цифровій економіці є клієнт – який стає головним в процесі економічної діяльності, тому що без нього немає сенсу в ній самій. Клієнт обирає товар покладаючись на поради, особистий досвід і рекламу, продавець не має можливості особисто контактувати з покупцем. При цьому реклама все так же має свою вагу, тільки це вже Інтернет-реклама, Інтернет-мода, Інтернет-захоплення. Діджиталізацію слід розглядати як інструмент, а не як самоціль. При системному державному підході «цифрові» технології будуть стимулювати розвиток відкритого цифрового суспільства як одного з істотних факторів підвищення продуктивності, економічного зростання, створення робочих місць, а також покращення якості життя громадян. Основні принципи діджиталізації економіки, які визначають її авангардний характер, є такими: доступність, цільове призначення, точка росту, незалежність інформації, відкритість та співпраця, стандартизація, довіра та безпека, сфокусованість та комплексність.

Формування цифрової економіки пов'язане з трьома напрямками [2]:

- технологічним, де всі рішення техніко-технологічного характеру, повинні бути стандартизовані, тобто бути безпечним та сертифікованими;
- інституційно-економічним, який передбачає організацію нових моделей управління та бізнес-моделей з використанням розумних речей, промислового Інтернет-речей, блокчейн технології, її інституційного забезпечення;
- виробничим, що включає конкретні бізнес-додатки, які



відповідають вимогам моделей управління.

Електронно-інформаційна революція в економіці впливає суттєво на трансформацію економічних відносин вже більше чотирьох десятиліть. Зміни в виробничих відносинах і інститутах відбуваються як за змістом, так і за формою. У цифрову економіку ускладнюються економічні відносини, наприклад, суб'єктно-об'єктні, коли вони доповнюються деякими алгоритмами. Специфіка трансформацій у виробничих і / або економічних відносинах простежується у тому, що процеси виробництва, розподілу, обміну та споживання (використання) інформації стають головними в порівнянні з іншими видами господарської та економічної діяльності, а також впливають на них.

Посилюється діджиталізація економіки, у якій немає меж. Електронно-інформаційна революція і її продукт – електронна і цифрова економіки змінюють також форму організації економічних відносин, інститутів і організацій в глобальному просторі ринкової економіки. Інформація як головний фактор виробництва в формі сучасних технологій відкрила великі можливості якісного економічного зростання за допомогою таких інструментів і факторів:

1) необмеженість комерційних майданчиків в Інтернеті, розвиток Інтернет-торгівлі, фінансових (фондових і валютних) бірж;

2) зменшення розміру компаній для успішної конкуренції на ринках, розвитку горизонтальних систем управління і появи віртуальних підприємств (фірм) і організацій, які називаються також як «кіберкорпорації»;

3) багаторазове використання одного і того ж фізичного, трудового та інших ресурсів для надання різних послуг в рамках хмарної інфраструктури підприємства, спеціалізованих регіональних кластерів цифрової економіки та цифрової екосистеми;

4) обмеженість масштабу операційної діяльності тільки розмірами Інтернету;

5) перетворення клієнта в «божество» для цифрової економіки, тобто його

фетишизація;

б) зростання економічного ефекту від цифрової продукції, в тому числі за рахунок зниження витрат виробництва;

7) поява нових точок економічного зростання і «цифрових долин».

Характерними особливостями цифрової економіки є зростаючі темпи еволюції знань спільно з ростом кількості залучених в поширення та відтворення знання людей і виникнення технологічних новинок, які забезпечують постійну трансляцію потоків інформації. Формування нового діджиталізованого простору допомагає чітко сформулювати такі константи:

1. Прискорення темпів еволюції знання і техніки. В цілому в історії людства наука, людське знання і технології не еволюціонували настільки швидко, як це відбувається нині. Ніколи вони не мали таких значних наслідків у всіх сферах діяльності, в способах комунікації, у ставленні до оточуючого простору. Нині експоненціальне зростання цифрових технологій тягне за собою і експоненціальне зростання кількості і якості інтеграційних змін в економіці. Поява таких технічних засобів, як Інтернет і мобільні пристрої, що дозволяють членам суспільства перебувати в постійній комунікації один з одним, є першою сходинкою діджиталізації і, відповідно, провісником глобальних модифікацій соціальних інститутів і вектору розвитку суспільства в цілому.

2. Широке поширення і доступність знання. Масштабне поширення знань призводить до їх відкритості. Знання належать вже не тільки вченим і / або будь-якій іншій закритій касті фахівців, воно стає надбанням усього населення. Суспільство в просторі знань адаптується, вчиться і розвивається як єдине ціле. Домінуюча роль знання в соціальному просторі призводить до того, що постійне його відтворення стає необхідним для підтримання внутрішньої будови суспільства, яке можна уявити так званим «керованим хаосом» – структурою, яка зовні здається хаотичною, але тим не менше підпорядковується своїм законам. І головним з цих законів можна по праву вважати закон постійного оновлення, розширення та трансляції знання.

3. Поява інституційного, технологічного концептуального

інструментарію нової антропологічної епохи. Для навігації в безперервних потоках інформації, обсяг яких експоненціально зростає і розширюється з кожним днем, потрібні інструменти для фільтрації інформації, що надходить, встановлення узгодженості і причинно-наслідкових зв'язків між суб'єктивно значущими інформаційними даними. Нинішні інструменти аналізу неефективні. Як людині взагалі, так і вченим зокрема належить виробити концептуальні інструменти для навігації в інформаційних даних, що дозволить вибудовувати свою ідентичність в цифровому світі. Інтернет буде служити базою для технічної інфраструктури побудови колективного інтелекту або колективної уяви в рамках спільнот. При цьому такого роду технічні засоби аж ніяк не спрямовані на «витіснення людства», а, навпаки, на його ускладнення і інтелектуальну диференціацію, в рамках якої члени спільнот зможуть максимально ефективно використовувати свій соціальний і когнітивний потенціал, одночасно нарощуючи його.

4. Виникнення цифрових технологій, що забезпечують взаємодію між суб'єктами цифрової економіки. Такі інструменти цифрової економіки як Інтернет речей, великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, кіберфізичні системи, системи моніторингу, блокчейн, нейронні мережі, робототехніка, 3D-моделювання, віртуальна реальність, хмарні обчислення і багато інших сприяють діджиталізації та інтеграції всіх потоків даних для створення цифрового суспільства.

5. Нові підходи до управління виробничими процесами і навколишнім середовищем. В останні 10 років рівень надання послуг значно ускладнюється, об'єднуючи раніше розрізнені технології, створюються абсолютно нові підходи до управління виробничими процесами і екосистемою компанії. Прикладами впровадження об'єднаних сервісів стають такі інструменти, як PLM-системи (product lifecycle management) – управління життєвим циклом товару, BPM-системи (business process management) – управління діловими процесами. Технології PLM об'єднують методики і засоби інформаційної підтримки виробів протягом усіх етапів життєвого циклу виробів. Характерна особливість

PLM – забезпечення взаємодії як засобів автоматизації різних виробників, так і різних автоматизованих систем багатьох підприємств, тобто технології PLM є основою, що інтегрує інформаційний простір, в якому функціонують ERP (enterprise resource planning), PDM (product data management), SCM (supply chain management), CRM (customer relationship management) і інші автоматизовані системи.

Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використання цифрових технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і месенджерів; систем документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків (табл. 1.1) [4]. Цифрові технології необхідні для зростання ефективності промисловості, а в деяких секторах вони стають основою товарних та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій. Діджиталізація носить позитивний соціальний характер, адже зосереджена на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг, організації прозорості та адресності соціальної допомоги, та скорочення витрат.

**Таблиця 1.1 – Цифрові системи, що формують діджиталізоване середовище**

| Вид цифрової системи | Загальна характеристика  |
|----------------------|--|
| BioTech              | використання живих організмів і біологічних процесів у виробництві, с/г та медицині з застосуванням високих технологій.  |
| NanoTech             | технологія колоїдних систем, молекулярна біологія, мікроелектроніка.   |
| RetailTech           | технології, які розроблені startup для застосування в сфері торгівлі.  |
| FinTech              | технологічні проекти в сфері фінансових сервісів, що вважаються одним з найперспективніших (а тому затребуваних) напрямків для стартапів, незважаючи на складності державного регулювання. |
| LegalTech            | цифрові технології в юридичній сфері, що спеціалізується на інформаційно-технологічному обслуговуванні професійної юридичної діяльності.   |
| InsurTech            | впровадження інноваційних рішень, покликаних максимізувати ефективність використання нових технологій на страховому ринку.   |

|         |   |
|---------|---|
| GovTech | IT-продукти, рішення, розробки, сервіси, що допомагають вирішити проблеми державного сектора. |
|---------|---|

Джерело: складено автором на основі [4].

В цілому, цифрова економіка являє собою сегмент економічних відносин, опосередкований технічними досягненнями, глобальною мережею і інформаційними системами. Проте діджиталізація як і будь-який процес, неможлива без використання таких складових як технології та інструменти. Вони стають посередниками між державою і населенням, банками і компаніями, скорочуючи ланцюжки контрагентів і збільшуючи швидкість прийняття рішень. Нині всі компанії прагнуть слідувати за цифровими трендами, завдяки яким відбувається отримання прибутку. А цифрові тренди в свою чергу сприяють спрощенню життя населення, і підвищення ВВП економіки в країні. З іншого боку, технології цифрової економіки неминуче «проникнуть» в сектор традиційного господарювання, приводячи до підвищення продуктивності праці і зниження витрат, тобто призведуть до деяких змін сучасної економіки. При цьому обсяг матеріального виробництва в натуральному вираженні не зменшиться, але помітно зміняться характеристики товарів: вони отримають властивостей «розумних» речей, здатних інтегруватися в екосистеми (розумні будинки, розумні міста).

## **1.2. Розвиток електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки**

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). Існують різні визначення цього поняття. Організація економічного співробітництва та розвитку використовує наступне визначення. Термін електронної комерції стосується діяльності з покупки і продажу продукції

онлайн. В широкому розумінні електронна комерція включає всю ділову активність, що відбувається через електронні мережі, включаючи продаж товарів і послуг, переказ коштів, діяльність з маркетингу онлайн, а також збір і обробку даних. Вужче визначення зводиться перш за все до надання споживчих товарів та послуг через онлайн-канали продажів.

Світова організація торгівлі (СОТ) визначає електронну комерцію як «виробництво, дистрибуцію, маркетинг, продаж або доставку товарів та послуг електронних методів» і зазначає, що такі операції можливі між підприємствами, домогосподарствами, індивідами, урядами та іншими державними чи приватними організаціями.

Отже, під поняттям електронної комерції слід розуміти будь-який вид ділової активності суб'єктів господарювання, що провадиться з використанням сучасних інформаційних технологій, систем та комунікаційних засобів з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Електронна комерція як система включає в себе: суб'єкти електронного бізнесу (виробники, продавці, посередники, покупці, споживачі), процеси (реалізація продукції та послуг, маркетинг, розрахункові операції тощо) та мережі (як внутрішньофірмові, так і глобальні). Всі компоненти електронної комерції перебувають у взаємозв'язку завдяки засобам мережевого зв'язку [65].

Веб-сайти, за допомогою яких здійснюється діяльність на ринку електронної комерції, можливо класифікувати за участю сторін що беруть участь у транзакціях, а саме [32]:

1. Бізнес для споживача (B2C) – операції відбуваються між компаніями та споживачами. У електронній комерції, побудованої за принципом B2C, компанії продають товари або послуги кінцевим користувачам (тобто споживачам).

2. Бізнес для бізнесу (B2B) – відноситься до операцій, що проводяться між двома підприємствами. Будь-яка компанія, чії клієнти є іншими компаніями, працюють на моделі B2B.

3. Споживач для бізнесу (C2B) – електронна комерція між споживачем і

бізнесом відбувається, коли споживач продає або приносить грошову користь бізнесу. Низку кампаній з краудсорсингу можливо віднести до зазначеної моделі.

4. Споживач для споживача (C2C) – електронна комерція, що базується на моделі C2C відбувається, коли торгівля відбувається між двома споживачами.

5. Уряд для бізнесу (G2B) – операції G2C відбуваються, коли компанія платить за державні товари, послуги або сплачує податки чи збори за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в режимі онлайн, використовуючи Інтернет.

6. Бізнес для уряду (B2G) – коли уряд за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в режимі онлайн, використовуючи Інтернет для придбання товарів або послуг від бізнесу, то транзакція може потрапити до моделі електронної комерції B2G.

7. Споживач для уряду (C2G) – споживачі, які здійснюють адміністративні платежі за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем в режимі онлайн, використовуючи Інтернет, можуть потрапляти до цієї категорії.

Нині найбільш поширена електронна комерція у чотирьох основних сегментах ринку, а саме: бізнес для бізнесу (B2B), бізнес для споживачів (B2C), споживач для споживача (C2C) та споживач для бізнесу (C2B) [32]. Ключовими суб'єктами на ринку електронної комерції є: а) Інтернет магазини, що закупають товари у виробників і продають їх кінцевим покупцям; б) маркетплейси, що надають іншим підприємцям майданчик для створення магазинів і торгівлі своїм товаром на основі встановлених правил діяльності для користувачів майданчика; в) класифайди надають можливість фізичним особам здійснювати операції між собою.

Оскільки електронна комерція розвивається швидкими темпами виникає необхідність оцінити з одного боку ті вигоди, які принесе участь у електронному бізнесі, а з іншого – потенційні проблеми, що можуть постати на шляху їх взаємодії. Тому важливою є систематизація як переваг, так і проблем

впровадження електронної комерції в розрізі її суб'єктів, оскільки один й той самий пункт для виробника може бути перевагою, а для споживача – проблемою чи навпаки.

Для споживачів переваги електронної комерції полягають у такому:

- 1) нижчі ціни у порівнянні з традиційними магазинами (за рахунок зменшення невиробничих витрат підприємства електронної комерції мають можливість оптимізувати цінову політику);
- 2) доступність інформації про товари, послуги в Інтернет-магазинах у режимі реального часу цілодобово без вихідних;
- 3) використання торгівельних платформ, Інтернет-магазинів з метою вивчення ринку товарів та послуг, порівняння їх характеристик, цін (зокрема відкритість інформації, цінової політики не дозволяє недобросовісним продавцям необгрунтовано завищувати націнки, оскільки споживач може швидко порівняти ціни та обрати більш вигідну пропозицію);
- 4) можливість купувати елітні, рідкісні товари у зарубіжних магазинах, на аукціонах, резервувати місця в готелях різних країн та отримувати інші високоякісні послуги іноземних компаній;
- 5) наявність пошукових систем, які дозволяють споживачам знайти інформацію про необхідні товари та послуги (послуги пошуку надають або безпосередньо виробники або ж спеціалізовані сайти, які агрегують інформацію із сайтів електронних магазинів).

Основними перевагами організації бізнесу у секторі електронної комерції для виробників є наступні:

- 1) зниження обсягу первісних вкладень в бізнес (зникає потреба в купівлі чи оренді великих торговельних площ, торговельного обладнання), невиробничих витрат (витрат на рекламу, витрат, пов'язаних з сервісним обслуговуванням та інформаційною підтримкою споживачів);
- 2) зменшення чисельності персоналу та фонду оплати праці, що обумовлено повною або частковою автоматизацією процесів, спрощенням комунікації в межах підприємства;
- 3) скорочення циклу виробництва та продажу, підтримка бізнес-процесів у режимі онлайн;
- 4) зручність проведення маркетингових досліджень (зокрема, якісна сегментація клієнтів, використання CRM, Google Analytics);
- 5) надання нових видів послуг та освоєння нових сегментів ринку,



глобальний доступ до світових ринків;

Для ділових контрагентів переваги використання електронної комерції полягають у такому: 1) оперативність отримання інформації, в тому числі при міжнародних операціях; 2) розширення бізнес-контактів через систему B2B; 3) можливість співпраці із партнерами незалежно від географічних кордонів.

Для держави та суспільства слід виокремити такі переваги від запровадження електронної комерції: 1) широкий асортимент товарів та послуг, що надаються населенню у різних сферах; 2) нарощування потужності національної економіки, надходження інвестицій, розвиток інфраструктури, науки та техніки, підвищення рівня життя населення, зменшення «цифрового» розриву; 3) створення нових робочих місць.

З іншого ж боку, електронна комерція має і негативні аспекти для всіх суб'єктів господарювання. Для споживачів негативні наслідки купівлі товарів через мережу Інтернет полягають у: 1) необхідності сплати авансу в повному або частковому обсязі від вартості покупки; 2) існуванні складнощів при поверненні товарів; 3) неможливості оцінити якість товару чи послуги до моменту отримання; 4) наявності контролю діяльності через засоби ідентифікації особи; 5) зростанні вартості невеликих замовлень за рахунок сплати за поштові послуги, послуги перерахунку коштів.

Для виробників є наступні ризики, пов'язані з організацією бізнесу через електронну комерцію: 1) посилення конкурентної боротьби, її перехід на глобальний рівень; 2) необхідність забезпечення потужної технологічної основи для функціонування електронної комерції; 3) складність організації діяльності та розробки онлайн-вітрини (висока вартість, необхідність координації роботи відділу продажів, бухгалтерії, автоматизація обробки платіжних банківських карт і електронних грошей); 4) витрати на залучення спеціалістів, що будуть здійснювати адміністрування сайту, оновлювати контент інформаційного ресурсу; 5) невизначеність та складність організації бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю, переорієнтація інформаційних потоків із традиційних паперових носіїв у електронну форму, що за умов необізнаності працівників

може ускладнити прийняття управлінських рішень.

Для ділових контрагентів ризику діяльності у секторі електронної комерції полягають у такому: 1) за умов існування е-комерції посередництво втрачає свої позиції, а тому взагалі може зникнути; 2) необхідність підвищеної довіри між партнерами, фінансових та інших гарантій; 3) необізнаність контрагентів із правилами ведення міжнародного бізнесу, відсутність уніфікованих стандартів взаємодії в мережі Інтернет можуть призвести до виникнення непорозумінь та конфліктів.

Для держави та суспільства основним ризиками у секторі електронної комерції є передумови, які часто використовуються недобросовісними платниками податків для здійснення протиправної діяльності, зокрема, ухилення від оподаткування чи незаконної мінімізації сплати податків, різного роду шахрайств та зловживань.

Нині електронна комерція розвивається швидкими темпами. За останніми прогнозами в найближчому майбутньому вона буде найбільш використовуваним інструментом просування товарів. Розвиток електронної комерції відбувається у двох напрямках: по-перше, зростає кількість Інтернет-користувачів (рис. 1.2) [87], які зацікавлені покупкою товарів зазначеним способом (збільшення попиту); по-друге, росте кількість Інтернет-магазинів, а лідери ринку розширюють діяльність, впроваджують нові технології, удосконалюють асортимент (збільшення пропозиції).

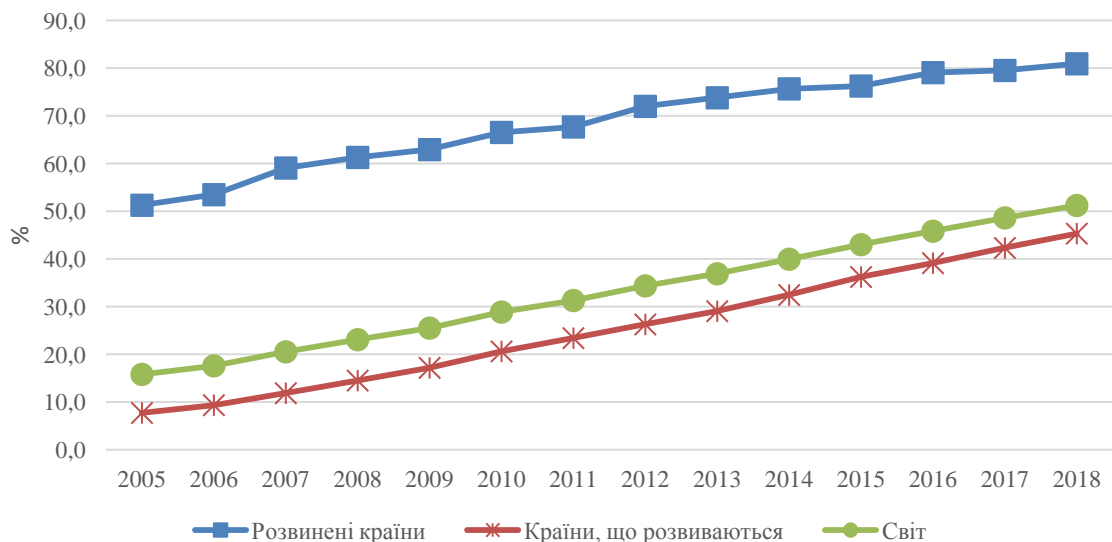


Рисунок 1.2 – Частка населення, що має доступ до Інтернету, %, 2005–2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [87].

Дослідження обсягів світової електронної комерції різняться в залежності від методів її оцінки. За даними Bloomberg нині обсяги електронної комерції становлять 25 трлн дол. США, в той час як Конференція ООН з торгівлі і розвитку (ЮНКТАД) оцінює її обсяги у 26 трлн дол. США. Більш детально світові аналітичні центри розглядають роздрібну електронну комерцію. Згідно «eMarketer», в 2017 р. обсяги продажів сектору роздрібної електронної комерції становили 2,3 трлн дол. США, а в 2021 р. мають зрости до 4,9 трлн дол. США. Частка електронних продажів в обсязі всього світового ритейлу буде рости з 10,2% в 2017 р. до 17,5% в 2021 р. (рис. 1.3) [87].

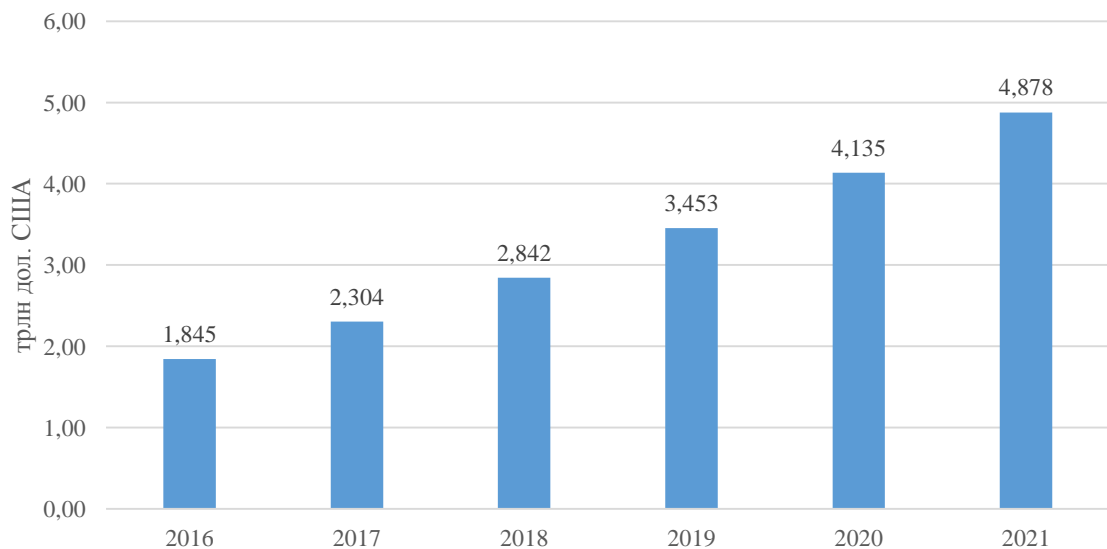


Рисунок 1.3 – Обсяги продажів сектору роздрібної електронної комерції, трлн дол. США, 2016–2021 рр.

Джерело: складено автором на основі [87].

Згідно «Digital Economy Compass 2018» від сервісу «Statista», в 2017 р. обсяги роздрібної електронної комерції становили 1,5 трлн дол. США. За прогнозами обсяги будуть постійно зростати: в 2019 р. – до 1,9 трлн дол. США, а у 2022 р. – до 2,5 трлн дол. США [66]. Це дослідження засноване на обсягах виручки і охоплює понад 50 країн. Мабуть, цими фактами і пояснюються помітно менші обсяги роздрібної електронної комерції, ніж в звіті «eMarketer».

За даними ЮНКТАД у 2017 р. найбільші обсяги продажів у секторі

електронної комерції відзначались у таких країнах: США, Японія, Китай, Німеччина, Південна Корея, Велика Британія, Франція, Канада, Індія, Італія (табл. 1.2) [87]. Глобальним трендом ринку електронної комерції став розвиток «промислової» революції в продажах B2B. З 2016 р. гравці світового ринку B2B перейшли від «персональних продажів» менеджера до системи багатофункціональних особистих кабінетів в B2B Інтернет-магазинах. Сектор B2B онлайн-торгівлі володіє надзвичайно високою місткістю. Для власників онлайн-майданчиків B2B – це високомаржинальний і низькоризиковий сегмент, перспективний в плані довгострокової співпраці. Лідерами у секторі електронної комерції є «Amazon.com, Inc.», «Alibaba Group», «Wal-Mart Stores Inc.», «Apple Inc.», «eBay».

**Таблиця 1.2 – Топ-10 країн за обсягами продажів у секторі електронної комерції, млрд дол. США, 2017 р.**

| Рейтинг | Країна          | Обсяги продажів у секторі електронної комерції, млрд дол. США | Частка електронної комерції у ВВП, % | Обсяги продажів у секторі електронної комерції за моделлю B2B, млрд дол. США |
|---------|-----------------|---|--------------------------------------|--|
| 1       | США             | 8883  | 46                                   | 8129   |
| 2       | Японія          | 2975  | 61                                   | 2828   |
| 3       | Китай           | 1931  | 16                                   | 869  |
| 4       | Німеччина       | 1503  | 41                                   | 1414   |
| 5       | Південна Корея  | 1290  | 84                                   | 1220   |
| 6       | Велика Британія | 755   | 29                                   | 548  |
| 7       | Франція         | 734   | 28                                   | 642  |
| 8       | Канада          | 512   | 31                                   | 452  |
| 9       | Індія           | 400   | 15                                   | 369  |
| 10      | Італія          | 333   | 17                                   | 310  |

Джерело: складено автором на основі [87].

Обсяги міжнародної електронної комерції постійно зростають. Серед основних тенденцій варто виділити: збільшення кількості Інтернет-магазинів; удосконалення процесів надходження товарів до покупців (швидкий зворотній

зв'язок); підвищення довіри покупців. Існує ряд проблем, які гальмують розвиток електронної торгівлі як інструменту просування товарів, серед них: впевнена позиція лідерів, які «блокують» вихід на ринок «молодим» Інтернет-магазинам; високі ризики невідповідності товару описам та втрати матеріальних ресурсів, проблеми з постійним доступом до швидкісного Інтернету; ризик кіберзлочинів та кібершахрайств тощо.

### **1.3. Специфіка інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки**

У наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях. Такими, що впроваджують інновації потрібно визнавати ті компанії, що, створюють унікальні цінності для споживачів, здійснюючи свій бізнес у традиційних галузях (споживчі товари «Procter & Gamble Co.», авіаційні лінії «Southwest Airlines»); так само слід оцінювати діяльність компаній, які користуються бізнес моделями, що не мають аналогів (інтернет-магазин «Amazon.com, Inc.»), ефективними логістичними системами («Dell Inc.» – комп'ютери) та ін.

Інновації – це не тільки питання технологій. Технології є лише однією з частин цього процесу. Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністративної сфери, маркетингу, фінансів, дизайну, управління кадрами, пропозиції нових послуг тощо. Наприклад, у автомобілебудуванні бізнес ТНК пов'язаний з використанням передових технологій для управління логістикою, з умінням швидко розробляти та запускати у виробництво нові досконалі моделі, з наданням сервісної підтримки, з внутрішньою комунікацією

та тісними зв'язками з постачальниками та споживачами. Основна перевага – у невідчутних активах, на які у сучасному автомобілі припадає до 70 % цінності. Інноваційний компонент стає тим основним чинником, що детермінує довгострокову перспективу розвитку ТНК. Він безпосередньо визначає стратегію корпорацій як у цілому, так і у найбільш значимих для глобального бізнесу сферах – фінансовій, інвестиційній, антикризовій та ін. У наш час саме від інновацій залежить динаміка, структура, рівень конкурентоспроможності корпорації на світовому ринку, а також приріст фінансового капіталу за рахунок інтелектуальної ренти у вартості готової продукції.

Значимість створених та впроваджених ТНК виробничих і маркетингових інтелектуальних активів полягає у тому, що інновації зумовлюють у рамках світової системи господарювання такий рух капіталу, а також такі обсяги і спрямування прямих іноземних інвестицій, які є адекватними вимогам постіндустріальної системи господарювання, що нині започатковується та поступово розвивається. Сучасну економіку утворюють економічні суб'єкти, що створюють інноваційну вартість. Аналіз економік розвинених країн – так званих країн «золотого мільярду» – показує, що до 80 % вартості ВВП в них досягається за рахунок інноваційного сектора.

Визначальною причиною став принципово новий підхід до сприйняття інновацій: якщо раніше нововведення «перевтілювалися» в основному в товари та технології їхнього виготовлення, то нині дедалі більше виробництво новацій стає самостійним видом діяльності, сферою залучення капіталу ТНК. З'являються нові креативні галузі (НДДКР, видавницька справа, програмне забезпечення, відеоігри, мода, мистецтво, ТВ і радіо, дизайн, музика, кіно, іграшки й ігри, реклама, архітектура та ін.). Це пов'язано з фундаментальними (постіндустріальними) системними перетвореннями, які почали формуватись у суспільстві.

Одним з важливих факторів лідерства є висока концентрація інноваційної діяльності завдяки базуванню і функціонуванню на їх території найбільших ТНК світу.

Згідно звіту «2018 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race» у 2018 р., на 2500 провідних світових компаній, що займаються НДДКР, припадає близько 90% світових досліджень і розробок, що фінансуються бізнесом. У 2017-2018 р. вони вклали в дослідження і розробки 736,4 євро, що на 8,3% більше, ніж в попередньому році. Основними учасниками були США (37%), ЄС (27%), Японія (14%) і Китай (10%), Південна Корея (4%) і Швейцарія (4%) [93].

Найбільшими інвесторами у НДДКР є 100 перших найбільших компаній з проаналізованих 2500, обсяг інвестицій цих компаній становив 53,1% від загального обсягу інвестицій в НДДКР. На компанії, що базуються в трьох найбільших країнах (США, Японії і Німеччини) припадало 63,2%, а на чотири найбільші галузі (фармацевтика і біотехнології; автомобілі та запчастини; технічне обладнання і комплектуючі; програмне забезпечення та комп'ютерні послуги) – 61,7% від загального обсягу інвестицій до НДДКР. В топ-50 входять 15 компаній з ЄС, 23 з США, 4 з Японії, по 3 з Китаю і Швейцарії і по одній з Південної Кореї і Тайваню.

Перші 50 компаній, що інтенсивно займаються НДДКР працюють у секторі високих технологій, а саме: біотехнології та фармацевтика, програмне забезпечення та технологій апаратного забезпечення (табл. 1.3) [93].

**Таблиця 1.3 – Топ-10 компаній за обсягами інвестицій у НДДКР, млрд євро, 2004–2018 рр.**

| Рейтинг | Назва компанії | Країна         | Обсяги інвестицій у НДДКР, млрд євро | Інтенсивність НДДКР, % | Зміна рейтингу за період 2004–2018 рр. |
|---------|----------------|----------------|--------------------------------------|------------------------|--|
| 1       | Samsung        | Південна Корея | 13,4                                 | 7,2                    | +32                                    |
| 2       | Alphabet       | США            | 13,4                                 | 14,5                   | +200                                   |
| 3       | Volkswagen     | Німеччина      | 13,1                                 | 5,7                    | +5                                     |
| 4       | Microsoft      | США            | 12,3                                 | 13,3                   | +9                                     |
| 5       | Huawei         | Китай          | 11,3                                 | 14,7                   | +200                                   |
| 6       | Intel          | США            | 10,9                                 | 20,9                   | +8                                     |
| 7       | Apple          | США            | 9,7                                  | 5,1                    | +97                                    |
| 8       | Roche          | Швейцарія      | 8,9                                  | 19,5                   | +10                                    |
| 9       | Johnson &      | США            | 8,8                                  | 13,8                   | +3                                     |

|    |         |           |     |     |    |
|----|---------|-----------|-----|-----|----|
|    | Johnson |           |     |     |    |
| 10 | Daimler | Німеччина | 8,7 | 5,3 | -7 |

Джерело: складено автором на основі [93].

Трьома провідними секторами, у яких працюють 2500 досліджуваних компаній, є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), охорона здоров'я, автомобілебудування. Хоча домінування певних секторів за обсягами інвестицій у НДДКР у різних країнах відрізняється. У США 69% НДДКР здійснюється в трьох її головних секторах: біофармацевтика, програмне забезпечення і технології апаратних засобів, тоді як ЄС і Японія інвестують у розвиток автомобілебудівної галузі. Створення програмного забезпечення є лише восьмим за величиною сектором в ЄС і дев'ятим – в Японії.

Американські компанії показали значне збільшення інвестицій у НДДКР у високотехнологічних галузях, таких як фармацевтика (13,0%) і програмне забезпечення та комп'ютерні послуги (11,5%), але обсяги продажів були не значними (1,6% в галузі програмного забезпечення і 4,1% в фармацевтиці). В ЄС найефективнішими з точки зору інноваційної діяльності слід вважати такі галузі як виробництво медичного обладнання (темپ зростання НДДКР – 20,7%), фармацевтика та біотехнології (13,2%), програмне забезпечення та комп'ютерні послуги (12,2%) та автомобілебудування (9,2%). Галузь автомобілебудування є однією з провідних в економіці Японії. У звітному році японські автомобілебудівні компанії збільшили інвестиції у НДДКР на 5,5%, що сприяло зростанню чистого обсягу продажів на 6,5%. ІКТ є однією з галузей, яка швидко розвивається в Китаї. Так, у таких китайських компаній як «Huawei Technologies Co. Ltd.», «ZTE Corporation» і «Baidu, Inc.» інвестиції до НДДКР вирости більше ніж на 30%, а чистий обсяг продажів – на 20% [93].

Взаємопов'язані тенденції науково-технічного розвитку та його інвестиційного забезпечення у наш час набули статусу визначальних. Зазначена динаміка супроводжується постійним зростанням та якісними змінами роль ТНК у інвестуванні НДДКР. Першопричиною зміни тенденцій в інвестиційних процесах є трансформація пріоритетів у визначенні конкурентних переваг ТНК. Нова структура переваг пов'язана з нематеріальними активами (технологіями,



знаннями, виробничим досвідом, управлінськими, маркетинговими ноу-хау, репутацією фірми, її маркою тощо). Нематеріальні активи у наш час становлять майже 75% повної ринкової вартості 500-та компаній індексу S&P (Standard and Poor's). Це вдвічі більше, ніж десять років тому. Саме прирощення нематеріальних активів стало нині визначальним мотивом у спрямуванні вкладень капіталу та у зміні структури споживання інвестицій.

Роль ТНК в інноваціо-інвестиційних процесах (як суб'єктів системи міжнародних економічних відносин, зацікавлених у зміцненні свого положення та як власників великого капіталу) – надзвичайно висока. Іноземні компанії витрачають на НДДКР у середньому 2-3% річного доходу. За даними Об'єднаного дослідницького центру ЄС у 1400 найбільших за обсягом інвестицій в НДДКР компаній світу середня інтенсивність таких видатків становила 3,5%.

У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80% фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80% зареєстрованих патентів. Світова практика свідчить, що саме бізнес-структури відіграють у названих процесах провідну роль: у середньому в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) частка витрат корпорацій на НДДКР у відповідних суспільних витратах наближається до 70%. Серед країн нових економічних лідерів найбільш показовим прикладом цього у наш час є Китай, де темпи зростання витрат на науку перевищують темпи зростання ВВП країни і оцінюються у 9-10 % на рік. Найбільшим інвестором НДДКР є промисловий сектор Китаю, якій забезпечує понад  $\frac{2}{3}$  загального обсягу таких інвестицій [93].

За фактом потреби інноваційного капіталу, як у системі господарської діяльності провідних компаній, так і в економіках країн-світових лідерів, можна стверджувати, що тенденція збільшення інвестицій в науку і технології – стійка. Вона є однією з найбільш характерних ознак сучасного довгострокового розвитку.

Нині не тільки продовжується поступальний розвиток високотехнологічних виробництв, а й відбувається оптимізація інвестування,

що проявляється як домінування інвестицій інноваційного спрямування. Це відповідає спільності інтересів провідних інвесторів (у ролі яких виступають ТНК) та інтересів розвитку суспільства. На цій основі формується особливе ставлення суспільства до розвитку наукових, високотехнологічних виробництв, до поширення результатів НДДКР у практиці діяльності господарюючих суб'єктів та на рівні домогосподарств (у побуті при споживанні), що зумовлює загальний розвиток економіки за інноваційним вектором.

Для сучасних ТНК з найбільш прогресивно утвореною системою організації бізнесу все більш притаманним стає підхід, за якого дослідні центри та групи науковців є географічно незалежними і розташованими за принципом здійснення функцій так, щоб нові технологічні процеси і продукція оперативно впроваджувались у всій мережі ТНК. Наприклад, так, як це організовано в корпораціях «Microsoft Corporation», «Yahoo Inc.», «Google Inc.».

Істотним чином завдяки наявності внутрішньої мережі, інновації, що створені у рамках діяльності ТНК переростають у накопичення технологічної компетентності. Це веде до появи швидко зростаючих компаній – так званих «газелей». Критерієм віднесення компаній до категорії швидкозростаючих є економічне зростання темпами, що перевищують 20 % на рік упродовж 4-х років. Насамперед це високотехнологічні компанії, джерелом зростання яких є інновації, досягнення науково-технічного прогресу.

«Газелі» діють у межах шостого технологічного укладу. Вони добре представлені у галузях нанотехнологій (наприклад, «Altair Nanotechnologies Inc.»), біотехнологій і генної інженерії (наприклад, «Genentech, Inc.»), інформаційних систем (наприклад, «Google Inc.») та ін. Такі компанії відрізняє високий ступінь інноваційності, значні витрати, пов'язані з НДДКР (близько 20 % валової виручки), високий рівень кваліфікації персоналу. Відмінністю перетворення компаній на «газелей» є те, що нині все більша кількість компаній інтернаціоналізують своє виробництво та НДДКР у ранніх стадіях перетворення на ТНК. Швидко зростаючі компанії є точками економічного розвитку, активність яких зумовлює прагнення підприємств до

збільшення масштабів господарської діяльності та транснаціоналізації. Прискорення всесвітнього технологічного прогресу примушує «газелей» нарощувати інвестиції в інноваційну сферу діяльності, впроваджувати нові технології в усі сучасні функціональні ланцюги, які забезпечують розвиток транснаціоналізації.

Специфіка інноваційної діяльності ТНК в сучасних економічних відносинах проявляється в розширенні мережі науково-дослідних лабораторій ТНК у приймаючих країнах, переорієнтації на використання альтернативних джерел енергії під час виробничого процесу переважною більшістю ТНК, збільшенні витрат на дослідження та створення штучного інтелекту, залученні значної кількості компаній до освоєння космічного простору. У наш час у лабораторіях і наукових центрах ТНК проводиться основний обсяг наукових досліджень і розробок, при цьому дедалі більшу роль у науково-технологічній стратегії ТНК відіграють саме приймаючі країни.

Отже, можна зробити висновок, що у наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях. Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністративної сфери, маркетингу, фінансів, дизайну, управління кадрами, пропозиції нових послуг тощо.

Одним з важливих факторів лідерства переважної більшості країн є висока концентрація інноваційної діяльності завдяки базуванню і функціонуванню на їх територіях найбільших ТНК світу. Згідно звіту «2018 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race» у 2018 р., на 2500 провідних світових компаній, що займаються НДДКР, припадає близько 90% світових досліджень і розробок, що фінансуються бізнесом. У 2017-2018 р. вони вклали в дослідження і розробки 736,4 євро, що на 8,3% більше, ніж в попередньому році. Основними учасниками були США (37%), ЄС (27%), Японія (14%) і Китай (10%), Південна

Корея (4%) і Швейцарія (4%).

Роль ТНК в інноваціо-інвестиційних процесах (як суб'єктів системи міжнародних економічних відносин, зацікавлених у зміцненні свого положення та як власників великого капіталу) – надзвичайно висока. У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80 % фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів. Специфіка інноваційної діяльності ТНК в сучасних економічних відносинах проявляється в розширенні мережі науково-дослідних лабораторій ТНК у приймаючих країнах, переорієнтації на використання альтернативних джерел енергії під час виробничого процесу переважною більшістю ТНК, збільшенні витрат на дослідження та створення штучного інтелекту, залученні значної кількості компаній до освоєння космічного простору.

## **Висновки до розділу 1**

У розділі 1 «ТНК як ключові актори цифрової економіки» було визначено сучасний стан та виокремлено тенденції розвитку цифрової економіки; охарактеризовано розвиток електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки; ідентифіковано специфіку інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки.

Цифрова економіка (веб-, Інтернет-економіка, електронна економіка) – економічна діяльність, заснована на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом і електронною комерцією, і вироблених цифрових товарів і послуг. Розрахунки за послуги і товари цифрової економіки здійснюються найчастіше електронними грошима. Діджиталізація як і будь-який процес, неможлива без використання таких складових як технології та інструменти. Вони стають посередниками між державою і населенням, банками і компаніями, скорочуючи ланцюжки контрагентів і збільшуючи швидкість

прийняття рішень. Нині всі компанії прагнуть слідувати за цифровими трендами, завдяки яким відбувається отримання прибутку. А цифрові тренди в свою чергу сприяють спрощенню життя населення, і підвищення ВВП економіки в країні. З іншого боку, технології цифрової економіки неминуче «проникнуть» в сектор традиційного господарювання, приводячи до підвищення продуктивності праці і зниження витрат, тобто призведуть до деяких змін сучасної економіки. При цьому обсяг матеріального виробництва в натуральному вираженні не зменшиться, але помітно зміняться характеристики товарів: вони отримають властивостей «розумних» речей, здатних інтегруватися в екосистеми (розумні будинки, розумні міста).

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). Під поняттям електронної комерції слід розуміти будь-який вид ділової активності суб'єктів господарювання, що провадиться з використанням сучасних інформаційних технологій, систем та комунікаційних засобів з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів. Електронна комерція як система включає в себе: суб'єкти електронного бізнесу (виробники, продавці, посередники, покупці, споживачі), процеси (реалізація продукції та послуг, маркетинг, розрахункові операції тощо) та мережі (як внутрішньофірмові, так і глобальні). Всі компоненти електронної комерції перебувають у взаємозв'язку завдяки засобам мережевого зв'язку.

Обсяги міжнародної електронної комерції постійно зростають. Серед основних тенденцій варто виділити: збільшення кількості Інтернет-магазинів; удосконалення процесів надходження товарів до покупців (швидкий зворотній зв'язок); підвищення довіри покупців. Існує ряд проблем, які гальмують розвиток електронної торгівлі як інструменту просування товарів, серед них: впевнена позиція лідерів, які «блокують» вихід на ринок «молодим» Інтернет-магазинам; високі ризики невідповідності товару описам та втрати матеріальних ресурсів, проблеми з постійним доступом до швидкісного Інтернету; ризик кіберзлочинів та кібершахрайств тощо.

У наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях. Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністративної сфери, маркетингу, фінансів, дизайну, управління кадрами, пропозиції нових послуг тощо.

Одним з важливих факторів лідерства переважної більшості країн є висока концентрація інноваційної діяльності завдяки базуванню і функціонуванню на їх територіях найбільших ТНК світу. Згідно звіту «2018 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race» у 2018 р., на 2500 провідних світових компаній, що займаються НДДКР, припадає близько 90% світових досліджень і розробок, що фінансуються бізнесом. У 2017-2018 р. вони вклали в дослідження і розробки 736,4 євро, що на 8,3% більше, ніж в попередньому році. Основними учасниками були США (37%), ЄС (27%), Японія (14%) і Китай (10%), Південна Корея (4%) і Швейцарія (4%).

Роль ТНК в інноваціо-інвестиційних процесах (як суб'єктів системи міжнародних економічних відносин, зацікавлених у зміцненні свого положення та як власників великого капіталу) – надзвичайно висока. У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80 % фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів. Специфіка інноваційної діяльності ТНК в сучасних економічних відносинах проявляється в розширенні мережі науково-дослідних лабораторій ТНК у приймаючих країнах, переорієнтації на використання альтернативних джерел енергії під час виробничого процесу переважною більшістю ТНК, збільшенні витрат на дослідження та створення штучного інтелекту, залученні значної кількості компаній до освоєння космічного простору.

## РОЗДІЛ 2

# СВІТОВИЙ РИНОК ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ: ЦИФРОВИЙ ФОРМАТ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### **2.1. Міжнародна конкурентоспроможність компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі онлайн-ритейлу**

Транснаціональні корпорації, здійснюючи різнобічний вплив на функціонування світового господарства, займають особливе місце у секторі онлайн-ритейлу. З процесом глобалізації послаблюється зв'язок між конкурентними перевагами всієї корпорації та конкурентоспроможністю країни базування материнської компанії. ТНК все більше використовують глобальні конкурентні переваги. На сучасному етапі стратегія ТНК характеризується прагненням до утворення мереж внутрішньо корпоративних зв'язків регіонального, а нерідко й глобального масштабу, в межах яких інтегруються наукові дослідження та розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл та збут.

Основною метою дослідження конкурентного середовища сектору онлайн-ритейлу є оцінка ринкових процесів та тенденцій, які спостерігаються у цьому секторі економіки, аналіз конкурентних позицій та можливостей розвитку компаній-лідерів. Результатом дослідження конкурентного середовища є розробка стратегічних планів, що використовуються при виборі та реалізації стратегії компанії на обраному ринку.

У березні 2018 р. статистичним онлайн-порталом «Statista» було опубліковано дослідження «Digital economy compass 2018» [66], згідно якому розвиток сектору онлайн-ритейлу здійснює значний вплив на трансформацію традиційних галузей економіки різних країн світу. Зростання частки користувачів мережі Інтернет, збільшення частки мобільного трафіку, кількості

і тривалості сесій в мережі сформували термін «always on» (завжди підключений до мережі), тому ТНК, що працюють у реальному секторі економіки, поступово переводять бізнес-операції у цифровий простір. Все більше різних категорій товарів реалізуються через засоби онлайн-торгівлі.

Високий рівень конкуренції спостерігається у 5-ти сегментах ринку електронної комерції: мода; електроніка та медіа; продукти харчування та особиста гігієна; меблі та техніка для дому; іграшки та хобі. У 2017 р. світовий ринок електронної комерції склав більше 1,5 трлн дол. США [66]:

- сегмент мода – 417,3 млрд дол. США (66% – одяг, 21% – взуття, 14% – сумки та аксесуари);

- електроніка та медіа – 357,1 млрд дол. США (74% – електроніка, 26% – книги, фільми, музика та ігри);

- продукти харчування та особиста гігієна – 170 млрд дол. США (44% – продукти харчування, 56% – косметичні засоби);

- меблі та техніка для дому – 225,1 млрд дол. США (70% – меблі, на 30% – побутова техніка);

- іграшки та хобі – 341,1 млрд дол. США (27% – іграшки та товари для малювання, 16% – спорт, 45% – товари для саду, 13% – хобі).

США є одним з найбільших ринків за обсягами електронної комерції з виручкою близько 421 млрд дол. США, де основним гравцем є «Amazon.com, Inc.» – найбільша в світі корпорація за оборотом товарів і цифрових послуг в Інтернеті. Компанія була створена у липні 1994 р. американським підприємцем Джеффри Безосом, основною діяльністю якої спочатку був продаж книг через мережу. З червня 1998 р. «Amazon.com, Inc.» починає продавати музичні записи, а в листопаді того ж року – відеопродукцію.

У наш час компанія продає більше 40 ексклюзивних брендів продуктів харчування, понад 60 брендів товарів у сфері охорони здоров'я і краси і більше 20 брендів побутової хімії. Крім того, «Amazon.com, Inc.» має цілий ряд продуктів і послуг, власного виробництва: «Amazon Prime», «Amazon Web Services», «Alexa», «Amazon Drive», «Echo», «Kindle», «Fire Tablets», «Fire TV»,



«Prime Video», «Kindle Store», «Amazon Music Unlimited», «Amazon Digital Game Store», «Amazon Studios», «AmazonWireless» [46].

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності портфелю брендів компанії «Amazon.com, Inc.» був використаний метод побудови матриці Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix), який дав змогу проаналізувати детально діяльність компанії (табл. 2.1) [76].

Матриця Бостонської консалтингової групи є корисним інструментом для визначення портфелю продукції з метою виокремлення рентабельних та збиткових бізнес-одиниць. Матриця складається з 4 квадрантів: «дійних корів», «зірок», «знаків питання» та «собак». Ідентифікація товару по відношенню до цих категорій ґрунтується на частці ринку та перспективах зростання галузі. «Amazon.com, Inc.» є частиною онлайн-ринку, використовуючи свій веб-сайт, щоб отримати доступ до клієнтів у всьому світі. Нині компанія здійснює операції у Північній Америці, ЄС, Індії, а також використовує «Amazon Web Service» для здійснення глобальних операцій. Компанія «Amazon.com, Inc.» надає низку цифрових послуг та виробляє сучасні цифрові товари.

**Таблиця 2.1 – Матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена для корпорації «Amazon.com, Inc.», 2018 р.**

|  |          | Частка ринку  |   |
|--|----------|---|---|
|  |          | Велика  | Мала  |
| З<br>р<br>о<br>с<br>т<br>а<br>н<br>н<br>я<br><br>Р<br>и<br>н<br>к<br>у | Швидке   | «Зірки»:<br>IMBD<br>Alexa<br>Amazon Fresh<br>Amazon Go                                  | «Знаки питання»:<br>Diapers.com<br>Lovefilm.com<br>A9.com<br>Pinzon-Private Label<br>Exchange.com |
|  | Повільне | «Дійні корови»:<br>Amazon Kindle<br>Amazon Web services<br>Music File.com<br>Amazon.com | «Собаки»:<br>Amazon.com Auctions<br>Amazon Cloud<br>Pets.com<br>Amazon mp3                        |

Джерело: складено автором на основі [76].

Товари та послуги, що віднесені до категорії «зірки» (швидке зростання / висока частка) – це ринкові лідери. Вони приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але також потребують фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку. До зірок компанії «Amazon.com, Inc.» відносять: «IMBD», «Alexa», «Amazon Fresh», «Amazon Go».

До «дійних корів» відносять категорію товарів та послуг, які приносять достатньо доходів для суб'єкта господарювання та для регулювання діяльності різних бізнес-підрозділів. Завдання менеджера полягає в тому, щоб стабільно утримувати високу частку цих продуктів та послуг на обраному ринку для отримання прибутку від їх реалізації. «Дійними коровами» компанії «Amazon.com, Inc.» слід вважати: «Amazon Kindle», «Amazon Web Services», «Music File.com», «Amazon.com».

Наступний квадрант, що входить до складу матриці Бостонської консалтингової групи, є «знаками питаннями». Ці товари та послуги мають шанси стати прибутковим бізнесом, однак обмежена частка ринку не дозволяє використовувати ці бізнес-одиниці як основний генератор доходів. Промисловість все ще перебуває у фазі зростання, що вказує на те, що «знаки питання» можуть виникнути як «зростаюча зірка», якщо бізнес може встановити правильний напрямок для цих товарів та послуг. До «знаків питання» компанії «Amazon.com, Inc.»: включені: «Diapers.com», «Lovefilm.com», «A9.com», «Pinzon-Private Label», «Exchange.com».

Остання категорія матриці Бостонської консалтингової групи використовується для ідентифікації тих товарів та послуг, які не генерують високі продажі, і не займають значну частку на ринку. Промисловість повільно розвивається з невеликим рівнем подальшого розвитку, що додатково збільшує складність зовнішнього бізнес-середовища. Ці товари та послуги не дають компанії значної фінансової вигоди, замість цього на їх просування витрачаються значні грошові кошти. До «собак» можна віднести: «Amazon.com Auctions», «Amazon Cloud», «Pets.com», «Amazon mp3».

Обсяги продажів «Amazon.com, Inc.» за 2018 р склали 232,9 млрд дол. США (у 2017 р. – 177,9 млрд дол. США, з урахуванням зміни курсу валют зростання склало 30%). Особливістю ринку електронної комерції США є помітне домінування компанії «Amazon.com, Inc.», частка якої у 2018 р. становила 44,8%. Найближчий конкурент «Amazon.com, Inc.» – «eBay» займає лише 6,8% ринку. «Walmart Inc.» – найбільша в світі роздрібна мережа за кількістю фізичних магазинів, в електронній комерції поступається «Amazon.com, Inc.», займаючи частку в 4,0% онлайн-продажів США. Компанія «Apple Inc.» знаходиться на четвертому місці з часткою ринку у 3,8% (рис. 2.1) [68]. Великим ТНК, що працюють у секторі онлайн-ритейлу, складно конкурувати з «Amazon.com, Inc.», оскільки у компанії налагоджена логістична система, широкий спектр товарів і репутація надійного продавця.

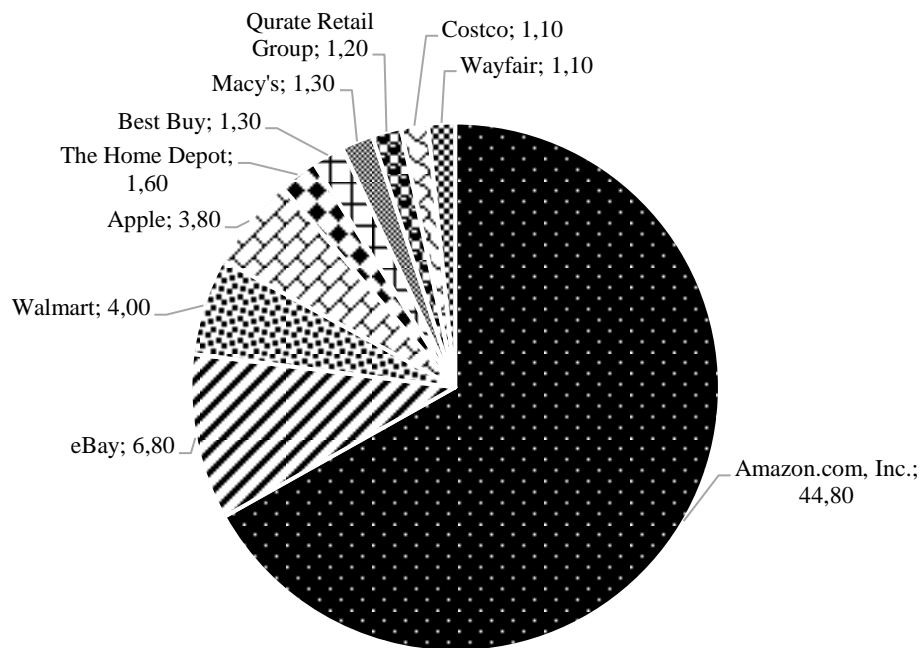


Рисунок 2.1 – Частка ринку найбільших 10-ти американських компаній у секторі онлайн-ритейлу, %, 2018 р.

Джерело: складено автором на основі [68].

Ключовою бізнес-одиницею, яка сприяє зростанню обсягів електронної комерції «Amazon.com, Inc.», нині є торговий майданчик (marketplace) – платформа, на якій компанія дозволяє стороннім продавцям використовувати роздрібну та логістичну інфраструктуру «Amazon.com, Inc.» для продажів і

доставки товарів покупцям. У наш час на неї припадає 68% всіх роздрібних продажів проти 32% прямих продажів «Amazon.com, Inc.», що становить майже 176 млрд дол. США. Значна частка компаній, що функціонують у секторі онлайн-ритейлу, намагаються повторити ринкову модель «Amazon.com, Inc.», що дозволяє отримувати прибуток без прямої участі в торгівлі.

За оцінками «eMarketer», найбільш популярними категоріями товарів, що користуються попитом серед клієнтів «Amazon.com, Inc.», є: електроніка (65,82 млрд дол. США), одяг й аксесуари (39,88 млрд дол. США), здоров'я, особистий догляд і краса (16 млрд дол. США), їжа і напої (4,75 млрд дол. США). Продажі у всіх цих категоріях ростуть швидше за інших, при чому «Amazon.com, Inc.» активно інвестує, прагнучи стати прямим гравцем на ключових ринках. У червні 2018 р. компанія поглинула онлайн продавця ліків і медичних послуг «PillPack, Inc.» за 753 млн дол. США [79]. Цей актив стане основним важелем у розширенні присутності «Amazon.com, Inc.» у секторі охорони здоров'я. Компанія «Amazon.com, Inc.» також швидко нарощує свої послуги з доставки продуктових наборів і розвиває мережу кафе із можливістю самообслуговування. Згідно прогнозу «eMarketer» розширення мережі фізичних торгових точок компанією «Amazon.com, Inc.» сприятиме розвитку бізнес-категорії «ритейл їжі та напоїв».

Таким чином, найближчим часом у США буде прослідковуватись не тільки монополізація сектору онлайн-ритейлу компанією «Amazon.com, Inc.», але й сектору роздрібної торгівлі в цілому. Електронна торгівля США буде зростати завдяки збільшенню обсягів продажів «Amazon.com, Inc.», «Walmart Inc.», «Target Corp.» та інших [12]. У найближчі роки в США буде спостерігатися зростання обсягів електронної комерції через використання мобільних додатків, а також мобільних платіжних сервісів «Apple Pay», «Samsung Pay», «Google Pay» [59]. Іншою тенденцією, яка спостерігається у секторі електронної комерції США – торгівля за допомогою голосових помічників. Сьогодні близько 24% споживачів США володіють пристроями з голосовим помічником, а ще 20% планують купити його в наступному році. За

споживача вже конкурують розумні динаміки «Amazon Echo», «Google Home», «Apple HomePod».

Проаналізувавши сектор електронної комерції ЄС, необхідно зазначити, що виручка від онлайн-ритейлу становить близько 330 млрд дол. США. У топ-5 онлайн-ритейлерів Великобританії входять: «Amazon.com, Inc.» (6,019 млн дол. США), «Tesco plc» (4,320 млн дол. США), «Argos Ltd» (2,907 млн дол. США), «John Lewis & Partners» (2,500 млн дол. США), «Next» (1,958 млн дол. США). Провідними компаніями, що мають найвищі обсяги доходів у секторі електронної комерції Німеччини є: «Amazon EU S.à r.l.», «Otto GmbH & Co. KG», «Zalando SE», «notebooksbilliger.de AG», «Bonprix Handelsgesellschaft mbH». У Франції провідними онлайн-ритейлерами є: «Amazon.com, Inc.» (3,262 млн дол. США), «Veepee» (2,566 млн дол. США), «Cdiscount» (2,249 млн дол. США), «Auchan Retail International S.A.» (1,550 млн дол. США), «Apple Inc.» (0,585 млн дол. США) (табл. 2.2) [66]. У Великобританії – 48% користувачів мобільних пристроїв здійснюють онлайн-покупки, у Німеччині – 45%, з голосових пристроїв незначна частка 5% та 2% відповідно. Системоутворюючі компанії сектору онлайн-ритейлу, такі як «Amazon.com, Inc.», «Walmart, Inc.», Costco Wholesale Corporation розвивають систему збуту таким чином, щоб сучасний споживач мав можливість здійснювати покупки в будь-якому місці: на сайті, в месенджері або на сторінці соціальної мережі.

**Таблиця 2.2 – Топ-5 онлайн-ритейлерів Великобританії, Німеччини, Франції за даними «Digital economy compass 2018»**

| Великобританія                   |                                    | Німеччина                                       |                                    | Франція                                   |                                    |
|----------------------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|---|------------------------------------|
| Назва компанії                   | Дохід від реалізації, млн дол. США | Назва компанії                                  | Дохід від реалізації, млн дол. США | Назва компанії                            | Дохід від реалізації, млн дол. США |
| Amazon.com, Inc.<br>amazon.co.uk | 6019                               | Amazon EU S.à r.l.<br>amazon.de                 | 9887                               | Amazon EU S.à r.l.<br>amazon.fr           | 3262                               |
| Tesco Plc<br>tesco.com           | 4320                               | Otto GmbH & Co. KG<br>otto.de                   | 3506                               | vente-privee.com S.A.<br>vente-privee.com | 2566                               |
| Argos, Ltd.<br>argos.co.uk       | 2907                               | Zalando SE<br>zalando.de                        | 1416                               | Cdiscount S.A.<br>cdiscout.com            | 2249                               |
| John Lewis Plc<br>johnlewis.com  | 2500                               | notebooksbilliger.de AG<br>notebooksbilliger.de | 937                                | Auchan Retail France<br>SAS<br>auchan.fr  | 1550                               |
| Next Retail, Ltd.<br>next.co.uk  | 1958                               | Bonprix Handelsgesellschaft<br>mbH              | 723                                | Apple, Inc.<br>apple.com                  | 585                                |

|  |  |            |  |  |  |
|--|--|------------|--|--|--|
|  |  | bonprix.de |  |  |  |
|--|--|------------|--|--|--|

Джерело: складено автором на основі [66].

Керівництво компанії «Amazon.com, Inc.» намагається розширити свою присутність в Індії. За прогнозами «Morgan Stanley», обсяги індійського ринку онлайн-ритейлу в найближче десятиліття можуть досягти 200 млрд дол. США. Індія – один із найпривабливіших ринків у сфері ритейлу, враховуючи його розміри й темпи росту. У 2017 р. мережа роздрібних магазинів «Shoppers Stop» оголосила про надходження грошових засобів у розмірі 177 млн рупій від «Amazon.com, Inc.», отриманих через випуск і продаж акцій на пільгових умовах. У вересні 2018 р. «Amazon.com, Inc.» інвестувала фінансові ресурси у «Witig Advisory Services», компанію, яка придбала мережу магазинів «Aditya Birla Retail» в Індії [52]. Згідно прогнозів експертів, ця угода допоможе «Amazon.com, Inc.» зміцнити свою позицію на індійському ринку, в якому, як і раніше домінують оффлайн-магазини. Крім того, цей крок посилює конкуренцію між «Amazon.com, Inc.» і «Flipkart Private Limited» (77% акцій належать «Walmart Inc.»), які конкурують за лідерство на індійському ринку електронної комерції. За даними «Euromonitor International», станом на 2018 р. компанії «Amazon.com, Inc.» належить близько 27% індійського ринку електронної комерції, тоді як під управлінням «Walmart Inc.» знаходиться лише 21 магазин оптової торгівлі в країні [91]. Обидві компанії витрачають мільйони доларів США для створення інфраструктури та розширення можливостей для торгівлі в країні.

Китайський ринок електронної комерції є найбільшим в усьому світі з доходом у 496 млрд дол. США. Основним гравцем на цьому ринку є «Alibaba Group». Компанія почала роботу в 1999 р., і за відносно короткий період стала основним конкурентом для більшості міжнародних компаній, що працюють у секторі онлайн-ритейлу. За підсумками фінансового року, що завершився 31 грудня 2018 р. чистий прибуток компанії виріс на 49% і склав 61,412 млрд юанів (8,67 млрд дол. США) [58]. Групі також належать кілька дочірніх компаній і Інтернет-майданчиків: Alibaba.com (Alibaba China, Alibaba

International) – торговий майданчик для компаній; Alibaba Pictures (Alibaba Pictures Group) – китайська кінокомпанія; AliExpress.com – Інтернет-магазин, який продає товари в роздріб і дрібним оптом; Taobao.com – онлайн-ринок роздрібної торгівлі, Інтернет-магазин і Інтернет-аукціон; Alipay – онлайн-платформа для електронних платежів; PAL – сервісна компанія, що здійснює підключення до майданчиків; 1688.com – онлайн майданчик для оптової торгівлі; Tmall – майданчик для продажу оригінальних товарів від офіційних брендів; Alibaba Cloud Computing – сервіс хмарних обчислень для онлайн-бізнесу; Ele.me – онлайн-сервіс з доставки їжі [40]. Дослідження «iResearch Global» показало, що «Tmall», «JD.com», «Alibaba Group» контролюють 82% китайського ринку електронної комерції [53]. За даними «Reuters» через високий рівень конкуренції на цьому ринку «Amazon.com, Inc.» має намір закрити центри підтримки і скоротити підтримку китайських продавців у 2019 р. Корпорація вже почала повідомляти місцевих продавців про те, що більше не буде надавати послуги продавця на Amazon.cn. Таким чином, покупці «Amazon.com, Inc.» в Китаї більше не зможуть купувати товари у сторонніх продавців в країні, але зможуть розміщувати замовлення в США, Великобританії, Німеччині та Японії через глобальний магазин фірми.

Проаналізувавши рівень конкуренції у секторі онлайн-ритейлу слід зазначити, що «Amazon.com, Inc.» має найвищу частку за обсягами електронної комерції у США, ЄС та Індії. Сучасні цифрові технології спрощують та пришвидшують процес передачі товару від виробника до покупця. Використання нових технологій дозволяє «Amazon.com, Inc.» створювати нові схеми взаємодії з клієнтом, управляти комунікаціями, збільшувати продажі, підвищити прибутковість компанії і отримати переваги в конкурентній боротьбі. У цілому існують деякі ризики щодо конкурентоспроможності товарів та послуг «Amazon.com, Inc.», які можна подолати за рахунок: 1) розробки ефективної стратегії діджиталізації бізнес-одиниць в масштабах усієї компанії; 2) використання веб-моделі для персоналізації послуг; 3) здійснення захисту інтелектуальної власності від підробок та кіберзлочинності через

посилення технологічних заходів щодо організаційної та споживчої безпеки; 4) розширення мережі фізичних магазинів, що сприятиме збільшенню частки ринку та популяризації бренду; 5) розширення бізнесу на ринках країн, що розвиваються, що гарантуватиме в перспективі швидкий економічний розвиток компанії.

## **2.2. Фінансово-господарська діяльність «Amazon.com, Inc.» в умовах діджиталізації бізнесу**

Аналіз фінансово-господарської діяльності відіграє важливу роль в підвищенні економічної ефективності діяльності компанії, в її управлінні, в зміцненні її фінансового стану. Він являє собою економічну науку, яка вивчає економіку організацій, їх діяльність з точки зору оцінки їх роботи по виконанню бізнес-планів, оцінки їх майнового та фінансового стану і з метою виявлення невикористаних резервів підвищення ефективності діяльності організацій.

Економічний аналіз сприяє підвищенню ефективності діяльності організацій, найбільш раціональному та ефективному використанню основних фондів, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, усунення зайвих витрат і втрат, і, отже, проведення в життя режиму економії. Непорушним законом господарювання є досягнення найбільших результатів при найменших витратах. Найважливішу роль в цьому відіграє економічний аналіз, що дозволяє шляхом усунення причин зайвих витрат мінімізувати собівартість продукції, що випускається і, отже, максимізувати величину одержуваного прибутку.

Велика роль аналізу господарської діяльності в зміцненні фінансового стану організацій. Аналіз дозволяє встановити наявність або відсутність у організації фінансової скрути, виявити їх причини і намітити заходи щодо усунення цих причин. Аналіз також дає можливість констатувати ступінь



платоспроможності і ліквідності організації та прогнозувати можливе банкрутство організації в майбутньому. При аналізі фінансових результатів діяльності організації встановлюються причини збитків, намічаються шляхи усунення цих причин, вивчається вплив окремих факторів на величину прибутку, робляться рекомендації по максимізації прибутку за рахунок використання виявлених резервів її зростання і намічаються шляхи їх використання.

В процесі проведення аналізу господарської діяльності використовується велика кількість спеціальних способів і прийомів, в яких проявляється системний, комплексний характер аналізу. Системний характер економічного аналізу проявляється в тому, що всі господарські явища і процеси, які і складають діяльність організації, розглядаються в якості певних сукупностей, що складаються з окремих складових частин, пов'язаних між собою і в цілому з системою, якою є господарська діяльність організації. При проведенні аналізу відбувається дослідження взаємозв'язків між окремими складовими частинами названих сукупностей, а також цими частинами і сукупністю в цілому, і нарешті, між окремими сукупностями і діяльністю організації в цілому. Остання розглядається як система, а всі перераховані її складові - як підсистеми різних рівнів. Наприклад, організація як система включає в себе ряд цехів, тобто підсистем, що представляють собою сукупності, що складаються з окремих виробничих ділянок і робочих місць, тобто підсистем другого і більш високих порядків. Економічний аналіз вивчає взаємозв'язки системи і підсистем різних рівнів, а також останніх між собою.

Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії дає можливість дати оцінку ефективності бізнесу, тобто встановити ступінь ефективності функціонування даного компанії.

Основним принципом ефективності господарювання є досягнення найбільших результатів при найменших витратах. Якщо деталізувати це положення, то можна сказати, що ефективна діяльність компанії має місце при мінімізації витрат на виготовлення одиниці продукції в умовах точного

дотримання технології та виробництва і забезпечення високої якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається.

Основними джерелами інформації для визначення фінансового стану компанії «Amazon.com, Inc.» та його фінансових результатів є фінансова фінансова звітність компанії, а саме: баланс (Додаток А), звіт про фінансові результати (Додаток Б), звіт про рух грошових (Додаток В) та звіт про власний капітал (Додаток Г).

Процес аналітичної роботи починається з розгляду активної частини балансового звіту (табл. 2.3) [41]. Статті активу розташовують у балансовому звіті в залежності від ступеня їх ліквідності, тобто від того, наскільки швидко даний вид активу може бути перетворений в грошову форму з мінімальною втратою вартості. Розділи активу балансу також будуються в порядку ліквідності. Так, міжнародні стандарти фінансової звітності передбачають розташування активів у міру зростання ліквідності: від необоротних до оборотних.

**Таблиця 2.3 – Структура та динаміка активів компанії «Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр., млн дол. США**

| Найменування показника          | 2017 р. | 2018 р. | Абсолютне відхилення | 2018 р. до 2017 р. |
|---------------------------------|---------|---------|----------------------|--------------------|
| Необоротні активи               | 71113   | 87547   | 16434                | 1,23               |
| Нематеріальні активи            | 13350   | 14548   | 1198                 | 1,08               |
| Основні засоби                  | 48866   | 61797   | 12931                | 1,26               |
| Інші необоротні активи          | 8897    | 11202   | 2305                 | 1,25               |
| Оборотні поточні активи         | 60197   | 75101   | 14904                | 1,24               |
| Запаси                          | 16047   | 17174   | 1127                 | 1,07               |
| Дебіторська заборгованість      | 13164   | 16677   | 3513                 | 1,26               |
| Грошові кошти та їх еквіваленти | 20522   | 31750   | 11228                | 1,54               |
| Вартість активів                | 131310  | 162648  | 31338                | 1,23               |

Джерело: складено на основі [41].

Необоротні активи – це кошти, які використовуються більше одного звітного періоду, купуються з метою використання у господарській діяльності і

не призначені для продажу протягом року. На основі проведеного дослідження необхідно зазначити, що у 2018 році спостерігалось зростання необоротних активів «Amazon.com, Inc.» на 23%, або на 16434 млн дол. США, що становило 87547 млн дол. США.

Нематеріальні активи – право власності на результати інтелектуальної діяльності, у тому числі промислової власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності (інтелектуальної власності). Через зниження темпів росту та переорієнтації політики компанії на наступні роки, цей вид активів не сильно змінився. У 2018 році нематеріальні активи «Amazon.com, Inc.» становили 14548 млн дол. США, що більше ніж у 2017 році на 8%.

Дослідивши основні засоби компанії «Amazon.com, Inc.» необхідно зазначити, що у 2018 році загальний обсяг основних засобів був на рівні 61797 млн дол. США, що на 26% більше у порівнянні з попереднім періодом. До основних засобів відносять матеріальні активи, які корпорація утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи поставки товарів, надання послуг, здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних і соціально-культурних функцій.

Інші необоротні активи – це матеріальні і нематеріальні ресурси, що належать компанії і забезпечують її функціонування, але до них відносять малоцінні необоротні матеріальні активи, тимчасові (нетитульні) споруди, природні ресурси, інвентарна тара, предмети прокату та інші необоротні матеріальні активи. У 2018 році інші необоротні активи «Amazon.com, Inc.» збільшилися на 25% і становили 11202 млн дол. США.

Оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу. На основі даних поданих у звітності, компанія мала оборотні активи 75101 млн дол. США, що зросло на 24% у порівнянні з 2017 роком.

Запаси – предмети праці, що призначені для обробки, переробки, використання у виробництві для господарських потреб, а також засоби праці,

які компанія включає до складу малоцінних та швидкозношуваних предметів. Запаси компанії «Amazon.com, Inc.» зросли у період з 2017 по 2018 роки і становили 17174 млн дол США, що свідчить про накопичення нереалізованої продукції на складах компанії. Відповідно, відбулося зростання запасів на 7%.

Дебіторська заборгованість – суми, які нараховуються підприємству від покупців за товари або послуги, продані в кредит. В балансі компанії записуються як активи. Заборгованість дебіторів перед компанією «Amazon.com, Inc.» становила 16677 млн дол. США у 2018 році, що на 26% більше ніж у попередньому році.

Грошові кошти та їх еквіваленти – це короткострокові, високоліквідні інвестиції, які вільно конвертуються у відомі суми грошових коштів і яким притаманний незначний ризик зміни вартості. Станом на 2018 рік, компанія «Amazon.com, Inc.» мала грошові кошти та їх еквіваленти у сумі 31750 млн дол. США, що більше у порівнянні з 2017 роком на 54%.

Загальна вартість активів зросла на 23%, або на 162648 млн дол. США, що свідчить про активізацію діяльності та нарощування оборотів компанії «Amazon.com Inc».

За даними балансу, статутний капітал не мав змін у період з 2017 по 2018 роки (табл. 2.4) [41]. Статутний капітал – капітал акціонерного товариства, що утворюється з суми номінальної вартості всіх розміщених акцій товариства.

**Таблиця 2.4 – Структура та динаміка власного капіталу компанії «Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр., млн дол. США**

| Найменування показника                   | 2017 р. | 2018 р. | Абсолютне відхилення | 2018 р. до 2017 р. |
|--|---------|---------|----------------------|--------------------|
| Статутний капітал                        | 5       | 5       | 0                    | 1,00               |
| Викуплені власні акції                   | -1837   | -1837   | 0                    | 1,00               |
| Додатковий вкладений акціонерний капітал | 21389   | 26791   | 5402                 | 1,25               |
| Накопичений інший сукупний               | -484    | -1035   | -551                 | 2,14               |

|                         |       |       |       |      |
|-------------------------|-------|-------|-------|------|
| збиток                  |       |       |       |      |
| Нерозподілений прибуток | 8636  | 19625 | 10989 | 2,27 |
| Власний капітал, всього | 27704 | 43544 | 15840 | 1,57 |

Джерело: складено на основі [41].

Згідно до інформації поданої у балансі, обсяг викуплених власних акцій «Amazon.com, Inc.» залишився незмінним. Викуплені власні акції - це прості або привілейовані акції, які були розповсюджені емітентом, а потім викуплені у акціонерів з метою: перерозподілу викуплених акцій серед існуючих акціонерів, залучення нових акціонерів (інвесторів), в тому числі працівників товариства, або зменшення зареєстрованого капіталу товариства шляхом анулювання викуплених акцій.

Додатковий вкладений акціонерний капітал – це сума внесків засновників понад зареєстровану частину. Станом на 2018 рік додатковий вкладений акціонерний капітал «Amazon.com, Inc.» збільшився на 25%, у порівнянні з 2017 роком і становив 26791 млн дол. США.

Накопичений інший сукупний збиток компанії «Amazon.com, Inc.» збільшився вдвічі у порівнянні з 2017 роком за рахунок коливання валютного курсу у різних країнах та зростання кількості маркетингових боргових цінних паперів, які класифікуються як наявні для продажу і відображаються за справедливою вартістю з нереалізованими прибутками та збитками.

Нерозподілений прибуток «Amazon.com, Inc.» у 2018 році збільшився у два рази і становив 19625 млн дол. США. Нерозподілений прибуток – це сума чистого прибутку, отриманого за певний період, який підлягає розподілу. У момент виникнення весь чистий прибуток за звітний період може бути визначений як нерозподілений.

Власний капітал – це сума власних коштів компанії, що є результатом його діяльності чи отримана від власників або учасників компанії у вигляді внесків, придбаних акцій, паїв тощо. Власний капітал «Amazon.com, Inc.» збільшився на 57% станом на 2018, або на 15840 млн дол. США і становив

43544 млн дол. США.

Довгострокові зобов'язання «Amazon.com, Inc.» зменшилися на 1248 млн дол. США, або становили 94% відносно показника 2017 року, і склали 23495 млн дол. США (табл. 2.5) [41]. Довгострокові зобов'язання – це зобов'язання, які потрібно погасити платнику у період, який перевищує 12 місяців. Зменшення зобов'язань демонструє погашення довгострокової заборгованості компанією.

**Таблиця 2.5 – Структура та динаміка зобов'язань компанії  
«Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр., млн дол. США**

| Найменування показника          | 2017 р. | 2018 р. | Абсолютне відхилення | 2018 р. до 2017 р. |
|---------------------------------|---------|---------|----------------------|--------------------|
| Поточні зобов'язання            | 57883   | 68391   | 10508                | 1,18               |
| Довгострокові зобов'язання      | 24743   | 23495   | -1248                | 0,94               |
| Інші довгострокові зобов'язання | 20975   | 27213   | 6238                 | 1,29               |
| Усього зобов'язання             | 103601  | 119099  | 15498                | 1,14               |

Джерело: складено на основі [41].

Поточні зобов'язання збільшилися на 18% та становили 68391 млн дол США станом на 2018 рік. Поточні зобов'язання, це зобов'язання, які компанія має сплатити у період менше ніж 12 місяців. Вона виникає у зв'язку з тим, що у процесі діяльності компанії не завжди здійснюють розрахунки з юридичними і фізичними особами одночасно з відчуженням майна, виконанням робіт, наданням послуг, що призводить до виникнення певних зобов'язань перед постачальниками та іншими контрагентами господарських відносин. Кредиторська заборгованість, що при цьому виникає, є різновидом комерційного кредиту, який виступає важливим фактором стабілізації фінансового стану компанії. Поточна кредиторська заборгованість складається із заборгованості постачальникам за одержані від них товарно-матеріальні цінності, заборгованості перед бюджетом за податковими платежами, заборгованості з оплати праці і страхування, авансів покупців у рахунок майбутніх відвантажень та ін. Залежно від умов виникнення кредиторську заборгованість поділяють на допустиму і невиправдану. Загальне зростання

поточної кредиторської заборгованості «Amazon.com, Inc.» було зумовлене як збільшенням обсягів його діяльності, так і допущеним у звітному році сповільненням оборотності оборотних активів, що вимагало додаткового залучення капіталу в оборот компанії.

До складу інших довгострокових зобов'язань відносяться виплати працівникам по закінченні трудової діяльності, інші довгострокові виплати працівникам, забезпечення, заборгованість дочірнім та материнським компаніям тощо. Оскільки термін дії таких зобов'язань становить більше дванадцять Місяців, то для оцінки і відображення їх у звітності застосовують ряд припущень та дисконтування грошових потоків. Інші довгострокові зобов'язання зросли на 29% та становили 27213 млн дол. США станом на 2018 рік у порівнянні з 2017 роком.

Зобов'язання – це заборгованість компанії, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів компанії, що втілюють у собі економічні вигоди. Спостерігалось зростання зобов'язань на 14,9% за рахунок зростання обсягу поточних зобов'язань та інших довгострокових зобов'язань. У 2018 році загальний обсяг зобов'язань був на рівні 119099 млн дол. США станом на 2018 рік.

Активи корпорації — показують, якими ресурсами володіє корпорація. Вони поділяються на фінансові і реальні: фінансові являють собою вкладення капіталу корпорації в гроші, їх еквіваленти і цінні папери; реальні — вкладення в матеріальні і нематеріальні ресурси (табл. 2.6) [41].

**Таблиця 2.6 – Дохідність активів «Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр.,  
млн дол. США**

| Найменування показника                        | 2017 р.    | 2018 р.    | Абсолютне відхилення | 2018 р. до 2017 р. |
|---|------------|------------|----------------------|--------------------|
| Вартість активів                              | 131310     | 162648     | 31338                | 1,23               |
| Сукупний дохід                                | 3534       | 9526       | 5992                 | 2,69               |
| Різниця у значеннях коефіцієнтів              | -          | -          | -                    | 1,19               |
| Сума сукупного доходу на 1 дол. США випущеної | 0,02691341 | 0,05856819 | 0,03165478           | 2,17               |

|           |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|
| продукції |  |  |  |  |
|-----------|--|--|--|--|

Джерело: складено на основі [41].

Вартість активів – це очікувані майбутні прибутки його власника, що він зможе отримати впродовж періоду існування активу. Активи корпорації зросли на 23,8% та становили 162648 млн дол. США станом на 2018 рік.

Сукупний дохід – результат виробничо-господарської діяльності, розрахований як різниця між вартістю реалізованої продукції та послуг і загальними виробничими витратами. Сукупний дохід збільшився на 169% та становив 9526 млн дол. США станом на 2018 рік.

Проаналізувавши кожний показник компанії «Amazon.com, Inc.» потрібно відмітити, що кожен вкладений долар, згідно з показниками, створює 2,6 центи у 2017 році, а у 2018 році – 5,9 центів. Тобто зростання на 3,2 центи, або у 2,18 разів.

Дохід від реалізації «Amazon.com, Inc.» збільшився на 30% у 2018 році у порівнянні з 2017 роком та становить 232887 млн дол. США. Дохід від реалізації продукції – сума реалізованих торговельних надбавок за мінусом податків, що входять до ціни товарів (табл. 2.7) [41].

### Таблиця 2.7 – Структура та динаміка фінансових результатів

#### «Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр., млн дол. США

| Найменування показника                          | 2017 р. | 2018 р. | Абсолютне відхилення | 2018 р. до 2017 р. |
|---|---------|---------|----------------------|--------------------|
| Дохід від реалізації                            | 177866  | 232887  | 55021                | 1,30               |
| Собівартість реалізації продукції               | 111934  | 139156  | 27222                | 1,24               |
| Валовий прибуток                                | 65932   | 93731   | 27799                | 1,42               |
| Інший операційний дохід (збиток)                | 346     | -183    | -529                 | -0,52              |
| Інші операційні витрати                         | 214     | 296     | 82                   | 1,38               |
| Фінансові результати від операційної діяльності | 18365   | 30723   | 12358                | 1,67               |
| Фінансовий результат від фінансової діяльності  | 9928    | -7686   | -17614               | -0,77              |
| Фінансові результати від                        | -27084  | -12369  | 14715                | 0,45               |



|  |      |       |      |      |
|--|------|-------|------|------|
| інвестиційної діяльності                                     |      |       |      |      |
| Фінансові результати від звичної діяльності до оподаткування | 3806 | 11261 | 7455 | 2,95 |

Джерело: складено на основі [41].

Показник собівартості продукції корпорації «Amazon.com, Inc.» станом на 2018 рік становив 139156 млн дол. США, тобто відбулося зростання на 24%. Собівартість продукції – це виражені в грошовій формі сукупні витрати на підготовку і випуск продукції. В більш узагальненому вигляді собівартість можна визначити як грошовий вираз величини ресурсів, використаних з конкретною метою. Таке визначення собівартості містить у собі три важливих моменти:

- собівартість відображає, скільки і яких ресурсів було використано у виробництві;
- величина використаних ресурсів представлена в грошовому виразі, що дозволяє розраховувати загальну вартість ресурсів;
- конкретна мета використання ресурсів зумовлює необхідність чітко встановити об'єкт собівартості (виробництво чи реалізація).

Валовий прибуток становить 93731 млн дол. США, збільшившись на 42% у 2018 році у порівнянні з 2017 роком. Валовий прибуток — це економічний результат діяльності суб'єктів господарської діяльності, що визначається як різниця між чистою виручкою від реалізації продукції, робіт, послуг і виробничою собівартістю. Під чистою виручкою розуміють різновид кінцевого результату, що визначається вирахуванням із загальної виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) наданих знижок, повернення проданих товарів, податку на додану вартість, акцизного збору. Якщо виробнича собівартість перевищує чисту виручку, то це означає, що компанія замість валового прибутку отримує валовий збиток.

У 2018 році спостерігалось накопичення іншого операційного збитку, який становив 183 млн дол США. у 2018 році. Іншій операційні витрати зросли на 38% у 2018 році, становивши 296 млн дол. США.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли на 67% та становили 30723 млн дол. США станом на 2018 рік. Фінансовий результат від фінансової діяльності скоротились у -0.77 разів у 2018 році порівняно з показником 2017 року, та станом на 218 рік становлять -7686 млн дол. США. Фінансові результати від інвестиційної діяльності зросли на 45%, ста становили -12369 млн дол. США станом на 2018 рік. Фінансові результати від звичайної діяльності та оподаткування зросли на 195% у 2018 році та становили 11261 млн дол. США.

У 2018 році спостерігалось зростання валового прибутку від реалізації за рахунок зростання чистого доходу та собівартості реалізованої продукції (табл. 2.8.) [41]. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з валового доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо. У Звіті про фінансові результати чистий дохід відображається у рядку з аналогічною назвою.

**Таблиця 2.8 – Факторний аналіз валового прибутку «Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр., млн дол. США**

| Чистий дохід від реалізації продукції |        | Собівартість реалізованої продукції |        | Валовий прибуток (збиток) |       | Зростання (зменшення) валового прибутку |                                     |  |
|---------------------------------------|--------|-------------------------------------|--------|---------------------------|-------|---|-------------------------------------|--|
| 2017                                  | 2018   | 2017                                | 2018   | 2017                      | 2018  | Всього                                  | за рахунок зростання чистого доходу | за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції |
| 177866                                | 232887 | 111934                              | 139156 | 65932                     | 93731 | 27799                                   | 55021                               | 27222  |

Джерело: складено на основі [41].

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат. Станом на 2018 рік собівартість реалізованої продукції становить 139156 млн дол. США, що на 24% більше ніж у 2017 році (табл. 2.9) [41].

Фулфілмент — у широкому значенні позначення комплексу операцій,

починаючи від запиту місцем збуту до доставки товару до кінцевого споживача. Іноді вживається у вужчому значенні: операція з дистрибуції. Витрати на фулфілмент згідно за показниками 2018 року становили 34027 млн дол. США, що на 34% більше ніж у попередньому році. Зростання витрат на фулфілмент пояснюється насамперед витратами від розширення фулфілмент-мережі, яка включає фізичні магазини, змінні витрати, пов'язані із збільшенням обсягу продажів товарів і надання послуг, а також зростання обсягів запасів.

**Таблиця 2.9 - Структура та динаміка витрат компанії «Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр., млн дол. США**

| Найменування показника              | 2017 р. | 2018 р. | Абсолютне відхилення | 2018 р. до 2017 р. |
|-------------------------------------|---------|---------|----------------------|--------------------|
| Собівартість реалізованої продукції | 111934  | 139156  | 27222                | 1,24               |
| Витрати на фулфілмент               | 25249   | 34027   | 8778                 | 1,34               |
| Маркетингові витрати                | 10069   | 13814   | 3745                 | 1,37               |
| Витрати на НДДКР                    | 22620   | 28837   | 6217                 | 1,27               |
| Загальні та адміністративні витрати | 3674    | 4336    | 662                  | 1,18               |
| Інші операційні витрати             | 214     | 296     | 82                   | 1,38               |
| Сукупні витрати                     | 138442  | 172625  | 34183                | 1,24               |

Джерело: складено на основі [41].

Згідно до показників звіту про фінансові результати компанії станом на 2018 рік маркетингові витрати склали 13814 млн дол. США, що демонструє зростання на 37%. Витрати маркетингу – це витрати на підготовку, реалізацію та контроль інформаційних потоків, які циркулюють між учасниками обмінного процесу для забезпечення узгодження попиту та пропозиції, за умови їх найкращого варіанту використання.

Корпорація «Amazon.com, Inc.» витратила 28837 млн дол. США. на наукову діяльність у 2018 році, що було більше на 27% у порівнянні з 2017 роком. Витрати на НДДКР – сукупність робіт, спрямованих на отримання нових знань та їх практичне застосування при створенні нового виробу або технології. Науково-дослідні роботи (НДР) – роботи пошукового, теоретичного та експериментального характеру, що виконуються з метою визначення технічної можливості створення нової техніки в певні терміни. НДР поділяються на фундаментальні (одержання нових знань) і прикладні

(застосування нових знань для вирішення конкретних задач) дослідження.

Адміністративні витрати – це витрати, пов'язані із забезпеченням діяльності компанії. До них належать: витрати на утримання адміністративного персоналу (заробітна плата, премії); сплата податків та інших обов'язкових платежів, крім податку на прибуток; витрати на утримання та експлуатацію основних засобів та нематеріальних активів; інші експлуатаційні витрати. «Amazon.com, Inc.» витратила у 2018 році 4336 млн дол. США на адміністративні ресурси компанії, що у свою чергу на 18% більше ніж у попередньому році. Зростання адміністративних витрат пояснюється насамперед зростанням заробітної плати та пов'язаних з цим витрат.

Інші операційні витрати – це стаття у фінансовій звітності, яка не відносяться до операційних витрат, а відноситься до витрат житлово-комунальних і обслуговуючих господарств. Інші операційні витрати становили 296 млн дол. США, що на 38% більше у порівнянні з попереднім роком. Зростання інших операційних витрат пов'язане з амортизацією нематеріальних активів.

Показник сукупних витрат «Amazon.com, Inc.» у 2018 році становив 172625 млн дол. США, що на 24% більше ніж у попередньому році. Сукупні витрати компанії залежно від їхнього призначення виражаються кількома показниками: валові витрати; кошторис виробництва; собівартість валової, товарної і реалізованої (проданої) продукції. Він є синтетичним показником і включає не тільки ті витрати, що формують собівартість продукції, а й інші.

Доходи від реалізації призначено для узагальнення інформації про доходи від реалізації готової продукції, товарів, робіт та послуг. Дохід від реалізації продукції зріс на 30% та становив 232887 млн дол. США станом на 2018 рік (табл. 2.10) [41].

У 2018 році «Amazon.com, Inc.» мала інший операційний збиток, який становив -183 млн дол. США. Цей показник сформувався за рахунок збитків від курсової різниці (206 млн дол. США), збитків від оцінки по варрантним акціям в розмірі (131 млн дол. США) і прибутку від пайових цінних паперів (145 млн. дол. США). Інший операційний дохід (збиток) – це вид доходів (збитків), який

не підпадає під статтю звичайних операційних доходів (збитків).

Прибуток від операційної діяльності збільшився у 3 рази за останній рік, та становив 12421 млн дол. США. Прибуток від операційної діяльності – це прибуток від основної діяльності компанії, тобто від виробництва і реалізації продукції, послуг, робіт. Управління операційним прибутком охоплює велику кількість трансакцій, які виконуються на різних етапах руху грошових коштів, що надійшли від реалізації продукції, послуг, робіт, і забезпечують отримання чистого прибутку. У зв'язку з цим основною метою управління прибутком є оптимізація грошових надходжень та витрат, виявлення резервів та їх мобілізація.

**Таблиця 2.10 – Структура та динаміка доходів компанії**

**«Amazon.com, Inc.», 2017-2018 рр., млн дол. США**

| Найменування показника                 | 2017 р. | 2018 р. | Абсолютне відхилення | 2018 р. до 2017 р. |
|--|---------|---------|----------------------|--------------------|
| Дохід від реалізації                   | 177866  | 232887  | 55021                | 1,30               |
| Валовий прибуток                       | 65932   | 93731   | 27799                | 1,42               |
| Інший операційний дохід (збиток)       | 346     | -183    | -529                 | -0,52              |
| Прибуток від операційної діяльності    | 4106    | 12421   | 8315                 | 3,02               |
| Прибуток до сплати податку на прибуток | 3806    | 11261   | 7455                 | 2,95               |
| Чистий прибуток за звітний період      | 3033    | 10073   | 7040                 | 3,32               |
| Сукупний дохід                         | 178212  | 232704  | 54492                | 1,30               |

Джерело: складено на основі [41].

Прибуток до сплати податку на прибуток – сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати, але не враховуючи подальшу сплату податків на прибуток. Щодо показника прибутку до сплати податку, то станом на 2018 рік, він виріс на 195% та становив 11261 млн дол. США.

Чистий прибуток – це прибуток після сплати податків. Чистий прибуток компанії зріс на 232% та становив 10073 млн дол. США станом на 2018 рік. Сукупний дохід – результат виробничо-господарської діяльності, розрахований як різниця між вартістю реалізованої продукції та послуг і загальними

виробничими витратами. Показник сукупного доходу у 2018 році становив 232704 млн дол. США та зріс у 1,3 рази. На рівні фірми вона означає загальну виручку підприємства від усіх видів господарської діяльності та господарських операцій до виплати податкових платежів, які входять у ціну продукції, акцизних, митних зборів. Основою сукупного доходу виробничих підприємств є сукупний дохід від реалізації продукції.

### **2.3. Аналіз інноваційної діяльності компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції**

Глобальний економічний простір, орієнтований на мобільні пристрої і послуги за запитом, багато в чому зобов'язаний своїм розвитком ідеї, закладеної при заснуванні компанії «Amazon.com, Inc.» – ідеї про те, що цифрова комерція радикально змінить світовий ринок та способи здійснення зовнішньоторговельних операцій. «Amazon.com, Inc.» – один із перших Інтернет-сервісів, орієнтованих на реалізацію реальних товарів масового попиту та найбільша у світі компанія, що продає товари та надає послуги через Інтернет.

Протягом останніх років компанія «Amazon.com, Inc.» значно диверсифікувала власну діяльність, замінюючи застарілі товари та послуги інноваційними. Наприклад, остання версія музичного сервісу «Amazon Music Unlimited» замінила музичний магазин «Amazon MP3», який відкрився дев'ять років тому. Оригінальні телесеріали «Amazon Studios», які отримали премію «Емму», з'явилися завдяки краудсорсинговій платформі для підтримки сценаристів-початківців, яку «Amazon.com, Inc.» представила ще в 2010 р. За оцінками банківського холдингу «Morgan Stanley», «Amazon.com, Inc.» займає друге місце в списку найбільших магазинів одягу США. Цей напрямок бізнесу компанії виник після розширення «Amazon.com, Inc.» номенклатури реалізованої продукції: садові меблі (2004 р.), товари для дому (2008 р.), електронні прилади (2009 р.). Зараз компанія продає органічну продукцію, яка

має короткий термін зберігання (наприклад, органічна кава) [46].

У компанії є низка закордонних філій, які розташовані в Канаді, Німеччині, Японії, Франції, Іспанії, Італії та Великобританії [41]. Сервіси у цих країнах відрізняються один від одного вартістю доставки, асортиментом товарів і мовою інтерфейсу. Найбільшим залишається підрозділ в США, але в останні кілька років філії Німеччини і Великобританії почали набирати популярності не менше, ніж основний підрозділ за рахунок зростання кількості замовлень від клієнтів країн СНД (насамперед, це обумовлено порівняно дешевшою доставкою куплених товарів, ніж з США).

Компанія «Amazon.com, Inc.» очолює список найбільш інноваційних ТНК світу, за даними консалтингових компаній «BCG» (2 місце у рейтингу «The Most Innovative Companies 2019: The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems») [86] та «Strategy&» (1 місце у рейтингу «The 2018 Global Innovation 1000 study») [85], оскільки продовжує створювати нові товари та послуги і ефективно впроваджувати їх на ринок, про що свідчать фінансові показники компанії та ціни на акції компанії.

Технології глибоко інтегровані в усі процеси компанії. На сьогоднішній день компанія «Amazon.com, Inc.» перетворилася на ІТ-компанію, метою якої є продаж знань і технологій від хмарних обчислень до планшетних комп'ютерів і роботів зі смарт-спікерами. Технологічне і ринкове лідерство «Amazon.com, Inc.» ґрунтується на розробці інноваційної продукції. Необхідно зазначити, що інновації «Amazon.com, Inc.» в першу чергу використовуються для ефективного функціонування компанії. Лінія планшетів для читання електронних книг «Kindle» допомогли вийти компанії на ринок електронних книг. Пристрої «Amazon Kindle» дозволяють користувачам робити покупки, завантажувати, переглядати і читати електронні книги, газети, журнали, блоги та інші цифрові медіа-дані через бездротову мережу. Лінія розумних спікерів «Amazon Echo» і телевізійних пристроїв, що розроблені компанією, закликають споживачів долучатися до програми «Amazon Prime», щоб отримати максимальну віддачу від цих пристроїв. Новий робот восьмого покоління у логістичних центрах

дозволяє «Amazon.com, Inc.» більш швидко і ефективно вантажити замовлення. Крім того компанія обслуговує організації усіх розмірів, в тому числі сартапи, урядові установи, вищі навчальні заклади, через сегмент «Amazon Web Services (AWS)», який пропонує широкий набір послуг у секторі глобальних обчислень, зберігання інформації, формування бази даних та ін. AWS був створений для власних комерційних потреб компанії, а тепер він став 13-мільярдним бізнесом у доларовому еквіваленті, який не тільки забезпечує роботу таких сервісів, як «Airbnb» і «Netflix», але і зберігає електронні книги. Стратегія «Amazon.com, Inc.», яка націлена на постійний розвиток, дозволяє розширювати бізнес у суміжних сферах, а потім вбудовувати його у франшизи [46].

На відміну від діяльності таких інноваційних ТНК, як «Apple Inc.», «Alphabet/Google», «Microsoft Corporation», діяльність «Amazon.com, Inc.» не має вузької екосистеми взаємопов'язаних програм і сервісів. Навпаки, керівництво компанії підкреслює, що кожна платформа надає клієнтам найкращий і найшвидший вид обслуговування.

Інвестиції в НДДКР мають значний вплив на подальший розвиток компанії. «Amazon.com, Inc.» активно вкладає кошти у розробку та створення нових товарів та послуг і входить у рейтинг найбільших інвесторів світу в НДДКР станом на 2018 р. за даними консалтингової компанії «Strategy&» (табл. 2.11) [85].

**Таблиця 2.11 – Найбільші інвестори в НДДКР за даними консалтингової компанії «Strategy&», 2018 р., млрд дол. США**

| Рейтинг | Назва компанії | Країна         | Галузь                              | Витрати на НДДКР |      |
|---------|----------------|----------------|-------------------------------------|------------------|------|
|         |                |                |                                     | 2017             | 2018 |
| 1       | Amazon         | США            | Електронна комерція, ПЗ та Інтернет | 16,1             | 22,6 |
| 2       | Alphabet       | США            | ПЗ та IT-послуги                    | 13,9             | 16,2 |
| 3       | Volkswagen     | Німеччина      | Автомобілебудування                 | 13,8             | 15,8 |
| 4       | Samsung        | Південна Корея | Технічне обладнання та електроніка  | 14,3             | 15,3 |
| 5       | Intel          | США            | Напівпровідники та електроніка      | 12,7             | 13,1 |
| 6       | Microsoft      | США            | ПЗ та IT-послуги                    | 13,0             | 12,3 |
| 7       | Apple          | США            | Технічне обладнання та електроніка  | 10,0             | 11,6 |



|    |                   |           |                  |      |      |
|----|-------------------|-----------|------------------|------|------|
| 8  | Roche             | Швейцарія | Охорона здоров'я | 11,8 | 10,8 |
| 9  | Johnson & Johnson | США       | Охорона здоров'я | 9,1  | 10,6 |
| 10 | Merck & Co        | США       | Охорона здоров'я | 10,1 | 10,2 |

Джерело: складено автором на основі [85].

Згідно даних «Recode», витрати НДДКР «Amazon.com, Inc.» були використані на розширення бізнесу хмарних обчислень Amazon Web Services (AWS), а також на посилення функціоналу Alexa, цифрового голосового помічника, який активується голосом, і на підтримку футуристичних проєктів, таких як Amazon Go, безготівковий магазин [56]. До кінця 2023 р. інвестиції компанії в НДДКР виростуть на 11,4 млрд дол. США і становитимуть 34,0 млрд дол. США [48].

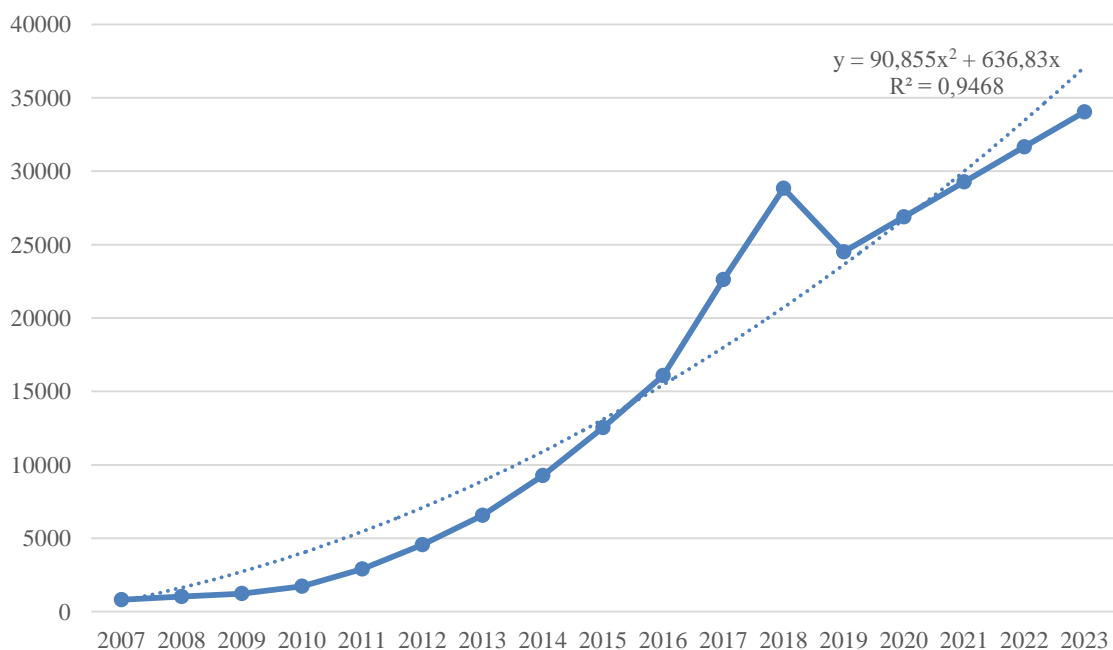


Рисунок 2.2 – Прогноз витрат на НДДКР «Amazon.com, Inc.» до 2023 р.

Джерело: складено автором на основі [48].

Інноваційна діяльність компанії орієнтована на клієнта. «Amazon.com, Inc.» завжди шукає способи збільшити різноманітність товарів, запропонувати їх за досить низькими цінами і поліпшити ключові сервіси, такі як доставка. Для цього компанія вкладає значні інвестиції в технології, зокрема, в роботизовані склади і безпілотну доставку. Необхідно виділити три напрямки, які зараз активно розвиваються компанією «Amazon.com, Inc.»: 1) програма лояльності «Amazon Prime», 2) відкриття фізичних магазинів «Amazon Go» і

3) збільшення кількості центрів з обробки і виконання замовлень, де сучасні роботи працюють разом з людьми у складському приміщенні.

Програма «Amazon Prime» – це сервіс, який включає, крім безкоштовної доставки товарів за два дні, доступ до найкращих послуг від «Amazon.com, Inc.» і необмеженого сховища для фото. Крім того, компанія пропонує членам програми «Amazon Prime» доставити десятки тисяч товарів менш ніж за годину за допомогою послуги «Prime Now». Щомісяця учасники програми отримують безкоштовну електронну книгу і можуть дивитися трансляції на «Twitch» без реклами. Всі ці послуги входять в річну підписку на сервіс «Amazon Prime». Але основною метою сервісу «Amazon Prime» є продаж часу (доставка потрібного товару в найкоротші терміни).

«Amazon Go» – новий вид магазину з інноваційними торговими технологіями в світі. Технологія «Just Walk Out» автоматично визначає, коли товари вилучені або повернуті на полицю і відстежує їх у віртуальному кошику, використовуючи алгоритми глибинного навчання «computer vision», датчики та інші інструменти. Для здійснення покупок клієнту необхідний акаунт на «Amazon.com, Inc.», підтримуваний смартфоном, і безкоштовний додаток «Amazon Go». Квитанція приходить покупцеві відразу після виходу з магазину. Починаючи з 2016 р., онлайн-ритейлер відкрив 16 нових точок «Amazon Go» в Нью-Йорку, Чикаго, Сан-Франциско і Сіетлі. До кінця 2019 р. заплановано відкриття ще двох магазинів без касирів в Чикаго, а до 2021 р. компанія планує розширити мережу до 3 тис. торгових точок [44]. Завдяки хмарним обчисленням, машинному навчанню, голосовому управлінню і логістичного ноу-хау «Amazon.com, Inc.» змогла позбавити своїх клієнтів від стояння в черзі і оплати на касі. Можна сказати, що це ще один приклад того, як «Amazon.com, Inc.» створила технологічну платформу, яку можна продати іншим компаніям. Концепцією магазину без продавців зацікавились американські ритейл-компанії «Walmart» та «Kroger». В кінці 2018 р. ритейлер «Walmart» почав тестувати новий магазин «Sam's Club Now», в якому втілені деякі складові концепції «магазину без продавців». Покупець орієнтується в

магазині за допомогою мобільного додатку і сканує всі товари зі свого кошика, а перед виходом дозволяє співробітнику просканувати спеціальний код зі свого смартфона – таким чином відбувається оплата. Це позбавляє від необхідності касового обслуговування та очікування в чергах. На початку 2019 р. про співпрацю з «Microsoft» для створення таких магазинів повідомила американська компанія «Kroger». Метою співпраці назвали розвиток цифрових рішень для роздрібної торгівлі і відкриття двох експериментальних магазинів, які, як вважають багато аналітиків, будуть функціонувати на базі концепції «магазин без продавців». Стратегія «Amazon Go» дозволить скоротити витрати і збільшити пропускну здатність магазинів. Тут економія не тільки на заробітній платі, але і на інкасації готівки, на роботі касових апаратів і платіжних терміналів. Все це дозволить в перспективі зменшити витрати і знизити вартість товарів в магазині в порівнянні з магазинами традиційного типу. Ще один важливий момент полягає в тому, що спрощення процедури розрахунку в магазині збільшує розмір середнього чека.

Компанія має на меті збільшити кількість центрів з обробки і виконання замовлень. Менш, ніж за рік «Amazon.com, Inc.» подвоїла кількість роботизованих систем «Kiva», що працюють на складах. На даний час кількість таких систем становить 30 тисяч. Роботи виконують роботу досить ефективно, забезпечуючи оптимальне використання складських приміщень. Розробником роботів «Kiva» є компанія «Kiva Systems», яку «Amazon.com, Inc.» придбала в 2012 р. за 775 млн дол. США. У той же час «Amazon.com, Inc.» підкреслює, що нові автоматизовані центри виконання замовлень вимагають збільшення чисельності співробітників, ніж старі, тому що в нових центрах обробляється значно більша кількість замовлень. Крім того для перевірки та контролю за логістичним процесом, як і раніше потрібні люди, а не машини.

У наш час «Amazon.com, Inc.» є безперечним лідером в сфері роздрібної онлайн-торгівлі – одному з найбільш швидко зростаючих і прибуткових сегментів в споживчому секторі. Високий рівень конкурентоспроможності «Amazon.com, Inc.» в галузі, яка швидко розвивається, сприяє зростанню

доходів від реалізації швидкими темпами і гарантує довгострокову прибутковість для акціонерів [20].

Необхідно відзначити, що «Amazon.com, Inc.» є головним конкурентом аукціону «eBay Inc.», як за асортиментом товарів, так і за цінами. Ці компанії є двома найбільшими Інтернет-майданчиками за обігом товарів і капіталу, де клієнти з усього світу здійснюють покупки, а продавці використовують ці ресурси для просування свого товару, збільшення кількості покупців, і, як результат, зростання продажів. Компанії є найбільшими конкурентами, хоча способи реалізації товару через «eBay Inc.» і «Amazon.com, Inc.» і методи їх діяльності досить різні. «eBay Inc.» більше орієнтований на продажі С2С (від споживача до споживача) як за фіксованою ціною, так і за допомогою аукціонної системи торгів [54]. Тоді як «Amazon.com, Inc.» більше працює через систему продажів В2С (від виробника до споживача), де товари продаються по незмінній ціні. Хоча в той же час «Amazon.com, Inc.» має ряд своїх переваг над конкурентами:

1. Значний асортимент товарів. «Amazon.com, Inc.» пропонує найширший асортимент якісних товарів від провідних світових виробників.

2. Дуже великий трафік. «Amazon.com, Inc.» займає п'яте місце в списку найбільш відвідуваних сайтів в США.

3. Надійність платформи. Завдяки системі «Amazon.com, Inc.» яка не тільки запобігає можливому шахрайство з боку клієнтів, але і гарантує безпеку їх покупок. Компанія гарантує якість товару і його своєчасну доставку, адже всі продавці проходять дуже сувору перевірку і контроль.

4. Дуже низькі ціни, навіть в порівнянні з іншими інтернет-магазинами. Часто тут можна купити товари відомих брендів значно дешевше, ніж в їх фірмових магазинах.

5. Зручність і функціональність сайту. Вчинення будь-якої покупки і оформлення замовлення займає лічені хвилини.

6. Простота оплати. Платежі за всі товари приймає «Amazon.com, Inc.» і перераховує гроші продавцям. Покупцеві достатньо один раз ввести в свій

акаунт реквізити карти і потім оплата буде здійснюватися в автоматичному режимі.

7. Ефективна система доставки. Клієнт має змогу обрати тип доставки товару відносно терміновості.

8. Наявність системи відгуків. Відгуки розміщуються на сторінці з описом будь-якого товару, завдяки їм можна відразу дізнатися про якість товару.

Зважаючи на інноваційну діяльність компанії та її традиційно сильні сторони бізнесу, конкуренти намагаються працювати у різних нішах. Зокрема, «eBay Inc.» інвестує в нові технології, щоб забезпечити більш якісний пошуковий сервіс і запропонувати клієнтам послуги, яких немає у «Amazon.com, Inc.». У свою чергу, «Wal-Mart Stores, Inc.» намагається перетворити свої супермаркети у високотехнологічні розважальні шопінг-центри, де немає черг, звичних кас, а вибирати товари допомагає роботизований візок для покупок. Крім того, для посилення позицій в електронній комерції «Wal-Mart Stores, Inc.» придбали Інтернет-магазин «Jet.com» за 3,3 млрд дол. США. За даними опитування, проведеного фахівцями «RBC Capital», з 2 тис. опитаних американців 90% вибирають «Amazon.com, Inc.» при покупці в Інтернеті; 38% – «eBay Inc.»; 30% – «Wal-Mart Stores, Inc.». Таким чином, «Amazon.com, Inc.» успішно реалізує стратегію підвищення лояльності клієнтів, а також піклується і про своїх акціонерів, постійно збільшуючи прибутковість акцій.

Отже, глобальний економічний простір, орієнтований на мобільні пристрої і послуги за запитом, багато в чому зобов'язаний своїм розвитком ідеї, закладеної при заснуванні компанії «Amazon.com, Inc.» – ідеї про те, що цифрова комерція радикально змінить світовий ринок та способи здійснення зовнішньоторговельних операцій. Протягом останніх років компанія «Amazon.com, Inc.» значно диверсифікувала власну діяльність, замінюючи застарілі товари та послуги інноваційними. Компанія «Amazon.com, Inc.» очолює список найбільш інноваційних ТНК світу. У компанії є низка закордонних філій, які розташовані в Канаді, Німеччині, Японії, Франції,

Іспанії, Італії та Великобританії. Інноваційна діяльність компанії орієнтована на клієнта. «Amazon.com, Inc.» завжди шукає способи збільшити різноманітність товарів, запропонувати їх за досить низькими цінами і поліпшити ключові сервіси, такі як доставка. Для цього компанія вкладає значні інвестиції в технології, зокрема, в роботизовані склади і безпілотну доставку. Необхідно виділити три напрямки, які зараз активно розвиваються компанією «Amazon.com, Inc.»: 1) програма лояльності «Amazon Prime», 2) відкриття фізичних магазинів «Amazon Go» і 3) збільшення кількості центрів з обробки і виконання замовлень, де сучасні роботи працюють разом з людьми у складському приміщенні.

## **Висновки до розділу 2**

У розділі 2 «Цифрова трансформація бізнес-середовища «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції» визначено рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі онлайн-ритейлу; здійснено оцінку фінансово-господарської діяльності «Amazon.com, Inc.» в умовах діджиталізації бізнесу; проаналізовано інноваційну діяльність компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції.

Розвиток сектору онлайн-ритейлу впливає на трансформацію традиційних галузей економіки різних країн світу. Зростання частки користувачів мережі Інтернет, збільшення частки мобільного трафіку, кількості і тривалості сесій в мережі сформували термін «always on» (завжди підключений до мережі), тому ТНК, що працюють у реальному секторі економіки, поступово переводять бізнес-операції у цифровий простір. Все більше різних категорій товарів реалізуються через засоби онлайн-торгівлі.

Проаналізувавши рівень конкуренції у секторі онлайн-ритейлу слід зазначити, що «Amazon.com, Inc.» має найвищу частку за обсягами електронної комерції у США, ЄС та Індії. Ключовою бізнес-одиноцею, яка сприяє

зростанню обсягів електронної комерції «Amazon.com, Inc.», нині є торговий майданчик (marketplace) – платформа, на якій компанія дозволяє стороннім продавцям використовувати роздрібну та логістичну інфраструктуру «Amazon.com, Inc.» для продажів і доставки товарів покупцям. У наш час на неї припадає 68% всіх роздрібних продажів «Amazon.com, Inc.», що становить майже 176 млрд дол. США. Значна частка компаній, що функціонують у секторі онлайн-ритейлу, намагаються повторити ринкову модель «Amazon.com, Inc.», що дозволяє отримувати прибуток без прямої участі в торгівлі.

Сучасні цифрові технології спрощують та пришвидшують процес передачі товару від виробника до покупця. Використання нових технологій дозволяє «Amazon.com, Inc.» створювати нові схеми взаємодії з клієнтом, управляти комунікаціями, збільшувати продажі, підвищити прибутковість компанії і отримати переваги в конкурентній боротьбі.

Глобальний економічний простір, орієнтований на мобільні пристрої і послуги за запитом, багато в чому зобов'язаний своїм розвитком ідеї, закладеної при заснуванні компанії «Amazon.com, Inc.» – ідеї про те, що цифрова комерція радикально змінить світовий ринок та способи здійснення зовнішньоторговельних операцій. Протягом останніх років компанія «Amazon.com, Inc.» значно диверсифікувала власну діяльність, замінюючи застарілі товари та послуги інноваційними. Компанія «Amazon.com, Inc.» очолює список найбільш інноваційних ТНК світу. У компанії є низка закордонних філій, які розташовані в Канаді, Німеччині, Японії, Франції, Іспанії, Італії та Великобританії. Інноваційна діяльність компанії орієнтована на клієнта. «Amazon.com, Inc.» завжди шукає способи збільшити різноманітність товарів, запропонувати їх за досить низькими цінами і поліпшити ключові сервіси, такі як доставка. Для цього компанія вкладає значні інвестиції в технології, зокрема, в роботизовані склади і безпілотну доставку. Необхідно виділити три напрямки, які зараз активно розвиваються компанією «Amazon.com, Inc.»: 1) програма лояльності «Amazon Prime», 2) відкриття фізичних магазинів «Amazon Go» і 3) збільшення кількості центрів з обробки і

виконання замовлень, де сучасні роботи працюють разом з людьми у складському приміщенні.



## РОЗДІЛ 3

### ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ «AMAZON.COM, INC.» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

#### **3.1. Трансформація системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми**

Масове впровадження технологічних інновацій вимагає не тільки розширення пулу людських ресурсів, що володіють новими компетенціями, а й компаній, здатних впроваджувати і інтегрувати технологічні нововведення в операційну діяльність. Внутрішньою корпоративною метою цифрової трансформації є підвищення ефективності бізнес-процесів. При цьому зовнішня мета цифрової трансформації – розробка й адаптація продуктів і послуг компанії з урахуванням потреб і очікувань клієнтів. Цифрова трансформація прослідковується в декількох проєкціях. Змінюються технології та бізнес-процеси, побудовані на них. Це, в свою чергу, призводить до модифікації структури, системи управління та корпоративної культури компанії.

Автоматизація технологічних й управлінських процесів буде здійснюватися поступально, але з тенденцією до прискорення. У найближчій перспективі значна кількість компаній буде реалізувати кілька хвиль проєктів за реінжинірингу бізнес-процесів. Це підвищить попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати й адмініструвати складні системи управління діяльністю компаній. Інтернет речей, бездротові сенсори, що широко впроваджуються в рамках концепції Індустрії 4.0, передбачають підвищення прозорості бізнес-процесів. Нині використання ERP-систем (систем планування ресурсів компанії) розширює можливості менеджменту, спрощує управління й облік результатів роботи співробітників, підрозділів, компаній, дозволяє здійснювати планування організаційних змін. Використання великих даних і розвиток

інформаційних систем уможливають відслідковувати не тільки послідовність, швидкість, якість операцій, але калькулювати і бюджетувати витрати за операціями найнижчого рівня. Це передбачає формування якісно іншого рівня доступної інформації, що дозволяє отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта [71].

Постійні зміни, що впливають на низку аспектів ведення бізнесу, визначають важливість розвитку підприємницького духу в культурі та системі управління бізнесом. Ще однією зміною в умовах постійної нестабільності є прагнення компаній до гнучкості. Виникнувши на початку 2000-х років в ІТ-сфері США, принципи Agile вже активно застосовуються і в багатьох інших галузях. Даним принципам відповідає безліч способів або практик, таких як: Scrum, Kanban, ошадлива розробка, XP («екстремальне програмування»), FDD (функціонально-орієнтована розробка) тощо. До основних ідей Agile відносяться [39]:

1. Люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти.
2. Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію.
3. Співпраця з замовником важливіша за узгодження умов контракту.
4. Готовність до змін важливіша за слідування попереднім планам.

Таким чином, основним завданням Agile є усунення бюрократії, розвиток швидкості і якості роботи, а також націленість на взаємодію з зацікавленими сторонами і на результат діяльності. Нині в умовах мінливості зовнішнього середовища традиційні ієрархічні бюрократичні структури поступово втрачають свою ефективність. Спроба дослідження існуючих організацій неієрархічного типу була зроблена Ф. Лалу [78], у праці були описані «бірюзові організації», які представляють собою новий етап у розвитку управління, коли компанія перебуває під керівництвом команд, не схильних до ієрархії і централізованого управління. Іншими характерними ознаками подібних компаній є загальна участь у веденні бізнесу, комфортні робочі умови, високий рівень свобод і наявність еволюційної мети. Крім того організація розглядається як організм – екосистема. У найближчому майбутньому галузі

економіки будуть трансформуватися у низку взаємозв'язаних цифрових екосистем. Платформи, що дозволяють цифровим компаніям з легкістю розмивати кордони галузей і секторів, змінюють традиційні моделі ведення бізнесу. Наприклад, «Amazon.com, Inc.», «Tencent Holdings Limited», «Alibaba Group» є організаційними платформами, що пов'язують традиційні та цифрові компанії (а також їх постачальників) у галузях інформаційних технологій, охорони здоров'я, нерухомості тощо. Економічний ефект полягає в тому, що вони також об'єднують мільйони споживачів товарів і послуг цих галузей. Крім того, цифрові екосистеми створюють можливість для різних бізнес-комбінацій. Традиційна бізнес-модель зазвичай ставить вибір між дорогими товарами та послугами з високим рівнем обслуговування і широким асортиментом і дешевими товарами та послугами з низьким рівнем обслуговування і обмеженим асортиментом. Цифрові екосистеми змінюють основи попиту та пропозиції. У цих умовах компанії володіють достатнім масштабом, щоб отримати майже необмежений доступ до споживачів, використовувати штучний інтелект й інші інструменти, щоб побудувати досконалий рівень обслуговування та отримати вигоду від безперебійних поставок. За даними експертів, 2025 р. формування нових цифрових екосистем буде сприяти створенню виручки обсягом 60 трлн дол. США або 30% загальносвітової корпоративної виручки. Нові цифрові структури нівелюють бар'єри між галузями, відкриваючи шляхи для крос-функціональних продуктів і послуг, і змішуючи разом раніше розділені ринки і цінності. Сім з дванадцяти компаній, що лідирують за ринковою капіталізацією – «Alibaba Group», «Alphabet Inc.», «Amazon.com, Inc.», «Apple Inc.», «Facebook, Inc.», «Microsoft Corporation» і «Tencent Holdings Limited» – функціонують в межах створених екосистем. Ці ознаки відповідають цінностям поколінь Y і Z, які формують подібні бізнес-структури.

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління в компанії «Amazon.com, Inc.». Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає

характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій, що дозволяють різко скоротити число менеджерів середнього рівня. У компанії «Amazon.com, Inc.» якісно і кількісно змінюється потік інформації, який використовується для прийняття управлінських рішень, що умовно класифікується як внутрішній (наприклад, інформація про наявні ресурси) і зовнішній (наприклад, про конкурентне середовище, попит, партнерів, обмеження законодавчого характеру).

У компанії «Amazon.com, Inc.» керівництвом враховується мінливість попиту клієнтів, а надання послуг все більше орієнтується на сервіс, який має індивідуальні характеристики. У роботі з клієнтами керівництво «Amazon.com, Inc.» слідує п'ятьом ключовим аспектам ведення бізнесу в умовах висококонкурентного середовища у секторі електронної комерції [28]:

1) Ціна. Клієнти прагнуть заплатити за товар або послугу якомога менше, але вимагають при цьому незмінності якості.

2) Якість. Є категорії товарів, в яких особливу важливість представляє якість, а ціна при цьому не має значення. Отримуючи ексклюзивний товар або послугу, споживачі готові платити більше. Причому якщо ціна недостатньо висока для того, щоб підтвердити відповідну якість, у клієнтів виникає питання, чи дійсно вони купують ексклюзивний товар.

3) Швидкість. Компанії, які здатні організувати швидку доставку, повинні обов'язково це зробити. Клієнти не люблять довго чекати, поки їм принесуть замовлення. Якщо онлайн-замовлення передбачає очікування протягом місяця, то покупці віддадуть перевагу купівлі схожого товару в магазині роздрібною торгівлі. Важливість чинника швидкості підтверджується і тим, що низка онлайн-ритейлерів користуються послугами експрес-доставки, не стягуючи за це окрему плату.

4) Обслуговування і ремонт. Клієнти повинні бути впевнені, що вони можуть звернутися в компанію в будь-який час і отримати гарантоване обслуговування.

5) Нові технології. На ринку високих технологій велике значення має постійне оновлення продукції. Клієнти хочуть все найновіше та найсучасніше.

У компанії «Amazon.com, Inc.» широко використовується система знижок, а також діє система «1-Click», яка забезпечує якість наданих послуг. Представництва «Amazon.com, Inc.» по всьому світу гарантують швидку доставку товарів. Торговий майданчик компанії відкритий 24 години на добу і сім днів на тиждень, незважаючи на кількість бажаючих скористатися послугами сайту «Amazon.com». Нові технології, що впроваджуються «Amazon.com, Inc.», ґрунтуються на найостанніших наукових дослідженнях, при цьому користувачів постійно інформують про технічні досягнення, залучаючи таким чином нових клієнтів.

Суть бізнесу «Amazon.com, Inc.» характеризується топ-менеджментом як один із видів розваг. Тобто покупці повинні сприймати процес придбання товарів як задоволення. Для розширення асортименту товарів, що пропонуються на майданчику, керівництвом компанії «Amazon.com, Inc.» здійснюється швидка зміна партнерів без впливу на результати діяльності та зі збереженням цінності бренду компанії.

Корпоративна інформаційна система «Amazon.com, Inc.», яка використовується для управління діяльністю, будується на принципах так званої цифрової архітектури компанії. Для кожного процесу компанії в інформаційній системі формуються відповідні компоненти, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, впроваджувати максимально швидко ІТ-проекти на операційному рівні і підтримувати прийняття рішень в цифровому форматі на всіх рівнях управління. Реалізація ІТ-проектів на операційному рівні здійснюється за наступним принципом: якщо машина може замінити працівника у виробничому процесі і це економічно виправдано, вона повинна його замінити. У компанії в цілому працюють 100 тис. роботів у 25-ти центрах [62]. Однак роботи не витіснили робочі місця людей: керівництво компанії не скоротило, а збільшило штат до 750 тис. співробітників (станом на 2019 р.). Використання роботів для

обслуговування складів «Amazon.com, Inc.» керівництво компанії почало після придбання стартапа «Kiva» у 2012 р. За цей період штат компанії не скорочувався, а зростав на 30% у рік [23].

Ефективність трансформації системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми підтверджується фінансовими результатами (табл. 3.1) [41].

**Таблиця 3.1 – Ефективність фінансово-господарської діяльності компанії «Amazon.com, Inc.»**

| № з/п | Показники                                   | Фактичне значення показника |         |                    |
|-------|---|-----------------------------|---------|--------------------|
|       |   | 2017 р.                     | 2018 р. | 2018 р. до 2017 р. |
| 1     | Коефіцієнт рентабельності активів           | 0,02                        | 0,06    | 2,68               |
| 2     | Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,11                        | 0,23    | 2,11               |
| 3     | Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 0,05                        | 0,11    | 2,34               |
| 4     | Коефіцієнт оборотності активів              | 1,35                        | 1,43    | 1,06               |
| 5     | Коефіцієнт покриття                         | 1,04                        | 1,10    | 1,06               |
| 6     | Коефіцієнт заборгованості                   | 0,79                        | 0,73    | 0,93               |
| 7     | Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | 0,74                        | 0,70    | 0,95               |

Джерело: складено на основі [41].

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку компанії до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів компанії. У 2018 р. кожний долар вкладений в активи компанії «Amazon.com, Inc.», приніс 6 центів. У 2018 р. спостерігалося зростання коефіцієнту рентабельності у 2,7 рази порівняно з 2017 р.

Рентабельність власного капіталу «Amazon.com, Inc.» у 2018 р. становила 0,23, що у порівнянні з 2017 р. більше у 2 рази, тобто кожний долар власного капіталу приніс компанії у звітному періоді 23 центи. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку компанії до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дану компанію.

У 2018 р. коефіцієнт рентабельності діяльності «Amazon.com, Inc.» становив 0,11, що більше у порівнянні з попереднім періодом у 2,3 рази. Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку компанії до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності компанії.

Коефіцієнт оборотності активів – це узагальнюючий показник оборотності і характеризує швидкість обороту всього майна. Тобто показує, скільки разів за рік обертається капітал, що вкладений в активи корпорації. Цей показник у 2018 р. склав 1,43 рази, що на 6% більше за показник у 2017 р.

Коефіцієнт покриття характеризує здатність компанії «Amazon.com, Inc.» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш ліквідної частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання компанії погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. У 2018 р. показник коефіцієнту покриття компанії становив 1,10, що характеризує достатність оборотних засобів у компанії для погашення заборгованості протягом календарного року. Коефіцієнт зріс на 6% у порівнянні з 2017 р.

У 2018 р. коефіцієнт заборгованості компанії «Amazon.com, Inc.» становив 0,73, що демонструє скорочення на 7% у порівнянні з 2017 р. Коефіцієнт заборгованості показує, який відсоток активів фінансується за рахунок боргу. Чим нижче значення цього показника, тим нижчим є фінансовий леверидж, який означає фінансування інвестицій за рахунок позик.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку залучених коштів у формуванні активів. У 2018 р. спостерігалось скорочення коефіцієнту концентрації залученого капіталу на 5%, який становив 0,70. Показник знаходиться в межах норми, (його оптимальне значення  $x < 1$ ) (табл. 3.2) [41].

**Таблиця 3.2– Оцінка ефективності управління корпорації  
«Amazon.com, Inc.» за фінансовими коефіцієнтами, 2017-2018 рр.**

| № з/п | Назва показника                             | 2018 р. до 2017 р. | Оціночний бал |
|-------|---|--------------------|---------------|
| 1     | Вартість активів                            | 1,23               | 1             |
| 2     | Основні засоби                              | 1,26               | 1             |
| 3     | Власний капітал                             | 1,57               | 1             |
| 4     | Поточні зобов'язання                        | 1,14               | 1             |
| 5     | Валовий прибуток                            | 1,42               | 1             |
| 6     | Чистий прибуток                             | 3,32               | 1             |
| 7     | Сукупні доходи                              | 1,30               | 1             |
| 8     | Сукупні витрати                             | 1,24               | 1             |
| 9     | Коефіцієнт дохідності активів               | 2,18               | 1             |
| 10    | Коефіцієнт рентабельності активів           | 2,68               | 1             |
| 11    | Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 2,11               | 1             |
| 12    | Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 2,34               | 1             |
| 13    | Коефіцієнт покриття                         | 1,06               | 1             |
| 14    | Загальний оціночний бал                     | x                  | 13            |

Джерело: складено на основі [41].

На основі таблиці поданої вище виведений оціночний бал корпорації «Amazon.com, Inc.» становить 13 балів у 2018 р., що свідчить про стійке фінансове становище компанії та ефективну систему менеджменту. Проте, незважаючи на результативність системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.», сучасні умови ведення бізнесу пов'язані з епохою постійних трансформацій, вимагають постійної адаптації менеджменту компанії до мінливого зовнішнього середовища. Одним з таких викликів є перехід до цифрової економіки, який призводить до наступних ключовим змін, що матимуть значний вплив на систему управління «Amazon.com, Inc.» у найближчому майбутньому:

1. Зростання значущості знань і навчання. Топ-менеджменту «Amazon.com, Inc.» необхідно не тільки знаходити відповідні кадри, а також створювати умови, які дозволять розвивати знання кожного співробітника і всієї компанії в цілому. Покоління Y (Millennials – міленіали) властива висока



частота зміни роботи в пошуках різноманітності. Необхідно створювати таку атмосферу, комфорт і можливості всередині компанії «Amazon.com, Inc.», які дозволять утримувати висококваліфіковані кадри протягом якомога більшого терміну. Навчальні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів, залучення всіх працівників до процесу розвитку компанії «Amazon.com, Inc.» і багато інших практик слід активно впроваджувати, не дивлячись на стратегію ощадливості, якої дотримуються в компанії. В умовах швидко мінливого зовнішнього середовища знання моментально старіють, інформація стає відкритою і доступною. В таких умовах компанія «Amazon.com, Inc.» повинна прагнути до постійного розвитку.

2. Зміна трудових ресурсів. Компанія «Amazon.com, Inc.», як і безліч інших компаній, в найближчому майбутньому зіткнеться з викликами, які простежуються на світовому ринку праці. Оскільки висококваліфікований персонал, який здатний взаємодіяти з сучасними технологіями, є основною потребою компанії в еру діджиталізації, керівництву необхідно враховувати тенденції трансформації ринку праці при формуванні кадрової політики. По-перше, виникло нове, технологічно освічене покоління, яке відіграє ключову роль у функціонуванні компаній цифрової економіки. Поколінню міленіалів властиві такі характеристики: відмова від виконання марної роботи, титулів, бюрократії, при цьому їм притаманне прагнення до роботи в мультидисциплінарних командах, до постійного розвитку та самовираження. Вони мають потребу у виконанні завдань за для реалізації високої мети. Такі працівники також прагнуть до самостійного вибору графіка роботи, до максимальної гнучкості в процесі роботи, до простоти взаємодії з керівниками та колегами, до використання сучасних технологій і мобільних пристроїв. По-друге, старіння населення планети, призведе до підвищення віку працівників. Ця тенденція також буде мати вплив на кадрову політику «Amazon.com, Inc.», оскільки будуть виникати нові вимоги до пошуку відповідних кадрів і необхідності впровадження принципу «навчання впродовж життя».

3. Діджиталізація і віртуалізація бізнес-операцій компанії. Нині у

діяльність компанії впроваджуються такі технології, як: великі дані, нейронні мережі, блокчейн, хмарні обчислення, віртуальна реальність. Багатогранно застосовуються комп'ютери і навіть смартфони в повсякденній діяльності співробітників компанії. Завдяки подібним змінам значно зростає ефективність діяльності «Amazon.com, Inc.», з'являються можливості для автоматизації процесів. Застосування цифрових технологій у бізнесі вже не можливість, а обов'язкова умова, яке відрізняє компанію-лідера від послідовників.

4. Впровадження штучного інтелекту для збільшення обсягів продажів. Система управління компанією повинна мати можливість отримувати і обробляти інформацію, що характеризує зовнішнє середовище. Для цього вона повинна характеризуватися відкритістю в сенсі взаємодії з Інтернетом: будь-яка інформація, що має відношення до діяльності компанії, яка існує в мережі, повинна бути оброблена з метою отримання додаткової цінності як безпосередньо, так і опосередковано для збільшення обсягів продажів.

### **3.2. Стратегія радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та її вплив на розвиток сектору електронної комерції**

Інноваційна стратегія – функціональна стратегія, що погоджує цілі фірми, шляхи їх досягнення та інструменти створення конкурентної переваги за рахунок пошуку, розробки, впровадження та комерціалізації нововведень: нових продуктів і послуг, організаційних і процесних бізнес-моделей.

Основою для розробки інноваційної стратегії є теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція компанії і проведена нею науково-технічна політика. Безумовно, в рамках інноваційної стратегії має розглядатися і питання взаємодії компанії з національною інноваційною системою.

Ключовим завданням інноваційної стратегії компанії повинна стати розробка моделі пошуку, адаптації та впровадження нововведень, що

створюють стійкий потік інновацій, які забезпечують отримання конкурентних переваг і досягнення стратегічних цілей компанії. Тому в інноваційній стратегії повинні бути сформульовані підходи до створення і розвитку таких її компонентів:

- джерел інноваційних ідей;
- інструментів накопичення інформації та управління знаннями;
- принципів побудови механізмів оцінки нововведень;
- концепцій організації досліджень і розробок;
- інтелектуального потенціалу компанії.

Інноваційна діяльність компанії являє собою набір формалізованих і неформальних процедур і практик, що охоплюють всі аспекти інноваційного процесу. Сукупність цих практик утворює патерн (або модель), який забезпечує ефективність інноваційної діяльності з пошуку і впровадження нововведень, а також створенню конкурентних переваг.

У своїй діяльності «Amazon.com, Inc.» дотримується наступальної інноваційної стратегії, яка ґрунтується на розробці нових шляхів розвитку компанії через створення та впровадження радикальних інновацій. За такої стратегії концентрація ресурсів спрямовується на випуск певного типу продукції і передбачає значне вкладення фінансових коштів. Керівництво компанії робить ставку на наявність ресурсів, кваліфікацію співробітників, здатних бачити перспективу, розробляти і впроваджувати інновації. Ця стратегія пов'язана з великими ризиками, у той же час забезпечує найбільшу ефективність [22].

Радикальні інновації – це створення проривних видів продукції, товарів або послуг, що володіють раніше невідомими або покращеними властивостями, характеристиками або ціною. Продукція такого виду створює новий ринок збуту, формує новий сегмент споживачів і навіть нові потреби. Цією властивістю радикальні новації і відрізняються від звичайних еволюційних модернізацій і поліпшень.

Характерна особливість радикальних інновацій полягає в тому, що вони

ніяк не пов'язані з реакцією на потреби ринку. Вони з'являються в результаті останніх наукових відкриттів, винаходів, що відбулися незалежно від потреб суспільства. Друга особливість таких нововведень: впровадження новітніх розробок в життя суспільства ламає усталені тенденції і призводить до побудови нових концепцій розвитку продукції. Третя особливість полягає в тому, що попит на нові види продукції, на продукцію з іншими властивостями повністю непередбачуваний і сильно залежить від галузі, в якій вони будуть реалізовуватися. А в момент появи проривних винаходів сфера їх застосування не є чітко окресленою. Четверта особливість: формування проривних нововведень вимагає великих інвестицій в розвиток нових галузей. Впровадження таких інновацій часто пов'язане з високим ризиком і в ряді випадків вимагає великої кількості часу. Тому для досліджень у новітніх наукових секторах потрібна пряма і непряма державна підтримка. П'ята характерна особливість – компанія, що впроваджує радикальні новації, отримує низку конкурентних переваг. Такі поліпшення дають компанії можливість на деякий час стати монополістом на ринку, отримати понаднормовий прибуток, стати беззаперечним лідером і повести галузь за собою. Або продати ідею технологічного прориву іншим зацікавленим особам.

Протилежність радикальним інноваціям – це вдосконалені нововведення; діяльність по впровадженню цих видів новацій характеризується різними механізмами і організаційними структурами. Поліпшені інновації проводяться з оглядом на поточний прибуток, спираються на дослідження споживчих потреб і призводять до поліпшення якості продукції.

Радикальні інновації часто впроваджуються як останній засіб у випадках, коли в традиційних напрямках відчувається різкий спад, і поліпшені інновації не дають потрібного ефекту, коли у виробництво інвестовано великі кошти, а попит на продукцію знаходиться на депресивній стадії. Впровадження інноваційних технологій такого типу в виробничу діяльність на стадії спаду продажів часто стає єдиним способом покращити економічну ситуацію в компанії.

Інновації радикального типу активно створюються «Amazon.com, Inc.» в сфері логістики (рис. 3.1) [11; 92]. З липня 2018 р. «Amazon.com, Inc.» подала заявки на реєстрацію 54 нових патентів [92]. Компанія успішно зареєструвала патент на так звані повітряні центри виконання замовлень. З них дрони будуть забирати посилки і доставляти замовникам. Повітряні склади будуть пересуватись на висоті близько 13,7 кілометра. Заправляти склади-дирижаблі і поповнювати їх запаси будуть за допомогою невеликих дронів і шатлів.



Рисунок 3.1 – Основні запатентовані інновації радикального типу  
«Amazon.com, Inc.» у сфері логістики

Джерело: складено автором на основі [11; 92].

«Amazon.com, Inc.» отримала патент на мережу, що буде повідомляти безпілотним автомобілям про ситуацію на дорогах: наприклад, про те що машина виїжджає на трасу з реверсивним рухом або перетинає кордон штату, де діють інші правила дорожнього руху.

Компанія «Amazon.com, Inc.» розробила дизайн персонального дрона з голосовим управлінням – розумну колонку Echo з пропелером. Такі дрони можуть замінити відеокамери, або з їх допомогою можна буде шукати машини на парковках. Судячи зі схеми, дрони будуть настільки маленькими, що можуть

сідати на плече.

«Amazon.com, Inc.» отримала патент на систему, яка дозволяє дронам сідати і переміщуватись на вантажівках. Таким чином дрони можуть заощадити енергію, а ще вантажівка буде слугувати їм безпечним посадковим аеродромом, у разі якщо вони вийдуть з ладу або розрядяться.

Один з найбільш амбітних патентів «Amazon.com, Inc.» представляє собою мережу підземних тунелів для доставки товарів по конвеєрним стрічкам, рейкам і пневматичною поштою. За рахунок даної розробки компанія сподівається уникнути дорожніх пробок. Підземні тунелі мають на меті з'єднати між собою аеропорти і центри виконання замовлень.

«Amazon.com, Inc.» зареєструвала патент на вуличні док-станції для дронів. На них дрон може сховатися від негоди, зарядити батарею або отримати нові вказівки. Передбачається, що такі станції можна буде розмістити на ліхтарях, а також на електричних та телефонних стовпах.

Для доставки дуже великих замовлень «Amazon.com, Inc.» розробила систему безпілотників, яка з'єднує кілька маленьких дронів в один великий. Дрони зможуть об'єднуватися між собою і працювати на загальній батареї, летіти як єдине ціле в призначене місце, а потім розділятися на частини, щоб доставити індивідуальні замовлення.

Підвищення ефективності онлайн-ритейлу «Amazon.com, Inc.» полягає в розробці оптимального варіанту розподілу товарних потоків в рамках функціонування логістичної інфраструктури, що забезпечує безперебійне постачання для клієнтської бази відповідно до їх індивідуальних потреб до обслуговування, при прагненні скорочення часу виконання замовлення і мінімізації загальних логістичних витрат.

Розвиток електронної комерції «Amazon.com, Inc.» безпосередньо залежить від інноваційної логістичної стратегії компанії, розробленої на основі обраної корпоративної стратегії з урахуванням функціональних стратегічних завдань суміжних відділів. Логістична стратегія «Amazon.com, Inc.» задає основні вимоги до діяльності логістичної інфраструктури компанії і тим самим

є визначальною при вирішенні завдань, пов'язаних з формуванням складської мережі (числа складів і місця їх розташування, їх функціонального призначення, виду і форми власності кожного складу і їх потужності) і транспортної складової логістичної інфраструктури.

Інноваційна логістична стратегія «Amazon.com, Inc.» орієнтована на: 1) максимальне використання всіх наявних ресурсів в логістиці компанії, включаючи складське і транспортне господарство; 2) підвищення реакції до змін вимог клієнтів щодо надання логістичних послуг і забезпечення мінімального часу для задоволення термінових потреб замовників; 3) аналіз логістичних бізнес-процесів, на основі якого визначаються шляхи ефективності технологічних рішень, що дозволяють скоротити не тільки «зайві» операції, а й оптимізувати час виконання логістичних процесів; 4) розробку і реалізацію ефективних логістичних процесів в логістичній системі і конкретно в мережі розподілу; 5) формування оптимальної складської мережі, що включає склади з різною формою власності (створення власних потужностей і орендованих, а також використання аутсорсингу); 6) гнучкість мережі розподілу, яка забезпечує готовність до оперативної зміни в обсягах споживання товарів замовниками (обсягах замовлень), в тому числі з урахуванням географії ринків збуту.

В рамках інноваційної стратегії компанія дотримується агресивної політики поглинання висококонкурентних і інвестиційно-привабливих стартапів (табл. 3.3). За період 2018-2019 рр. компанія придбала 9 інноваційних компаній.

**Таблиця 3.3 – Поглинання компанії «Amazon.com, Inc.» за 2018-2019 рр.**

| Дата поглинання | Компанія          | Сфера діяльності                              | Країна |
|-----------------|-------------------|---|--------|
| Січень 2018 р.  | Sqrrl Data Inc.   | Кібербезпека, мережева безпека                | США    |
| Лютий 2018 р.   | Blink             | Інформаційні технології                       | США    |
| Лютий 2018 р.   | Ring              | Електротехніка та мікроелектроніка            | США    |
| Червень 2018 р. | PillPack          | Фармацевтика, охорона здоров'я, онлайн-ритейл | США    |
| Січень 2019 р.  | TSO Logic         | Інформаційні технології                       | Канада |
| Лютий 2019 р.   | eero              | Інформаційні технології                       | США    |
| Квітень 2019 р. | Canvas Technology | Електротехніка та                             | США    |

|                 |                  |                                |     |
|-----------------|------------------|--------------------------------|-----|
|                 |                  | мікроелектроніка               |     |
| Липень 2019 р.  | E8 Storage       | Інформаційні технології        | США |
| Жовтень 2019 р. | Health Navigator | Фармацевтика, охорона здоров'я | США |

Джерело: складено автором на основі [60; 62; 69; 70; 74; 79; 80; 82; 89].

В кінці січня 2018 р. «Amazon Web Services», підрозділ в складі компанії «Amazon.com, Inc.», викупив компанію «Sqrrl Data Inc.», що спеціалізується на розробці систем просунутого виявлення загроз для великих корпорацій. Сума угоди становила більше 40 млн дол. США [82].

12 лютого 2018 р. «Amazon.com, Inc.» заплатила 90 млн дол. США за придбання компанії «Blink» – розробника камер стеження і відеодомофонів, а також «розумних» дверних дзвінків, за допомогою яких власники будинку зі своїх смартфонів можуть в режимі реального часу бачити, хто стоїть біля їх дверей [60]. Компанія «Amazon.com, Inc.» вивчає можливість використання чіпів «Blink», які теоретично можуть допомогти Інтернет-гігантові скоротити виробничі витрати і продовжити роботу різних гаджетів без підзарядки – від камери Cloud Cam до «розумних» колонок Echo.

27 лютого 2018 р. компанія «Amazon.com, Inc.» поглинула компанію «Ring» – стартап, який розробляє дверні дзвінки з відеоспостереженням і підключенням до Інтернету. «Розумні» дзвінки компанії дозволяють відповідати на дзвінки у двері зі смартфона або планшета в будь-якій точці світу з використанням аудіо- або відеозв'язку. Пристрої підтримують Wi-Fi, можуть записувати HD-відео і зберігати такі файли в хмарі. Крім того, гаджети «Ring» обладнані датчиком руху з можливістю настройки сповіщень у разі активності на прилеглий до будинку території. Купівля «Ring» знаменує собою спроби компанії «Amazon.com, Inc.» закріпитися на швидко зростаючому ринку «розумних» пристроїв і технологій забезпечення безпеки житла. Устаткування стартапа може бути вбудовано в «Amazon Key» – «розумну» систему, що дозволяє кур'єрам залишати посилки в будинку замовника. Також пристрої можуть працювати на базі голосового помічника «Alexa» [80].

28 червня 2018 р. «Amazon.com, Inc.» поглинула найбільшу Інтернет-аптеку США «PillPack» [79]. Робота сервісу заснована на індивідуальному



рецептурному замовленні, дозуванні, фасуванні та доставки «до дверей» лікарських препаратів. В результаті поглинання американський Інтернет-гігант «Amazon.com, Inc.» стає прямим конкурентом аптечним мережам та дистриб'юторам препаратів. Вартість угоди становила близько 1 млрд дол. США.

У січні 2019 р. «Amazon.com, Inc.» придбала «TSO Logic», канадську компанію, що спеціалізується на рішеннях для оптимізації витрат на хмарні обчислення. Стартап пропонує інтегровану відкриту платформу, яка допомагає оптимізувати доставку додатків в будь-яке середовище дата-центрів. Програмне забезпечення забезпечує прозорість ІТ-операцій, аналітики і автоматизованих засобів управління з метою підвищення продуктивності. Завдяки цій покупці «AWS» отримає платформу, яка допомагає компаніям коригувати розмір середовища і визначати загальну вартість володіння. Програмне забезпечення «TSO Logic» застосовується системними інтеграторами, допомагаючи їм приймати рішення щодо розміщення робочих процесів – в приватній або публічній хмарі – шляхом точного зіставлення відповідних витрат [89].

11 лютого 2019 р. було офіційно оголошено про продаж «eero» інтернет-гігантові «Amazon.com, Inc.» [70]. Роутери «eero» доповнили «домашню» екосистему «Amazon.com, Inc.», в яку також входять колонки «Echo» з віртуальним асистентом «Alexa», «розумні» розетки, медіаплеєри, лінійки FireTV і керована голосовими командами мікрохвильовка.

10 квітня 2019 р. «Canvas Technology» приєднається до робототехнічного підрозділу «Amazon Robots», яке було створено після поглинання компанії «Kiva Systems» в 2012 р. за 775 млн дол. США. З тих пір «Amazon.com, Inc.» активно впроваджує роботів в своїх центрах обробки замовлень. У «Deutsche Bank» провели дослідження, яке показало, що роботи, які займаються транспортуванням замовлень на складах компанії «Amazon.com, Inc.», є в 4-5 разів ефективніше співробітників компанії, які працюють на складі. Ті операції, на які людина витрачає 60-75 хвилин, робот виконує за 15. У звіті «Deutsche Bank» повідомляється, що роботи дозволили знизити операційні витрати

кожного складу приблизно на 20%. Незважаючи на те, що установка роботів в кожному складі обходиться в 15-20 млн дол. США, економія від використання автоматизованого обладнання становить близько 800 млн дол. США [62].

В кінці липня 2019 р. «Amazon.com, Inc.» офіційно оголосила про придбання «E8 Storage» з метою розширення систем зберігання даних в дата-центрах. Покупка обійшлася «Amazon.com, Inc.» в 60 млн дол. США [69]. Компанія «Amazon.com, Inc.» давно займає лідируючі позиції на ринку хмарної інфраструктури, а «AWS» став важливим джерелом прибутку для компанії в цілому. За даними Gartner, в 2018 р. «AWS» контролювала 47,8% ринку хмарних сервісів, в той час як частка «Microsoft» становила 15,5%, а частка «Alibaba» 7,7%. З метою оптимізації пропонованих послуг «AWS» вибрала для придбання компанію, яка спеціалізується на обладнанні для швидкої роботи з даними. Згідно з інформацією «E8 Storage», апаратні продукти компанії забезпечують 10-кратне збільшення продуктивності в порівнянні з іншими системами зберігання даних. Це не перший ізраїльський стартап в області обробки даних, придбаний «Amazon.com, Inc.». Наприклад, в 2015 р. американська корпорація купила компанію «Annapurna», що займається виробництвом обладнання для центрів обробки даних.

В кінці жовтня 2019 р. «Amazon.com, Inc.» придбала стартап «Health Navigator», який стане частиною пілотної програми медичного обслуговування співробітників «Amazon Care». Платформа «Health Navigator» була створена для інтеграції онлайн-служб охорони здоров'я, включаючи телемедичні і медичні центри обробки викликів, а також для стандартизації процесу роботи з пацієнтами. Платформа включає інструменти на основі обробки природної мови для документування скарг на здоров'я і рекомендацій по догляду, а також API-інтерфейси для інтеграції з додатками. Пілотний проект «Amazon Care» пропонує первинну медичну допомогу та доставку ліків за рецептом співробітникам корпорації. Новий сервіс «Health Navigator» економить ресурси клієнтів, яким не потрібно витратити час на дорогу до лікаря і очікування. Завдяки чату або відеодзвінкам співробітники «Amazon.com, Inc.» і члени їх

сімей можуть зв'язатися з лікарем в режимі реального часу [74].

Ключовими завданнями агресивної політики «Amazon.com, Inc.», яка передбачає поглинання висококонкурентних і інвестиційно-привабливих стартапів, є:

1. Прагнення прискорити зростання компанії. Кожне з придбаних підприємств призначалося для збільшення на сайті кількості послуг, які повинні змусити покупця повернутися ще раз.

2. Збільшити частку ринку, що допомагає нейтралізувати наслідки переходу покупців від одного магазину до іншого. Нині покупці переходять до використання електронної платформи «Amazon.com, Inc.» з двох джерел: магазинів реального часу та інших веб-сайтів, які продають схожі товари, що і «Amazon.com, Inc.».

3. Завоювати простір на нових ринках або отримати доступ до нових каналів розповсюдження. Придбання потужностей в Німеччині, Великобританії, Франції, Японії збільшило доступ «Amazon.com, Inc.» до ринків цих країн. Придбання компанією центрів поширення товару за кордоном і в США означає більш надійну і швидку доставку замовлень. Її частина власності в компаніях, що працюють через Інтернет, означає не тільки нові ринки, але також і нові товарні лінії торгівлі у веб-магазині.

4. Придбати нові товари. З часу запуску платформи компанія «Amazon.com, Inc.» збільшила свої товарні пропозиції від книг до відео- і комп'ютерного обладнання та програмного забезпечення.

5. Дотримуватися стратегії нововведень і відкриттів. Деякі з розробок виникають всередині компанії, а багато були придбані, щоб допомогти компанії залишатися лідером в галузі інформаційних технологій. Технологія, якою володіє «Amazon.com, Inc.», дозволяє компанії відслідковувати інтереси потенційного покупця. Менеджмент, ґрунтуючись на зібраних даних, додає нові пропозиції товарів і послуг. Керівництво також відслідковує діяльність сайтів конкурентів, щоб визначити закономірності потоку покупців з метою визначення способів залучення цього потоку на сайт «Amazon.com, Inc.».

6. Зміцнювати репутацію або завойовувати довіру. Кожне нове підприємство «Amazon.com, Inc.», приєднане в результаті придбання або партнерства, означає збільшення числа потенційних відвідувачів мережевого магазину.

7. Діяти за економічним сценарієм. Прибутковість «Amazon.com, Inc.» заснована на економічній моделі, яка передбачає  $X$  відвідувачів, з яких  $Y$  є покупцями або, ймовірно, стануть ними.

З метою збереження конкурентної позиції компанії в галузі електронної комерції необхідно розробити інструменти для реалізації інноваційної стратегії заснованої на радикальних інноваціях. Ці інструменти дозволять сформувати потік нововведень та ідей, тобто методи пошуку та адаптації нововведень, що забезпечують стійкий потік інновацій для досягнення стратегічних цілей компанії, а також джерела, системи збору і обробки інформації, організації роботи з носіями знань.

### **Висновки до розділу 3**

У розділі 3 «Ефективність бізнес-процесів «Amazon.com, Inc.» в умовах цифрової трансформації глобальної економіки» було досліджено основні аспекти трансформації системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми; визначено зміст стратегії радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та обґрунтовано її вплив на розвиток сектору електронної комерції.

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління в компанії «Amazon.com, Inc.». Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій, що

дозволяють різко скоротити число менеджерів середнього рівня. У компанії «Amazon.com, Inc.» якісно і кількісно змінюється потік інформації, який використовується для прийняття управлінських рішень, що умовно класифікується як внутрішній (наприклад, інформація про наявні ресурси) і зовнішній (наприклад, про конкурентне середовище, попит, партнерів, обмеження законодавчого характеру).

«Amazon.com, Inc.» дотримується наступальної інноваційної стратегії, яка ґрунтується на розробці нових шляхів розвитку компанії через створення та впровадження радикальних інновацій. За такої стратегії концентрація ресурсів спрямовується на випуск певного типу продукції і передбачає значне вкладення фінансових коштів. Керівництво компанії робить ставку на наявність ресурсів, кваліфікацію співробітників, здатних бачити перспективу, розробляти і впроваджувати інновації. Ця стратегія пов'язана з великими ризиками, у той же час забезпечує найбільшу ефективність.

Інновації радикального типу активно створюються «Amazon.com, Inc.» в сфері логістики. 3 липня 2018 р. «Amazon.com, Inc.» подала заявки на реєстрацію 54 нових патентів. В рамках інноваційної стратегії компанія дотримується агресивної політики поглинання висококонкурентних і інвестиційно-привабливих стартапів. За період 2018-2019 рр. компанія «Amazon.com, Inc.» придбала 9 інноваційних компаній.

Інноваційна логістична стратегія «Amazon.com, Inc.» орієнтована на:

- 1) максимальне використання всіх наявних ресурсів в логістиці компанії, включаючи складське і транспортне господарство;
- 2) підвищення реакції до змін вимог клієнтів щодо надання логістичних послуг і забезпечення мінімального часу для задоволення термінових потреб замовників;
- 3) аналіз логістичних бізнес-процесів, на основі якого визначаються шляхи ефективності технологічних рішень, що дозволяють скоротити не тільки «зайві» операції, а й оптимізувати час виконання логістичних процесів;
- 4) розробку і реалізацію ефективних логістичних процесів в логістичній системі і конкретно в мережі розподілу;
- 5) формування оптимальної складської мережі, що включає склади з

різною формою власності (створення власних потужностей і орендованих, а також використання аутсорсингу); б) гнучкість мережі розподілу, яка забезпечує готовність до оперативної зміни в обсягах споживання товарів замовниками (обсягах замовлень), в тому числі з урахуванням географії ринків збуту.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження були сформульовані наступні **висновки**, які розкривають роль ТНК у формуванні цифрової економіки, особливості цифрової трансформації бізнес-середовища «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції, а також визначають ефективність бізнес-процесів «Amazon.com, Inc.» в умовах цифрової трансформації глобальної економіки.

У розділі 1 «ТНК як ключові актори цифрової економіки» було визначено сучасний стан та виокремлено тенденції розвитку цифрової економіки; охарактеризовано розвиток електронної комерції в умовах поширення цифрової економіки; ідентифіковано специфіку інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки.

Цифрова економіка (веб-, Інтернет-економіка, електронна економіка) – економічна діяльність, заснована на цифрових технологіях, пов'язана з електронним бізнесом і електронною комерцією, і вироблених цифрових товарів і послуг. Розрахунки за послуги і товари цифрової економіки здійснюються найчастіше електронними грошима. Діджиталізація як і будь-який процес, неможлива без використання таких складових як технології та інструменти. Вони стають посередниками між державою і населенням, банками і компаніями, скорочуючи ланцюжки контрагентів і збільшуючи швидкість прийняття рішень. Нині всі компанії прагнуть слідувати за цифровими трендами, завдяки яким відбувається отримання прибутку. А цифрові тренди в свою чергу сприяють спрощенню життя населення, і підвищення ВВП економіки в країні. З іншого боку, технології цифрової економіки неминуче «проникнуть» в сектор традиційного господарювання, приводячи до підвищення продуктивності праці і зниження витрат, тобто призведуть до деяких змін сучасної економіки. При цьому обсяг матеріального виробництва в натуральному вираженні не зменшиться, але помітно зміняться характеристики

товарів: вони отримують властивостей «розумних» речей, здатних інтегруватися в екосистеми (розумні будинки, розумні міста).

Із розвитком цифрових технологій змінюються традиційні способи торгівлі, внаслідок чого з'явилося поняття електронної комерції (e-commerce). Під поняттям електронної комерції слід розуміти будь-який вид ділової активності суб'єктів господарювання, що провадиться з використанням сучасних інформаційних технологій, систем та комунікаційних засобів з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Обсяги міжнародної електронної комерції постійно зростають. Серед основних тенденцій варто виділити: збільшення кількості Інтернет-магазинів; удосконалення процесів надходження товарів до покупців (швидкий зворотній зв'язок); підвищення довіри покупців. Існує ряд проблем, які гальмують розвиток електронної торгівлі як інструменту просування товарів, серед них: впевнена позиція лідерів, які «блокують» вихід на ринок «молодим» Інтернет-магазинам; високі ризики невідповідності товару описам та втрати матеріальних ресурсів, проблеми з постійним доступом до швидкісного Інтернету; ризик кіберзлочинів та кібершахрайств тощо.

У наш час інновації є невід'ємним чинником зростання бізнесу. Інноватизація стає всезагальною. Вона охоплює всі галузі та всі процеси виробництва. Фактично всі успішні сучасні компанії будують діяльність за інноваційними принципами, навіть якщо вони працюють у традиційних галузях. Інноваційність стосується будь-якого аспекту діяльності організації: адміністративної сфери, маркетингу, фінансів, дизайну, управління кадрами, пропозиції нових послуг тощо.

Одним з важливих факторів лідерства переважної більшості країн є висока концентрація інноваційної діяльності завдяки базуванню і функціонуванню на їх територіях найбільших ТНК світу. Згідно звіту «2018 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race» у 2018 р., на 2500 провідних світових компаній, що займаються НДДКР, припадає близько 90% світових досліджень і розробок, що



фінансуються бізнесом. У 2017-2018 р. вони вклали в дослідження і розробки 736,4 євро, що на 8,3% більше, ніж в попередньому році. Основними учасниками були США (37%), ЄС (27%), Японія (14%) і Китай (10%), Південна Корея (4%) і Швейцарія (4%).

Роль ТНК в інноваціо-інвестиційних процесах (як суб'єктів системи міжнародних економічних відносин, зацікавлених у зміцненні свого положення та як власників великого капіталу) – надзвичайно висока. У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80 % фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів. Специфіка інноваційної діяльності ТНК в сучасних економічних відносинах проявляється в розширенні мережі науково-дослідних лабораторій ТНК у приймаючих країнах, переорієнтації на використання альтернативних джерел енергії під час виробничого процесу переважною більшістю ТНК, збільшенні витрат на дослідження та створення штучного інтелекту, залученні значної кількості компаній до освоєння космічного простору.

У розділі 2 «Цифрова трансформація бізнес-середовища «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції» визначено рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі онлайн-ритейлу; здійснено оцінку фінансово-господарської діяльності «Amazon.com, Inc.» в умовах діджиталізації бізнесу; проаналізовано інноваційну діяльність компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку електронної комерції.

Розвиток сектору онлайн-ритейлу впливає на трансформацію традиційних галузей економіки різних країн світу. Зростання частки користувачів мережі Інтернет, збільшення частки мобільного трафіку, кількості і тривалості сесій в мережі сформували термін «always on» (завжди підключений до мережі), тому ТНК, що працюють у реальному секторі економіки, поступово переводять бізнес-операції у цифровий простір. Все більше різних категорій товарів реалізуються через засоби онлайн-торгівлі.

Проаналізувавши рівень конкуренції у секторі онлайн-ритейлу слід зазначити, що «Amazon.com, Inc.» має найвищу частку за обсягами електронної

комерції у США, ЄС та Індії. Ключовою бізнес-одиницею, яка сприяє зростанню обсягів електронної комерції «Amazon.com, Inc.», нині є торговий майданчик (marketplace) – платформа, на якій компанія дозволяє стороннім продавцям використовувати роздрібну та логістичну інфраструктуру «Amazon.com, Inc.» для продажів і доставки товарів покупцям. У наш час на неї припадає 68% всіх роздрібних продажів «Amazon.com, Inc.», що становить майже 176 млрд дол. США. Значна частка компаній, що функціонують у секторі онлайн-ритейлу, намагаються повторити ринкову модель «Amazon.com, Inc.», що дозволяє отримувати прибуток без прямої участі в торгівлі.

Сучасні цифрові технології спрощують та пришвидшують процес передачі товару від виробника до покупця. Використання нових технологій дозволяє «Amazon.com, Inc.» створювати нові схеми взаємодії з клієнтом, управляти комунікаціями, збільшувати продажі, підвищити прибутковість компанії і отримати переваги в конкурентній боротьбі.

Глобальний економічний простір, орієнтований на мобільні пристрої і послуги за запитом, багато в чому зобов'язаний своїм розвитком ідеї, закладеної при заснуванні компанії «Amazon.com, Inc.» – ідеї про те, що цифрова комерція радикально змінить світовий ринок та способи здійснення зовнішньоторговельних операцій. Протягом останніх років компанія «Amazon.com, Inc.» значно диверсифікувала власну діяльність, замінюючи застарілі товари та послуги інноваційними. Компанія «Amazon.com, Inc.» очолює список найбільш інноваційних ТНК світу. У компанії є низка закордонних філій, які розташовані в Канаді, Німеччині, Японії, Франції, Іспанії, Італії та Великобританії. Інноваційна діяльність компанії орієнтована на клієнта. «Amazon.com, Inc.» завжди шукає способи збільшити різноманітність товарів, запропонувати їх за досить низькими цінами і поліпшити ключові сервіси, такі як доставка. Для цього компанія вкладає значні інвестиції в технології, зокрема, в роботизовані склади і безпілотну доставку. Необхідно виділити три напрямки, які зараз активно розвиваються компанією «Amazon.com, Inc.»: 1) програма лояльності «Amazon Prime», 2) відкриття

фізичних магазинів «Amazon Go» і 3) збільшення кількості центрів з обробки і виконання замовлень, де сучасні роботи працюють разом з людьми у складському приміщенні.

У розділі 3 «Ефективність бізнес-процесів «Amazon.com, Inc.» в умовах цифрової трансформації глобальної економіки» було досліджено основні аспекти трансформації системи управління бізнесом «Amazon.com, Inc.» в умовах формування глобальної цифрової екосистеми; визначено зміст стратегії радикальних інновацій «Amazon.com, Inc.» та обґрунтовано її вплив на розвиток сектору електронної комерції.

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління в компанії «Amazon.com, Inc.». Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних управлінських комунікацій, що дозволяють різко скоротити число менеджерів середнього рівня. У компанії «Amazon.com, Inc.» якісно і кількісно змінюється потік інформації, який використовується для прийняття управлінських рішень, що умовно класифікується як внутрішній (наприклад, інформація про наявні ресурси) і зовнішній (наприклад, про конкурентне середовище, попит, партнерів, обмеження законодавчого характеру).

«Amazon.com, Inc.» дотримується наступальної інноваційної стратегії, яка ґрунтується на розробці нових шляхів розвитку компанії через створення та впровадження радикальних інновацій. За такої стратегії концентрація ресурсів спрямовується на випуск певного типу продукції і передбачає значне вкладення фінансових коштів. Керівництво компанії робить ставку на наявність ресурсів, кваліфікацію співробітників, здатних бачити перспективу, розробляти і впроваджувати інновації. Ця стратегія пов'язана з великими ризиками, у той же час забезпечує найбільшу ефективність.

Інновації радикального типу активно створюються «Amazon.com, Inc.» в сфері логістики. З липня 2018 р. «Amazon.com, Inc.» подала заявки на реєстрацію 54 нових патентів. В рамках інноваційної стратегії компанія

дотримується агресивної політики поглинання висококонкурентних і інвестиційно-привабливих стартапів. За період 2018-2019 рр. компанія «Amazon.com, Inc.» придбала 9 інноваційних компаній.

Інноваційна логістична стратегія «Amazon.com, Inc.» орієнтована на:

- 1) максимальне використання всіх наявних ресурсів в логістиці компанії, включаючи складське і транспортне господарство;
- 2) підвищення реакції до змін вимог клієнтів щодо надання логістичних послуг і забезпечення мінімального часу для задоволення термінових потреб замовників;
- 3) аналіз логістичних бізнес-процесів, на основі якого визначаються шляхи ефективності технологічних рішень, що дозволяють скоротити не тільки «зайві» операції, а й оптимізувати час виконання логістичних процесів;
- 4) розробку і реалізацію ефективних логістичних процесів в логістичній системі і конкретно в мережі розподілу;
- 5) формування оптимальної складської мережі, що включає склади з різною формою власності (створення власних потужностей і орендованих, а також використання аутсорсингу);
- 6) гнучкість мережі розподілу, яка забезпечує готовність до оперативної зміни в обсягах споживання товарів замовниками (обсягах замовлень), в тому числі з урахуванням географії ринків збуту.

Покращити фінансовий стан компанії «Amazon.com, Inc.» та зміцнити її позиції на світовому ринку електронної комерції можливо за рахунок таких **пропозицій**:

- 1) збільшити спектр логістичних послуг і підвищити рівень логістичного сервісу за рахунок раціонального розміщення об'єктів логістичної інфраструктури та діджиталізації основних бізнес-процесів;

- 2) впровадити EDI-систему (electronic data interchange system), що дозволить створити єдину платформу електронного документообігу між компанією, партнерами та клієнтами, а також оптимізувати процес оформлення, відправки та обробки логістичної, комерційної та фінансової інформації;

- 3) розробити ефективну стратегію діджиталізації бізнес-одниць в масштабах усієї компанії;

4) розширити мережі безготівкових магазинів «Amazon Go», що сприятиме збільшенню частки ринку та популяризації бренду;

5) розширити присутність бізнесу на ринках країн, що розвиваються, що гарантуватиме в перспективі швидкий економічний розвиток компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азизкулов Д. М. Цифровая экономика: понятие, особенности и перспективы на российском рынке [Электронный ресурс] // Д. М. Азизкулов. – 2018. – Режим доступа : [http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/3/economic\\_theory/Azizkulov.pdf](http://vectoreconomy.ru/images/publications/2018/3/economic_theory/Azizkulov.pdf)
2. Алексеева Н. С. Модели цифровой экономики [Электронный ресурс] // Н. С. Алексеева, Е. А. Егорова, А. В. Богомоллова. – 2019. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-tsifrovoy-ekonomiki>
3. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України / В. В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – № 4. – 2015. – С. 9 – 18.
4. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки [Електронний ресурс] // Ю. В. Вдовиченко – 2019. – Режим доступа : [http://www.economy.in.ua/pdf/1\\_2018/17.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/17.pdf)
5. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні / С. М. Веретюк, В. В. Пілінський // Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. – № 2. – 2016. – С. 51 – 58.
6. Гончаров Ю. А. Значение программы «Цифровая экономика» для развития человеческого капитала [Электронный ресурс] // Ю. А. Гончаров. – 2019. – Режим доступа : <https://mgimo.ru/upload/iblock/150/znachenie-programmy-cifrovaya-economika-dlya-razvitiya-chelovecheskogo-kapitala-v-rossii.pdf>
7. Деева Н. Е. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки / Н. Е. Деева, В. В. Делейчук – Київ: Молодий вчений, 2018. – 670 с.
8. Джусов О. А. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу [Електронний ресурс] // О. А. Джусов, С. С. Апальков. – 2019. – Режим доступа :

[https://www.researchgate.net/publication/322644079\\_CIFROVA\\_EKONOMIKA\\_S\\_TUKTURNI\\_ZRUSENNA\\_NA\\_MIZNARODNOMU\\_RINKU\\_KAPITALU](https://www.researchgate.net/publication/322644079_CIFROVA_EKONOMIKA_S_TUKTURNI_ZRUSENNA_NA_MIZNARODNOMU_RINKU_KAPITALU)

9. Добрынин А. П. Цифровая экономика – различные пути к эффективному применению технологий / А. П. Добрынин, К. Ю. Черных, В. П. Куприяновский, П. В. Куприяновский, С. А. Сиягов // International Journal of Open Information Technologies. – № 4. – 2016. – С. 4 – 11.

10. Доклад о цифровой экономике 2019 [Электронный ресурс] // Доклад ЮНКТАД. – 2019. – Режим доступа :

[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_overview\\_ru.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf)

11. Елкина В. Склады-дирижабли, карманные дроны и другие необычные патенты Amazon [Электронный ресурс] // Rusbase. – 2017. – Режим доступа : <https://rb.ru/list/amazon-patents/>

12. Интернет-торговля в США: основные тенденции [Электронный ресурс] // Фридом Финанс. – 2019. – Режим доступа : <https://ffin.ru/market/review/82/67273/>

13. Карапетян Д. Т. Экономическая значимость цифровой экономики [Электронный ресурс] // Д. Т. Карапетян. – 2019. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-znachimost-tsifrovoy-ekonomiki>

14. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки / Г. Т. Карчева, Д. В. Огородня, В. А. Опенько // Фінансовий простір. - № 3 (27). – 2017. – С. 13 – 21.

15. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. / С. В. Коляденко // Економіка. Фінанси. Менеджмент. – № 6. – 2016. – С. 106–107.

16. Конкуренция в цифровую эпоху [Электронный ресурс] // World Bank Group. – 2019. – Режим доступа :

<http://documents.worldbank.org/curated/en/848071539115489168/pdf/Competing-in-the-Digital-Age-Policy-Implications-for-the-Russian-Federation-Russia-Digital-Economy-Report.pdf>

17. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного

характеру розвитку [Електронний ресурс] / Н. М. Краус, О. П. Голобородько, К. М. Краус // Електронне фахове видання «Ефективна економіка». – № 1. – 2018. – Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).

18. Крюкова А. А. Инструменты цифровой экономики [Електронний ресурс] // Крюкова А. А, Михайленко Ю. А. – 2019. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-tsifrovoy-ekonomiki>

19. Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату / В. С. Куйбіда, О. В. Карпенко, В. В. Наместник // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України (Серія «Державне управління»). – № 1. – 2018. – С. 5 – 10.

20. Маслов А. О. Інформаційна економіка : становлення, структура та теоретичне осмислення: монографія / А. О. Маслов – Київ: Аграр Медіа Гр., 2012. – 432 с.

21. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / Матвейчук Л. О. – 2019. – Режим доступу : <http://visnykznu.org/issues/2018/2018-econ-4/20.pdf>

22. Нетесин С. Почему Amazon регулярно пересматривает свою бизнес-модель [Електронний ресурс] / С. Нетесин // Harvard Business Review Россия. – 2014. – Режим доступу : <https://hbr-russia.ru/management/strategiya/p13936/>

23. Овечкин О. Amazon внедрил 15 тысяч роботов за год без сокращения штата [Електронний ресурс] // Rusbases. – 2017. – Режим доступу : <https://rb.ru/news/amazon-robotics/>

24. Ревенко Л. И. Международная практика реализации программ развития цифровой экономики [Електронний ресурс] // Ревенко Л. И., Ревенко Н. П. – 2017. – Режим доступу : <http://intertrends.ru/system/Doc/ArticlePdf/1934/Vw81WA4PDl.pdf>

25. Розенберг Е. Н. Цифровая экономика и цифровая железная дорога [Електронний ресурс] // Розенберг Е. Н., Уманский В. И., Дзюба Ю. В. – 2019. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-i-tsifrovaya->



zheleznaya-doroga

26. Савина Т. Н. Цифровая экономика как новая парадигма развития: Вызовы, Возможности И Перспективы [Электронный ресурс] // Савина Т. Н. – 2019. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-kak-novaya-paradigma-razvitiya-vyzovy-vozmozhnosti-i-perspektivy>

27. Саундерс Р. Приобретать целенаправленно [Электронный ресурс] // Inventech.ru. – 2019. – Режим доступа : <https://www.inventech.ru/lib/amazon/amazon-0096/>

28. Саундерс Р. Ценность продукции [Электронный ресурс] // Inventech.ru. – 2019. – Режим доступа : <https://www.inventech.ru/lib/amazon/amazon-0033/>

29. Сінельнік Д. О. Особливості інноваційної діяльності компанії «Amazon.com, Inc.» у секторі електронної комерції / Д. О. Сінельнік // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. кофн. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 р.) / за заг. ред. Н.Г. Базавлук – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 49-53.

30. Что такое цифровая экономика? Тренды, Компетенции, Измерение [Электронный ресурс] // Доклад НИУ Высшей Школы Экономики. – 2019. – Режим доступа :

[https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F\\_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf](https://www.hse.ru/data/2019/04/12/1178004671/2%20%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0.pdf)

31. Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика [Электронный ресурс] // Министерство образования и науки Российской Федерации. – 2015. – Режим доступа : [https://guu.ru/wp-content/uploads/forum\\_b1\\_v4.pdf](https://guu.ru/wp-content/uploads/forum_b1_v4.pdf)

32. Шемет А. Д. Формы электронной коммерции и её место в системе цифровой экономики [Электронный ресурс] // Шемет. А.Д. – 2015. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/formy-elektronnoy-kommertsii-i-eyo->

mesto-v-sisteme-tsifrovoy-ekonomiki

33. Щебаева Н. А. Цифровое пространство в новой экономике [Электронный ресурс] // Щебаева Н. А., Артёмов А. В. – 2019. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoye-prostranstvo-v-novoy-ekonomike>

34. Шкурупій О. В. Специфіка сучасної інноваційної діяльності ТНК / О. В. Шкурупій, С. І. Туль, Д. О. Сінельнік // Сучасні тенденції розвитку світової економіки : збірник матеріалів ІХ Міжнародної науково-практичної конференції, 26 травня 2017 р. Том І. – Харків : ХНАДУ, 2017. – С. 186-187.

35. Электронная экономика [Электронный ресурс] // Wikipedia. – 2019. – Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронная\\_экономика](https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронная_экономика)

36. Юдина Т. Н. Осмысление Цифровой Экономики [Электронный ресурс] // Юдина Т. Н. – 2019. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/osmyslenie-tsifrovoy-ekonomiki>

37. Abhijeet Pratar Amazon's main competitors [Электронный ресурс] // Abhijeet Pratar. – 2019. – Режим доступа : <https://notesmatic.com/who-are-the-competitors-of-amazon/>

38. About Amazon [Электронный ресурс] // FastCompany.com. – 2019. – Режим доступа : <https://www.fastcompany.com/company/amazon>

39. Agile Manifesto [Электронный ресурс] // Wikipedia. – 2019. – Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Manifesto](https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile_Manifesto)

40. Alibaba Group [Электронный ресурс] // Wikipedia. – 2019. – Режим доступа : [https://ru.wikipedia.org/wiki/Alibaba\\_Group](https://ru.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group)

41. Amazon annual report 2018 [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2018. – Режим доступа : <https://ir.aboutamazon.com/static-files/0f9e36b1-7e1e-4b52-be17-145dc9d8b5ec>

42. Amazon Financial Ratios for Analysis 2005-2019 [Электронный ресурс] // Macrotrends LLC. – 2019. – Режим доступа : <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/financial-ratios>

43. Amazon Financial Summary [Электронный ресурс] // Investing.com. – 2019. – Режим доступа : <https://www.investing.com/equities/amazon-com-inc->

financial-summary

44. Amazon Go: реально ли открыть 3000 магазинов за год? [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 2019. – Режим доступа : <https://www.retail.ru/cases/amazon-go-realno-li-otkryt-3000-magazinov-za-god/>

45. Amazon Officers and directors [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2019. – Режим доступа : <https://ir.aboutamazon.com/board-of-directors>

46. Amazon Profile Info [Электронный ресурс] // Yahoo Finance Statement. – 2019. – Режим доступа : <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/profile?p=AMZN>

47. Amazon proxy stagement [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2019. – Режим доступа : <https://ir.aboutamazon.com/static-files/35fa4e12-78bd-40bc-a700-59eea3dbd23b>

48. Amazon Research and Development Expenses 2006-2019 | AMZN [Электронный ресурс] // Macrotrends. – 2019. – Режим доступа : <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/research-development-expenses>

49. Amazon ROA 2006-2019 [Электронный ресурс] // Macrotrends. – 2019. – Режим доступа : <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/roa>

50. Amazon shareholders letter [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2019. – Режим доступа : <https://ir.aboutamazon.com/static-files/4f64d0cd-12f2-4d6c-952e-bbed15ab1082>

51. Amazon получил патенты на разработки в сфере криптографии и распределенного хранения данных [Электронный ресурс] // Bitnovosti.com. – 2018. – Режим доступа : <https://bitnovosti.com/2018/11/14/amazon-poluchil-patenty-na-razrabotki-v-sfere-kriptografii-i-raspredelenного-hraneniya-dannyh/>

52. Amazon укрепляет свои позиции на рынке Индии [Электронный ресурс] // Retail.ru. – 2018. – Режим доступа : <https://www.retail.ru/news/amazon-ukreplyaet-svoi-pozitsii-na-rynke-indii/>

53. Amazon, facing entrenched rivals, says to shut China online store [Электронный ресурс] // REUTERS. – 2019. – Режим доступа :

<https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-china/amazon-facing-entrenched-rivals-says-to-shut-china-online-store-idUSKCN1RT2A7>

54. Amazon's Hold on the Throne: Top Amazon Competitors to Watch for 2016 [Электронный ресурс] // Skubana digital magazine. – 2019. – Режим доступа : <https://www.skubana.com/top-amazon-competitors/>

55. Amazon's Inovantions [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2019. – Режим доступа : <https://www.aboutamazon.com/innovation>

56. Amazon's \$23B R&D Budget Sets a Record: Recode [Электронный ресурс] // Investopedia. – 2019. – Режим доступа : <https://www.investopedia.com/news/amazons-23b-rd-budget-sets-record-recode/>

57. An analysis of Amazon's digital supply chain [Электронный ресурс] // The Future Factory Magazine. – 2019. – Режим доступа : <https://www.thefuturefactory.com/blog/30>

58. Annual net income of Alibaba from 2010 to 2019 [Электронный ресурс] // Statista. – 2019. – Режим доступа : <https://www.statista.com/statistics/298844/net-income-alibaba/>

59. Apple Pay vs. Google Pay vs. Samsung Pay: Mobile payments compared [Электронный ресурс] // Cnet. – 2019. – Режим доступа : <https://www.cnet.com/news/apple-pay-google-pay-samsung-pay-best-mobile-payment-system-compared-nfc/>

60. Blink [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2017. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Blink#2017:\\_Amazon\\_.D0.BF.D0.BE.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B0.D0.B5.D1.82\\_Blink](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Blink#2017:_Amazon_.D0.BF.D0.BE.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B0.D0.B5.D1.82_Blink)

61. Bowman Jeremy Amazon's Biggest Competitors [Электронный ресурс] // The Motley Fool digital agency. – 2019. – Режим доступа : <https://www.fool.com/investing/who-are-amazons-biggest-competitors.aspx>

62. Canvas Technology [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2019. – Режим доступа : <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0>

%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Canvas\_Technology

63. Competition issues in the digital economy [Электронный ресурс] // United Nations Conference on Trade and Development. – 2019. – Режим доступа : [https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd54\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd54_en.pdf)

64. Digital business [Электронный ресурс] // Komprise. – 2019. – Режим доступа : [https://www.komprise.com/glossary\\_terms/digital-business/](https://www.komprise.com/glossary_terms/digital-business/)

65. Digital Economy and Development of E-Commerce [Электронный ресурс] // Academia. – 2019. – Режим доступа : [https://www.academia.edu/37946095/Digital\\_Economy\\_and\\_Development\\_of\\_E-Commerce](https://www.academia.edu/37946095/Digital_Economy_and_Development_of_E-Commerce)

66. Digital Economy Compass 2018 [Электронный ресурс] // Statista. – 2018. – Режим доступа : [https://cdn.statcdn.com/download/pdf/Digital\\_Economy\\_Compass\\_2018.pdf](https://cdn.statcdn.com/download/pdf/Digital_Economy_Compass_2018.pdf)

67. Digital Economy: Trends, Opportunities and Challenges [Электронный ресурс] // Extracts from McKinsey Global Institute Research. – 2019. – Режим доступа : [https://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/james\\_manyika\\_digital\\_economy\\_deba\\_may\\_16\\_v4.pdf](https://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/james_manyika_digital_economy_deba_may_16_v4.pdf)

68. Digital Investments Pay Off for Walmart in Ecommerce Race [Электронный ресурс] // eMarketer. – 2019. – Режим доступа : <https://www.emarketer.com/content/digital-investments-pay-off-for-walmart-in-ecommerce-race>

69. E8 Storage [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2019. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:E8\\_Storage#2019:\\_Amazon\\_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0\\_E8\\_Storage](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:E8_Storage#2019:_Amazon_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0_E8_Storage)

70. Eero [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2019. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Eero#2019:\\_Amazon\\_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Eero#2019:_Amazon_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D)

0.BB.D0.B0\_eero

71. Enterprise resource planning [Электронный ресурс] // Wikipedia. – 2019. – Режим доступа : [https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_resource\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning)

72. Gary Gereffi, Xinyi Wu. Amazon and Alibaba: Internet governance, business models, and internationalization strategies [Электронный ресурс] // Gary Gereffi, Xinyi Wu. – 2019. – Режим доступа : [https://www.researchgate.net/publication/328711863\\_Chapter\\_13\\_Amazon\\_and\\_Alibaba\\_Internet\\_governance\\_business\\_models\\_and\\_internationalization\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/328711863_Chapter_13_Amazon_and_Alibaba_Internet_governance_business_models_and_internationalization_strategies)

73. Getting physical: the rise of hybrid ecosystems [Электронный ресурс] // The Boston Consulting Group. – 2017. – Режим доступа : <https://www.bcg.com/publications/2017/business-model-innovation-technology-digital-getting-physical-rise-hybrid-ecosystems.aspx>

74. Health Navigator [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2019. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Health\\_Navigator#.2A\\_2019:\\_Amazon\\_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0\\_Health\\_Navigator](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Health_Navigator#.2A_2019:_Amazon_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0_Health_Navigator)

75. Hitesh Bhasin Top Amazon Competitors [Электронный ресурс] // Marketing91.com. – 2019. – Режим доступа : <https://www.marketing91.com/amazon-competitors/>

76. How many private-label brands did Amazon add in Q4? [Электронный ресурс] // Digital commerce 360. – 2019. – Режим доступа : <https://www.digitalcommerce360.com/2019/01/14/how-many-private-label-brands-did-amazon-add-in-q4/>

77. Kaplan M. Amazon Posts Stellar 2018 Financial Results [Электронный ресурс] // PracticalEcommerce. – 2019. – Режим доступа : <https://www.practicalecommerce.com/amazon-posts-stellar-2018-financial-results-2019-not-as-bright>

78. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness / F. Laloux – Nelson Parker,

2014. – 360 p.

79. PillPack [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2018. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:PillPack#.2A\\_2018:\\_Amazon\\_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0\\_PillPack](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:PillPack#.2A_2018:_Amazon_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0_PillPack)

80. Ring [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2018. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Ring#2018:\\_Amazon\\_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0\\_Ring\\_.D0.B7.D0.B0\\_.241\\_.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Ring#2018:_Amazon_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0_Ring_.D0.B7.D0.B0_.241_.D0.BC.D0.BB.D1.80.D0.B4)

81. Robinson Noah Why Amazon is the most innovative company [Электронный ресурс] // FastCompany.com. – 2019. – Режим доступа : <https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon-is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017>

82. Sqrrl Data Inc. [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2018. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Sqrrl\\_Data\\_Inc.#2018:\\_.D0.9F.D1.80.D0.B8.D0.BE.D0.B1.D1.80.D0.B5.D1.82.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D0.B5\\_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B5.D0.B9\\_Amazon](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Sqrrl_Data_Inc.#2018:_.D0.9F.D1.80.D0.B8.D0.BE.D0.B1.D1.80.D0.B5.D1.82.D0.B5.D0.BD.D0.B8.D0.B5_.D0.BA.D0.BE.D0.BC.D0.BF.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B5.D0.B9_Amazon)

83. Strategy-Report-Amazon-Prime-August-2017 [Электронный ресурс] // Mike Shatzkin, CEO of The Idea Logical Company. – 2019. – Режим доступа : <https://www.subscribe.dk/wp-content/uploads/2017/08/Strategy-Report-Amazon-Prime-August-2017.pdf>

84. The 2018 EU Industrial R&D Investment Scoreboard [Электронный ресурс] // The European Commission. – 2019. – Режим доступа : <https://heatinformatics.com/sites/default/files/images-videosFileContent/The%202018%20EU%20Industrial%20R%26D%20Investment%20Scoreboard.pdf>

85. The 2018 Global Innovation 1000 study. Investigating trends at the world's 1000 largest corporate R&D spenders [Электронный ресурс] // Strategy& pwc. –

2018. – Режим доступу :

<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html#VisualTabs1>

86. The Most Innovative Companies 2019. The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems [Електронний ресурс] // Boston Consulting Group. – 2019. – Режим доступу : <https://www.bcg.com/en-us/publications/collections/most-innovative-companies-2019-artificial-intelligence-platforms-ecosystems.aspx>

87. The UNCTAD digital economy report of 2019 [Електронний ресурс] // UNCTAD. – 2019. – Режим доступу :

[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_en.pdf)

88. Think Digital Ecosystems!: 9 Questions To Build The Future Of Your Business Paperback – July 21, 2019 [Електронний ресурс] // Amazon. – 2019. – Режим доступу : <https://www.amazon.com/Think-Digital-Ecosystems-Questions-Business/dp/1081665777>

89. TSO Logic [Електронний ресурс] // TAdviser. – 2018. – Режим доступу :

[http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:TSO\\_Logic#2018:\\_Amazon\\_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0\\_TSO\\_Logic](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F:TSO_Logic#2018:_Amazon_.D0.BA.D1.83.D0.BF.D0.B8.D0.BB.D0.B0_TSO_Logic)

90. Amazon's Competitors [Електронний ресурс] // Marketing Tutor. – 2019. – Режим доступу : <https://www.marketingtutor.net/amazon-competitors/>

91. Walmart купує індійський інтернет-магазин Flipkart за \$16 млрд [Електронний ресурс] // Mind.ua. – 2018. – Режим доступу : <https://mind.ua/news/20184672-walmart-kupue-indijskij-internet-magazin-flipkart-za-16-mlrd>

92. Walmart обогнал Amazon по регистрации патентов на дроны для доставки [Електронний ресурс] // Quote.rbc.ru. – 2019. – Режим доступу : <https://quote.rbc.ru/news/article/5d075b9e9a7947159fd23709>

93. 2018 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race [Електронний ресурс] // EU Science hub. – 2018. – Режим доступу : <https://ec.europa.eu/jrc/en/news/2018-industrial-rd->



scoreboard