

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ ___ ” _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»

**Тема: Управління конкурентними перевагами міжнародної компанії
«Amazon»**

Виконав: Колосок Ілля Миколайович

Керівник: к. е. н., доцент Голованова Ганна Євгеніївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Голованова Г. Є.
Серьогін С. С.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет транспорту, менеджменту і логістики
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОПП: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О. М.

"__" _____ 2023

ЗАВДАННЯ
на виконання кваліфікаційної роботи студента

Колоска Іллі Миколайовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Управління конкурентними перевагами міжнародної компанії "Amazon"**
затверджена наказом ректора від «12» вересня 2023, № 1768/ст
2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «10» вересня 2023 до «26» грудня 2023
3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Звітність компанії «Amazon.com, Inc», бази даних аналітичних та консалтингових агенцій, інформаційні й аналітичні матеріали мережі Інтернет, літературні джерела**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: вивчити та проаналізувати сутність управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, особливості оцінки можливостей розвитку підприємства, сучасний стан зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки; здійснити аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності «Amazon.com, Inc»; провести аналіз зовнішньоекономічної діяльності «Amazon.com, Inc», та конкурентоспроможності підприємства, запропонувати шляхи розвитку конкурентоспроможності «Amazon.com, Inc», та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. –6

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –8, рис –4; формули – 26

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –5, рис. –7, формули –2

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності «Amazon.com, Inc»	10.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі	05.10.2020- 15.10.2020	виконано
3.	Визначення основних напрямків управління конкурентспоможністю «Amazon, Inc»	до 25.10.2023	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків управління конкурентоспроможністю підприємства на міжнародних ринках	до 29.10.2023	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2023	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення конкурентоспроможності підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2023	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.12.2023	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2023	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2023	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 26.12.2023	виконано

Студент _____ (Колосок І. М.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (к. е. н., доцент Голованова Г. Є.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

США – Сполучені Штати Америки;

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність;

AWS — Веб-сервіси Амазон (Amazon Web Services);

BSC - метод балансу загальних факторів (Balanced ScoreCard);

KSFA - аналіз ключових факторів успіху (Key Success Factors Analysis);

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо розвитку конкурентоспроможності «Amazon.com, Inc» на міжнародних ринках для посилення його конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглянуто сутність конкурентоспроможності, її роль в ринковій економіці та проведено аналіз основних категорій теорії конкуренції, зазначені види конкурентоспроможності та основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність фірми, визначено механізм оцінки конкурентоспроможності продукції та підприємства в умовах ринкової економіки.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства та його фінансовий стан, проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства, здійснено аналіз зовнішньоекономічної діяльності «Amazon.com, Inc» та оцінку основних конкурентів підприємства.

У третьому розділі визначені переваги та недоліки конкурентних переваг компанії та зазначені можливості розвитку конкурентоспроможності «Amazon.com, Inc».

У висновку зазначені основні результати виконаного дослідження і надані пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

ABSTRACT

The study provides proposals for enhancing the competitiveness of "Amazon.com, Inc" on international markets to strengthen its competitive positions. The introduction defines the relevance of the chosen topic for the qualification work, the object, subject, purpose, and tasks of future research.

In the first section, the essence of competitiveness is discussed, emphasizing its role in the market economy.

An analysis of the main categories of competition theory is conducted, outlining types of competitiveness and key factors influencing the firm's competitiveness. The mechanism for evaluating the competitiveness of products and enterprises in market conditions is determined.

The second section covers the organizational-economic characteristics of the company and its financial condition. An analysis and evaluation of the competitiveness of the company's products are performed, along with an examination of the external economic activities of " Amazon.com, Inc" and an assessment of its main competitors.

The third section identifies the strong and weak points of company's competitive advantages and outlines the opportunities for the development of competitiveness for " Amazon.com, Inc."

The conclusion summarizes the main results of the conducted research and provides specific recommendations for implementing the tasks of the qualification work.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	12
1.1 Вартість продукції	12
1.2 Якість і інновації.....	14
1.3 Бренд і репутація.....	15
1.4 Доступ до ринків і дистрибуційних каналів.....	16
1.5 Лояльність клієнтів.....	18
1.6 Методи обчислення конкурентних переваг.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «AMAZON.COM, INC».....	36
2.1 Загальна характеристика та аналіз основної діяльності підприємства.....	36
2.2 Фінансово-господарська звітність.....	44
2.3 Конкуренти «Amazon.com, Inc.».....	53
РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «AMAZON.COM, INC».....	62
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності досліджуваного підприємства.....	62
3.2 SWOT-аналіз компанії “Amazon.com, Inc”.....	68
ВИСНОВОКИ.....	81
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Конкуренція завжди була невід'ємною складовою економічного та соціального розвитку суспільства. Вона спонукає підприємства розробляти нові ідеї, вдосконалювати продукцію та послуги, знижувати ціни та підвищувати якість, щоб завоювати прихильність споживачів та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку. Конкуренція також стимулює інновації, сприяє технологічному прогресу та споживчому благополуччю.

У сучасному світі розуміння та вміння ефективного управління конкурентними перевагами стає ключовими факторами успіху для підприємств та організацій. У цій роботі ми розглянемо різні аспекти конкуренції, вивчимо її вплив на ринки, спробуємо розібратися в стратегіях конкуруючих сторін, а також розглянемо способи підвищення конкурентоспроможності та вирішення проблем, пов'язаних з конкуренцією на ринку.

Під конкурентними перевагами маються на увазі конкурентні унікальні характеристики, ресурси або позиції, які дають підприємству або організації перевагу над їхніми конкурентами в конкретній галузі або на ринку загалом. Це можуть бути різні фактори, які допомагають підприємству досягти більшого успіху, здійснюючи більше продажів, отримуючи більше прибутку або забезпечуючи більшу стійкість в умовах конкуренції.

Основними видами конкурентних переваг є:

- **Вартість продукції:** Підприємство може мати конкурентну перевагу, якщо воно виробляє товари або послуги за менші витрати, ніж інші компанії. Це може бути результатом ефективного управління виробничим процесом, доступу до дешевих сировинних матеріалів або інноваційних методів виробництва;
- **Якість і інновації:** Представлення на ринку продуктів або послуг, які відрізняються від інших за якістю або інноваційністю, може стати джерелом конкурентної переваги. Висока якість і постійна інноваційність можуть привернути більше клієнтів та забезпечити їх лояльність;

- Бренд і репутація: Сильний бренд і хороша репутація можуть створити перевагу, оскільки клієнти можуть вірити і віддавати перевагу товару або послугі, що асоціюється з надійністю, якістю і позитивним іміджем;

- Доступ до ринків і дистрибуційних каналів: Можливість потрапити на нові ринки або використовувати ефективні дистрибуційні канали створює конкурентну перевагу, оскільки дозволяє досягати більше клієнтів й розширювати географію діяльності;

- Лояльність клієнтів: Здатність залучати та утримувати лояльних клієнтів може бути великою конкурентною перевагою. Лояльні клієнти часто готові платити більше і рекомендувати продукти або послуги своїм знайомим;

Конкурентні переваги зазвичай виникають завдяки унікальним ресурсам, компетенціям або стратегіям підприємства, і вони є основою для створення стійкої конкурентної позиції. Ефективне управління цими перевагами є ключовим завданням для забезпечення успіху та стійкості на ринку.

Базою дослідження є «Amazon.com, Inc».

Метою дипломної роботи був аналіз та розуміння ключових аспектів управління конкурентними перевагами, які впливають на успішність здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємства в глобальному контексті. Дослідження має на меті розкрити і вивчити основні фактори, які визначають ефективність управління перевагами в контексті міжнародної діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити сутність управління конкурентними перевагами підприємства та фактори, що на нього впливають;

- визначити особливості та заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- проаналізувати методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- провести аналіз профілю діяльності «Amazon.com, Inc»;

- проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності «Amazon.com, Inc»;
- оцінити конкурентні переваги підприємства та дослідити фактори їх покращення.

Ці мета та цілі дослідження допоможуть висвітлити важливі аспекти управління у контексті зовнішньоекономічної діяльності підприємства та розкрити стратегічні аспекти, які впливають на його успішність у глобальному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Вартість продукції

Вартість продукції відіграє важливу роль у концепції управління конкурентними перевагами. Здатність виробляти товари або послуги за менші витрати ніж конкуренти, відома як стратегія вартісного лідерства, може стати ключовою конкурентною перевагою. Важливо розуміти, як вартість продукції впливає на конкурентоспроможність та які інструменти та підходи можна використовувати для її оптимізації.

Стратегія вартісного лідерства - це підхід до управління, в якому організація спрямовує свої зусилля на досягнення найнижчих витрат виробництва або надання послуг у своїй галузі, з метою стати лідером за вартістю відносно конкурентів. Головною метою стратегії вартісного лідерства є забезпечення клієнтам продуктів або послуг високої якості за найнижчу ціну на ринку [14, 22].

Основні принципи та компоненти стратегії вартісного лідерства включають:

- Масове виробництво - стратегія вартісного лідерства передбачає виробництво продукції або надання послуг у великих обсягах. Великі обсяги дозволяють розподілити фіксові витрати на більше одиниць продукції, що знижує витрати на одиницю [22];
- Мінімізація витрат - організація зосереджується на постійній мінімізації витрат у всіх аспектах діяльності, включаючи виробництво, логістику, управління запасами, рекламу та інші операційні аспекти [22];
- Ефективне управління ланцюжком постачання - підприємство співпрацює з постачальниками для забезпечення отримання сировини та компонентів за найкращими цінами та в умовах, що відповідають стратегії вартісного лідерства [22];

- Стандартизація та спрощення продукції - зниження складності та варіабельності продукції сприяє зниженню витрат та поліпшенню якості продукту [22];
- Цінова стратегія - організація встановлює низькі ціни на свої продукти або послуги, щоб привертати більше клієнтів та здійснювати масові продажі [22];
- Інновації в оптимізації процесів - застосування передових технологій та методів управління може покращити ефективність виробничих процесів та знизити витрати [22];
- Маржинальність - організація працює з низькою маржинальністю, просуваючи ідею, що великі обсяги продажів компенсують низьку маржинальність [22];
- Якість продукції - незважаючи на зниження витрат, стратегія вартісного лідерства передбачає збереження високої якості продукції, що дозволяє залучати нових та утримувати старих клієнтів [22];
- Розширення ринку - успішна стратегія вартісного лідерства може дозволити організації розширювати свою географічну присутність та завоювати нові ринки завдяки низьким цінам [22];
- Маркетинг і реклама - зазвичай стратегія вартісного лідерства включає мінімізацію витрат на маркетинг і рекламу, оскільки основний акцент робиться на конкурентоспроможності цін [22].

Стратегія вартісного лідерства може бути ефективною для компаній, які спрямовані на широкий ринок і бажають виживати в умовах жорсткої конкуренції. Проте, важливо бути готовим до постійної оптимізації і балансування між витратами та якістю продукції, а також до реагування на зміни у споживчих вподобаннях та ринкових умовах.

1.2 Якість і інновації

Якість продукції або послуг є безпосереднім джерелом задоволення клієнтів. Клієнти завжди шукають продукти або послуги, які відповідають їхнім очікуванням або навіть перевищують їх. Коли клієнти отримують високоякісні товари або послуги, вони стають задоволеними, що призводить до позитивного враження про компанію або бренд [2,3, 14].

Лояльні клієнти - це важливий актив будь-якого підприємства, оскільки вони зазвичай витрачають більше та роблять повторні покупки. Вони також можуть рекомендувати вашу компанію своїм друзям та колегам, що розширює клієнтську базу та збільшує обсяги продажів [1].

Якість продукції або послуг напряму впливає на репутацію бренду. Якщо бренд відомий своєю високою якістю, це створює довіру серед споживачів. Довіра - це важливий чинник у виборі продукту або послуги, особливо в умовах жорсткої конкуренції [1, 22].

Позитивна репутація бренду може привертати нових клієнтів і збільшувати їхню готовність спробувати інші продукти або послуги цього ж виробника [1].

Компанія, яка славиться якістю, має перевагу у залученні клієнтів навіть перед конкурентами з більшими маркетинговими бюджетами.

Висока якість також може сприяти зменшенню витрат підприємства. Коли продукція або послуги відповідають стандартам, це дозволяє уникнути витрат на гарантійне обслуговування і виправлення дефектів. Оперативні витрати можуть бути знижені завдяки зменшенню втрат та підвищенню ефективності виробничих процесів [3, 22].

Коли продукція або послуги відзначаються високою якістю, це допомагає виокремитися серед конкурентів. Можна встановити більш високі ціни за продукцію або послуги, оскільки клієнти готові платити за якість.

Якість є стимулом до постійного удосконалення інновацій та розвитку. Підприємства, які надають акцент на якість, постійно шукають способи

покращити свої продукти або послуги. Це може включати в себе впровадження нових технологій, методів виробництва або дизайну, щоб відповісти на мінливі потреби клієнтів та ринку [2, 22].

Якість продукції або послуги є однією з ключових складових успіху будь-якого бізнесу. Вона впливає на задоволення клієнтів, репутацію бренду, зменшення витрат та конкурентоспроможність на ринку [2]. Інвестування в якість та постійна увага до цього аспекту можуть стати основою для стабільного росту та успіху компанії.

1.3 Бренд і репутація

Бренд, як конкурентна перевага, має величезний потенціал впливати на споживачів, підвищувати лояльність та створювати відмінність серед конкурентів [14].

Бренд - це важливе джерело репутації підприємства. Позитивна репутація, яку бренд створює серед клієнтів і споживачів, відіграє критичну роль у виборі продуктів чи послуг. Люди схильні довіряти відомим брендам, і це може бути ключовим фактором в їхньому рішенні придбати товари чи послуги [1,15].

Сильний бренд привертає та утримує клієнтів. Коли бренд стає визнаним та асоціюється з якістю, надійністю або іншими позитивними характеристиками, це залучає нових клієнтів і сприяє їхній лояльності. Лояльні клієнти, які відчувають зв'язок з брендом, зазвичай стають постійними покупцями [1,15].

Відомий бренд може давати можливість розширювати асортимент продуктів чи послуг. Клієнти, які вже відомі та довіряють бренду, будуть більш схильні спробувати нові продукти чи послуги, представлені тим же брендом. Це відкриває нові можливості для росту та розвитку [15, 22].

Сильний бренд може бути ефективним засобом захисту від конкурентів. Якщо бренд вже впізнаваний і цінується споживачами, це може створити перешкоди для конкурентів, які намагаються проникнути на ринок. Такий бренд дає можливість встановлювати вищі ціни за продукти або послуги. Клієнти готові

платити більше за товари або послуги, якщо вони відомі та довіряють бренду [15, 22]. Це може позитивно вплинути на прибутковість підприємства.

Саме існування бренду може спростити завдання маркетологів. Відомий бренд привертає увагу та споживачі швидше розглядають товари або послуги від даного бренду, що полегшує завдання з продажу та просування на ринку [15].

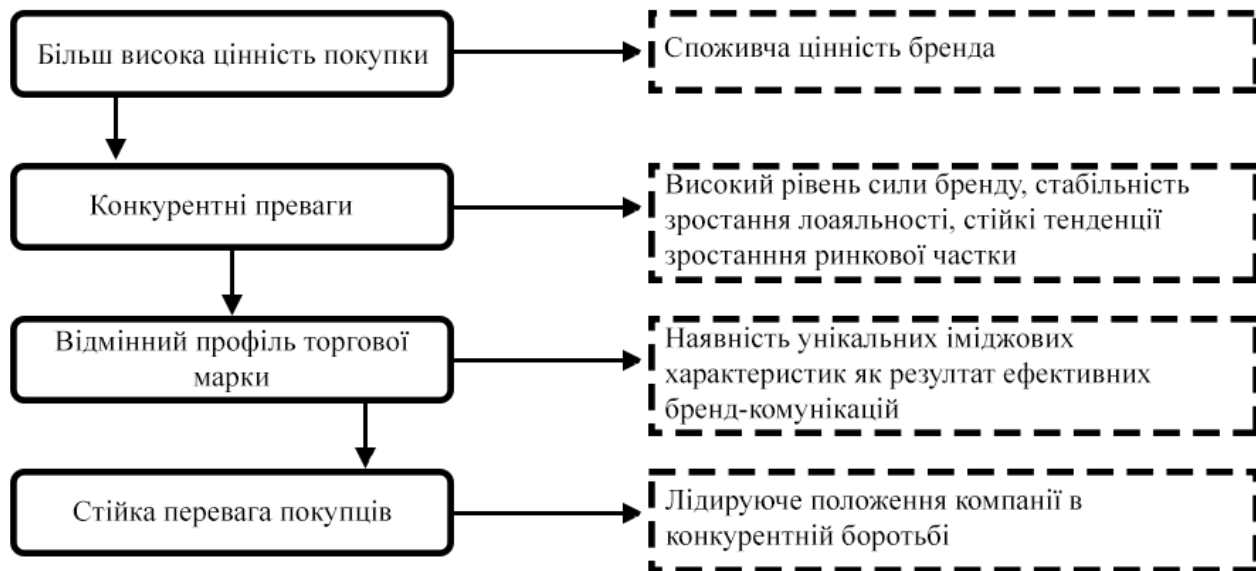


Рис 1.1 Важливість бренду для конкурентної переваги [15]

Загалом, бренд є важливим активом для будь-якого підприємства, і він може значно підвищити конкурентоспроможність на ринку. Посилення позицій бренду, як впізнаваність та асоціація з якістю, вимагає часу, ресурсів і зусиль, але воно може призвести до стабільного росту та успіху компанії в довгостроковій перспективі.

1.4 Доступ до ринків і дистрибуційних каналів

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, важливо мати стратегію доступу до ринків, яка дозволяє ефективно досягати клієнтів і максимізувати обсяги продажів [14].

Маючи ефективні дистрибуційні канали, підприємство може розширити своє географічне охоплення і дістатися клієнтів в різних регіонах і країнах. Це

важливо, оскільки це дозволяє розширювати клієнтську базу і збільшувати обсяги продажів [3, 15].

Ефективні дистрибуційні канали допомагають оптимізувати процес доставки товарів або послуг клієнтам. Швидка та надійна доставка може стати конкурентною перевагою, особливо в індустріях, де швидкість доставки має особливе значення [22].

Ефективні дистрибуційні канали можуть допомогти знизити витрати на доставку та логістику. Це може покращити маржинальність продукції і забезпечити більше ресурсів для інших ініціатив, таких як маркетинг та розвиток продуктів [29].

Також, маючи вже сформовані дистрибуційні шляхи, компанія може легше запускати нові продукти або послуги на ринку. Це дозволяє підприємству реагувати на змінні потреби клієнтів та розширювати свій асортимент. Та, що не менш важливо, привертати нових партнерів та дилерів, що розширює можливості підприємства для спільної діяльності та співпраці. Це може збільшити обсяги продажів та ринкову присутність.

Дистрибуційні канали також можуть служити засобом взаємодії з клієнтами та збільшення їхньої лояльності. Програми лояльності та обслуговування клієнтів, наприклад щомісячна/річна підписка що зменшує або прибирає плату за доставку; можуть стати додатковими факторами, які привертають та утримують клієнтів [22].

Доступ до ринків і дистрибуційні канали є складовою стратегії диференціації бренду. Якщо бренд відомий своєю доступністю і зручністю, це може виділити його серед конкурентів [1].

Доступ до ринків і ефективні дистрибуційні канали є важливими компонентами конкурентної переваги для більшості підприємств. Вони дозволяють досягати клієнтів, оптимізувати процеси та розвивати бізнес. Вирішення питань, пов'язаних з доступом до ринків та дистрибуцією, є ключовим завданням для будь-якого бізнесу, який прагне залишитися конкурентоспроможним у сучасному світі.

1.5 Лояльність клієнтів

Лояльність клієнтів визначає стійкість бізнесу, підвищує обсяги продажів і допомагає збудувати позитивну репутацію бренду. Це передбачає, що клієнти залишаються вірними бренду та продуктам на тривалий період [14, 15].

Збереження клієнтів дешевше та ефективніше, ніж завоювання нових [14]. Лояльні клієнти зазвичай роблять повторні покупки, що забезпечує стабільний дохід для компанії [15].

Лояльні клієнти не лише зберігаються, але і здатні приносити більше прибутку. Вони, зазвичай, купують більше товарів або послуг від бренду, а також можуть рекомендувати її своїм друзям і родичам. Це призводить до зростання обсягів продажів та позитивно впливає на фінансові показники підприємства [22].

Привернення нових клієнтів вимагає великих витрат на маркетинг та рекламу. Лояльні клієнти вже знають бренд і продукти, тому на них потрібно витратити менше ресурсів для збереження та залучення. Це дозволяє знижувати маркетингові витрати і підвищувати рентабельність [1, 15].

Компанії, які забезпечують високий рівень обслуговування та створюють позитивні враження серед клієнтів, роблять свій бренд виразним та відмінним серед конкурентів [22].

Лояльність клієнтів сприяє створенню позитивної репутації бренду. Задоволені клієнти часто висловлюють публічну підтримку та відгуки, що зміцнює імідж компанії і привертає нових клієнтів [15].

Висока лояльність клієнтів допомагає зменшити вплив конкурентів. Коли клієнти вірять одному бренду і відчують з ним зв'язок, вони менше схильні переходити до інших компаній, навіть якщо ті пропонують подібні товари чи послуги [1].

Лояльність клієнтів може бути джерелом цінних відгуків та інформації. Вони можуть надавати зворотній зв'язок та пропозиції щодо вдосконалення продуктів чи послуг, що допомагає підприємству підтримувати конкурентоспроможність та розвиватись [15].

Лояльність клієнтів є важливим елементом успішної стратегії бізнесу. Вона допомагає забезпечити стабільність доходів, знизити маркетингові витрати та підвищити обсяги продажів [14]. Зацікавленість у задоволенні потреб клієнтів та підтримання їхньої лояльності може бути ключовим фактором для тривалого успіху компанії.

1.6 Методи обчислення конкурентних переваг

Існує кілька методів обчислення конкурентних переваг, і, як і самі конкурентні переваги, вони можуть варіюватися в залежності від галузі, типу бізнесу та стратегічних цілей компанії.



Рис. 1.2 Типи конкурентних переваг [14].

Основними методами обчислення та аналізу конкурентних переваг є:

- Аналіз вартості для клієнта (Customer Value Analysis):

Аналіз вартості для клієнта (Customer Value Analysis) - стратегічний інструмент, спрямований на визначення того, як саме продукти чи послуги компанії надають вартість клієнтам в порівнянні з альтернативами на ринку. Цей

аналіз допомагає визначити, що саме в досвіді клієнта є ключовим для створення конкурентної переваги [14].

Важливо не тільки надавати продукти чи послуги, але й розуміти, що саме робить їх привабливими для клієнтів.

Основні етапи аналізу вартості для клієнта включають:

1. Визначення цільового ринку;
2. Ідентифікація варіантів конкуренції;
3. Визначення ключових параметрів вартості;
4. Аналіз вартості кожного елемента;
5. Оцінка вартості в порівнянні із конкурентами;
6. Визначення точок болю та переваг;
7. Створення стратегії вартості;
8. Моніторинг та постійне вдосконалення.

Аналіз вартості для клієнта - динамічний процес, який допомагає компаніям адаптуватися до змін в умовах ринку та вимогах клієнтів, а також розробляти продукти чи послуги, які максимально задовольняють потреби своєї цільової аудиторії [14].

- Аналіз вартості ланцюга (Value Chain Analysis):

Аналіз вартості ланцюга (Value Chain Analysis) — це стратегічний інструмент, розроблений Майклом Портером, який допомагає компаніям розуміти та аналізувати всі етапи їхнього виробничого процесу, від постачання сировини до доставки готового продукту клієнтам. Основна ідея полягає в тому, щоб визначити, як кожен етап процесу додає або втрачає вартість, та зосередитися на тих, які додають максимальну вартість.

Основні етапи Аналізу Вартості Ланцюга включають:

1. Вхідні ланки (Inbound Logistics):

Аналіз того, як компанія отримує та управляє сировиною, запасами та іншими ресурсами, необхідними для виробництва.

2. Виробництво (Operations):

Визначення етапів виробництва та оптимізація внутрішніх процесів для максимізації ефективності та якості.

3. Вихідні ланки (Outbound Logistics):

Аналіз того, як готовий продукт доставляється клієнтам, включаючи управління запасами, доставку та логістику.

4. Маркетинг та продажі (Marketing and Sales):

Оцінка стратегій маркетингу, реклами, продажів та обслуговування клієнтів для залучення та утримання клієнтів.

5. Обслуговування клієнтів (Service):

Аналіз послуг, які надаються після продажу, таких як обслуговування, гарантії та технічна підтримка.

6. Інфраструктура компанії (Firm Infrastructure):

Оцінка елементів, які підтримують всі інші ланки, таких як управління, фінанси, контроль якості та інформаційні технології.

7. Технологічний Розвиток (Technology Development):

Аналіз інновацій та технологічних змін, які можуть поліпшити робочі процеси та створити конкурентні переваги.

8. Управління людськими ресурсами (Human Resources Management):

Оцінка управління персоналом та розвитку навичок та знань працівників.

9. Управління Закупівлями (Procurement):

Оцінка стратегій та процесів закупівель для отримання сировини та інших ресурсів.



Рис. 1.3 Ланцюг вартості Портера [16]

Кожна з цих ланок виробничого процесу взаємодіє між собою, і Аналіз Вартості Ланцюга допомагає виявити можливості для оптимізації та вдосконалення. Цей підхід дозволяє компанії зосередитися на тих аспектах свого бізнесу, які найбільше важливі для створення вартості для клієнтів і досягнення конкурентної переваги.

- Метод ресурсів та можливостей (Resource and Capability-Based Approach):

Метод ресурсів та можливостей (Resource and Capability-Based Approach) є стратегічним підходом, який акцентує увагу на внутрішніх ресурсах та особливостях компанії, щоб розробити конкурентні переваги. Цей підхід визнає, що не всі ресурси однакові, і наголошує на тому, що важливо використовувати унікальні та важливі для успіху компанії ресурси та можливості [14].

Основні поняття методу ресурсів та можливостей:

Ресурси (Resources) - це внутрішні активи компанії, такі як фінансові, технічні, фізичні, людські та інтелектуальні ресурси. Успішні компанії мають здатність ефективно управляти та використовувати свої ресурси для досягнення стратегічних цілей [34].

Можливості (Capabilities) - це унікальні вміння та компетенції, які дозволяють компанії виготовляти товари чи надавати послуги ефективніше, якісніше чи інноваційніше, ніж конкуренти. Можливості включають в себе організаційну культуру, технологічні навички, здатність до інновацій, тощо [34].

Компетенції (Competencies) - це вищий рівень можливостей, який відзначається вищою ефективністю та ефективністю в конкретній області. Компетенції можуть створювати конкурентні переваги, якщо вони унікальні та важливі для ринку [34].

Вартість (Value) - здатність компанії створювати вартість для клієнтів через використання своїх ресурсів та можливостей. Вартість може виявити себе в якості продуктів, ефективності, ціни, інновацій тощо [34].

Конкурентні переваги (Competitive Advantages) - коли компанія успішно використовує свої унікальні ресурси та можливості для створення вартості, це може призводити до конкурентних переваг, які важливі для її успіху на ринку [34].

Метод Ресурсів та Можливостей допомагає компаніям визначити, як їхні внутрішні ресурси можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Він підкреслює важливість управління та розвитку внутрішніх ресурсів для побудови стійкої конкурентоспроможності.

- Модель 5 Сил Портера (Porter's Five Forces Model):

Модель 5 Сил Портера - це стратегічний аналітичний інструмент, розроблений професором Майклом Портером, який допомагає аналізувати конкурентне середовище підприємства. Модель оцінює вплив п'яти сил на рівень конкуренції в галузі та допомагає компанії визначити свої конкурентні переваги та ризики [16].

Основні елементи Моделі 5 Сил Портера:

Конкурентна боротьба (Rivalry Among Existing Competitors):

Визначає, наскільки інтенсивна конкуренція серед існуючих учасників галузі. Велика конкуренція може вестися до зменшення цін та прибутку, тому компанії повинні ретельно вивчати стратегії своїх конкурентів [16].

Продукти замітники (Threat of Substitutes):

Оцінюється можливість та легкість заміщення продуктів чи послуг іншими, які задовольняють ті ж самі потреби. Чим більше доступних заміників, тим менше контролю має компанія над цінами та обсягами продажу [16].

Погроза Входу Нових Конкурентів (Threat of New Entrants):

Визначає, наскільки легко нові компанії можуть увійти на ринок. Велика погроза входу нових конкурентів може призвести до зменшення прибутку та розділень ринку між більшою кількістю учасників [16].

Влада Постачальників (Bargaining Power of Suppliers):

Визначає, наскільки постачальники мають контроль над цінами та умовами постачання. Якщо постачальники мають великий контроль, вони можуть

підвищити ціни або зменшити якість послуг, що впливає на прибуток компанії [16].

Влада Покупців (Bargaining Power of Buyers):

Визначає, наскільки покупці мають вплив на ціни та умови продажу. Якщо покупці мають великий контроль, вони можуть вимагати знижок чи виборювати більш вигідні умови [16].

Застосування Моделі 5 Сил Портера допомагає компаніям ліпше зрозуміти своє оточення та визначити стратегії для підтримки конкурентних переваг. Аналіз кожної з цих сил допомагає визначити, які аспекти конкурентного середовища потребують особливої уваги та дій [16].

5 Сил Портера широко використовується для аналізу конкурентної ситуації в галузі або секторі, та застосовуються для аналізу стратегічного планування, оцінки конкурентної ситуації, прийняття рішень, оптимізації бізнес-процесів, оцінки нових ринків, прогнозування змін в галузі, оцінки привабливості галузі.

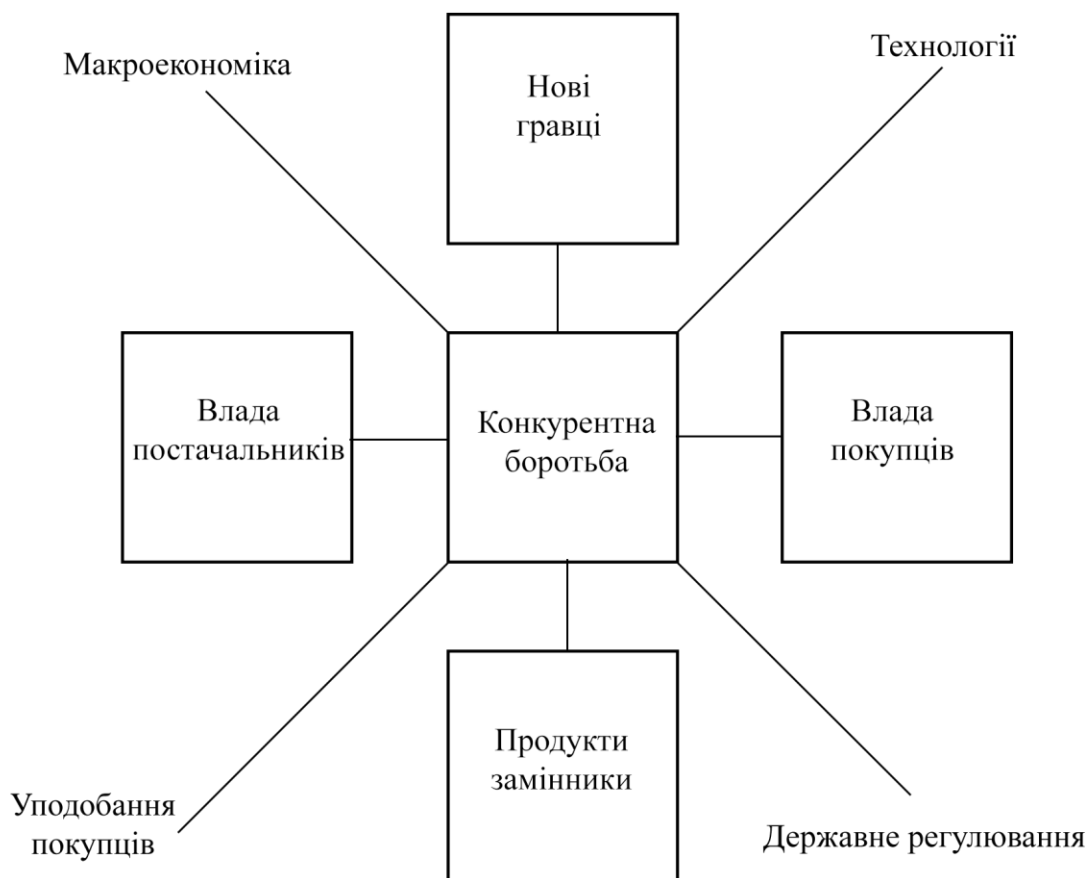


Рис. 1.4 Модель 5 Сил Портера [16]

SWOT-аналіз (SWOT Analysis):

Спосіб виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що дозволяє визначити, які фактори можуть впливати на конкурентоспроможність [14].

Аналіз Ключових Факторів Успіху (Key Success Factors Analysis):

Визначається, які ключові фактори є найбільш важливими для успіху в конкретній галузі. Фактори можуть включати якість продукції, реалізацію, інновації та інші [14].

SWOT-аналіз (SWOT Analysis)

SWOT-аналіз (SWOT Analysis) - стратегічний інструмент, який використовується для аналізу внутрішніх та зовнішніх аспектів організації чи проекту [14]. Аббревіатура SWOT вказує на чотири основні категорії факторів, які враховуються в ході аналізу:

➤ Сильні сторони (Strengths):

Внутрішні позитивні характеристики та переваги організації чи проекту, які допомагають досягати цілей та конкурувати ефективно.

➤ Слабкі сторони (Weaknesses):

Внутрішні негативні характеристики та обмеження, які можуть заважати досягненню цілей та конкуренції на ринку.

➤ Можливості (Opportunities):

Зовнішні позитивні фактори та умови, які можуть стати вигідними для організації чи проекту та використовуватися для досягнення стратегічних цілей.

➤ Загрози (Threats):

Зовнішні негативні фактори та умови, які можуть створити проблеми чи загрози для організації чи проекту.

Процес аналізу включає в себе наступні етапи:

1. Збір інформації - отримання даних про внутрішні та зовнішні аспекти організації чи проекту.

2. Ідентифікація сильних та слабких сторін - аналіз внутрішніх факторів, які впливають на продуктивність та ефективність.

3. Визначення можливостей та загроз - оцінка зовнішніх факторів, які можуть впливати на роботу організації чи проекту.

4. Формулювання стратегій - розробка стратегій для максимізації сильних сторін, зменшення слабких, використання можливостей та управління загрозами.

SWOT-аналіз допомагає організаціям чітко розуміти свої можливості та виклики, а також формувати стратегії на основі своїх внутрішніх ресурсів та зовнішнього оточення. Цей інструмент є важливою складовою стратегічного планування та прийняття рішень [14].

SWOT-аналіз не включає в себе прямого надання балів або числових значень для кожної категорії (сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози). Зазвичай, результати SWOT-аналізу виражаються в якісних оцінках та описах, що дозволяє команді чітко розуміти поточний стан організації чи проекту [14].

Проте, у деяких випадках, можливе використання балів для оцінки важливості кожної характеристики SWOT. Наприклад, на шкалі від 1 до 5, де 1 - найменше значущий, а 5 - найбільш значущий.

Процес оцінювання може виглядати приблизно так:

➤ Сильні сторони (Strengths):

Сильна сторона 1: 4

Сильна сторона 2: 5

Сильна сторона 3: 5

➤ Слабкі сторони (Weaknesses):

Слабка сторона 1: 3

Слабкі сторона 2: 2

Слабкі сторони 3: 3

➤ Можливості (Opportunities):

Можливість 1: 4

Можливість 2: 5

Можливість 3: 4

Можливість 4: 3

➤ Загрози (Threats):

Загроза 1: 4

Загроза 2: 3

Загроза 3: 3

Та виглядати в формі таблиці з або без балів, як наведено на прикладі таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Приклад таблиці SWOT- аналізу [14].

<p>Сильні сторони:</p> <p>Сильна сторона 1: 4</p> <p>Сильна сторона 2: 5</p> <p>Сильна сторона 3: 5</p>	<p>Слабкі сторони:</p> <p>Слабка сторона 1: 3</p> <p>Слабка сторона 2: 4</p> <p>Слабкі сторони 3: 3</p>
<p>Можливості:</p> <p>Можливість 1: 4</p> <p>Можливість 2: 5</p> <p>Можливість 3: 1</p> <p>Можливість 4: 3</p>	<p>Загрози:</p> <p>Загроза 1: 4</p> <p>Загроза 2: 3</p> <p>Загроза 3: 5</p>

Ці бали відображають оцінку щодо важливості кожного аспекту SWOT, допомагаючи визначити, над чим слід акцентувати у стратегічному плануванні та розвитку.

- Аналіз ключових факторів успіху (Key Success Factors Analysis)

Аналіз ключових факторів успіху (Key Success Factors Analysis, KSFA) - це стратегічний інструмент, що визначає основні фактори, які впливають на успіх

організації чи проекту в їхній галузі. KSFA допомагає ідентифікувати ті аспекти бізнесу, які є критичними для досягнення стратегічних цілей та конкурентної переваги [22].

Основні етапи аналізу ключових факторів успіху включають:

- Ідентифікація ключових галузевих факторів:

Визначення основних факторів, які визначають успіх в даній галузі. Це може включати такі аспекти, як технологічні новації, якість продукції, доступ до ринку, вартість продукту, обслуговування клієнтів та інші.

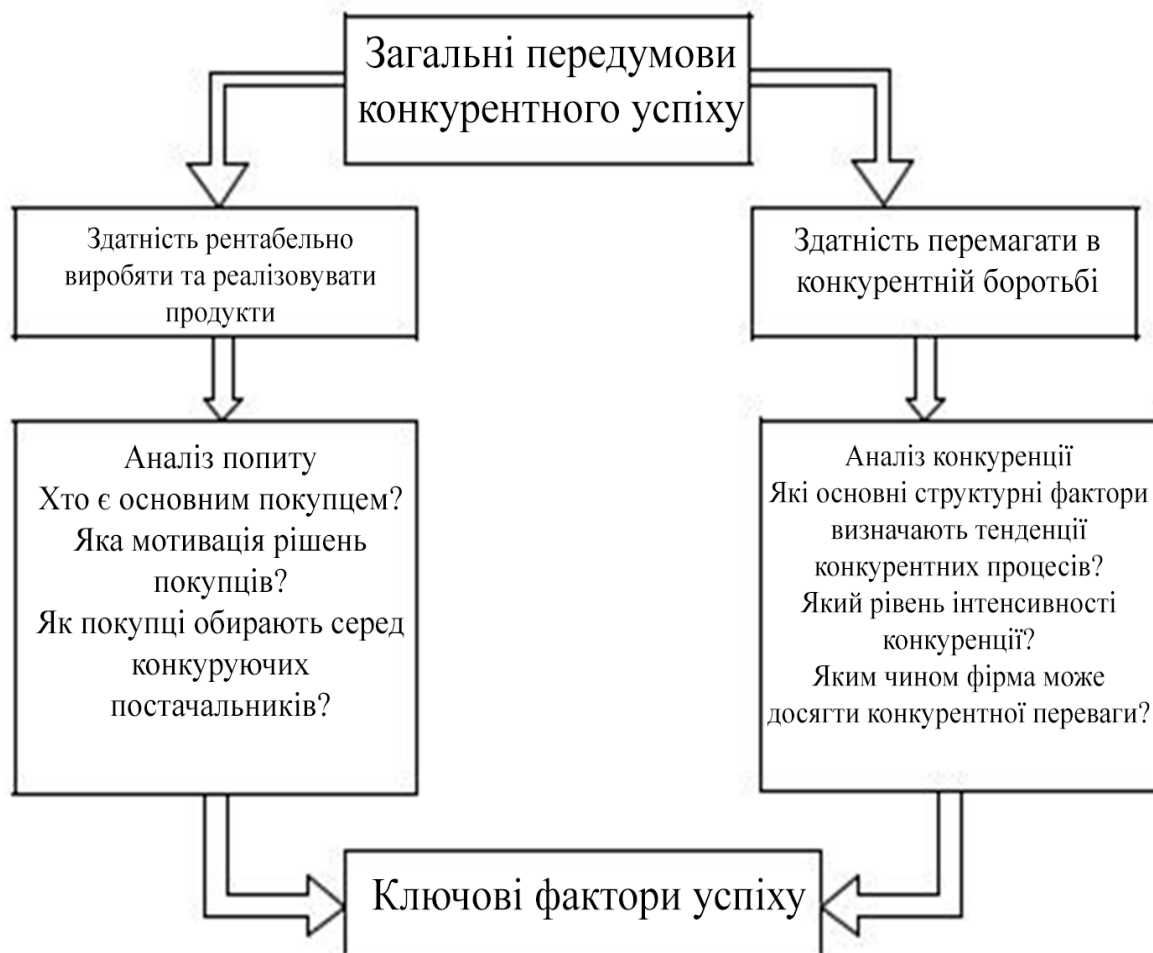


Рис. 1.5 Ідентифікація ключових факторів успіху [22]

➤ Оцінка важливості факторів:

Визначення, як важливі кожен із ідентифікованих факторів для успіху в даній галузі. Не всі фактори мають однакову вагу, іноді певні аспекти можуть мати більший вплив на успіх.

➤ Оцінка продуктивності конкурентів:

Аналіз того, наскільки ефективно конкуренти управляють кожним з ключових факторів успіху. Це дозволяє визначити, де компанія може мати перевагу або де їй слід покращити свою діяльність [22].

➤ Розробка стратегій:

На основі аналізу формулюються стратегії, спрямовані на максимізацію впливу на ключові фактори успіху. Це може включати покращення існуючих процесів, розвиток нових продуктів, розширення ринків тощо.

➤ Моніторинг та коригування:

Аналіз ключових факторів успіху є динамічним процесом, і стратегії повинні регулярно переглядатися та коригуватися відповідно до змін в галузі та внутрішніх умов компанії.

- Метод Оцінки Інновацій (Innovation Assessment)

Метод Оцінки Інновацій (Innovation Assessment) — це процес визначення, вимірювання та аналізу рівня інноваційності в організації чи проекті. Цей метод дозволяє оцінити, наскільки ефективно впроваджуються та використовуються новаторські ідеї, технології та підходи для досягнення стратегічних цілей.

Основні елементи методу включають:

1. Оцінка Інноваційної Культури:

Визначення ступеня відкритості до нових ідей, толерантності до ризику та стимулювання творчості всередині організації [22].

2. Аналіз Інноваційних Процесів:

Вивчення та оцінка етапів виникнення, розробки, впровадження та вдосконалення інновацій в організації [22].

3. Оцінка Інноваційних Продуктів та Послуг:

Аналіз інноваційних рішень, які виробляються чи надаються організацією, та їхній вплив на ринок [22].

4. Вимірювання Інноваційної Вартості:

Визначення того, як інновації сприяють покращенню ефективності, зниженню витрат чи збільшенню прибутковості [22].

5. Оцінка Інноваційних Ресурсів:

Визначення доступності та використання ресурсів для підтримки інновацій, включаючи технічні, фінансові та інші ресурси [22].

6. Вивчення Співпраці та Інноваційного Партнерства:

Аналіз взаємодії та партнерств, які сприяють створенню та впровадженню інновацій.

Мета оцінки інновацій полягає в тому, щоб оцінити ефективність та важливість інновацій в контексті стратегічних цілей організації та визначити можливості для поліпшення інноваційних процесів. Цей метод є важливим елементом стратегічного управління та може використовуватися для визначення шляхів розвитку та утримання конкурентних переваг [22].

Метод Балансу Загальних Факторів (Balanced Scorecard)

Метод балансу загальних факторів (Balanced Scorecard або BSC) - це стратегічний інструмент управління, який допомагає організаціям визначити, вимірювати та досягати стратегічних цілей. BSC враховує різні аспекти діяльності компанії та надає комплексний погляд на її ефективність [14].

Ключові елементи Balanced Scorecard включають чотири перспективи:

1. Фінансова перспектива (Financial Perspective) - оцінка фінансових показників, таких як прибуток, обсяги продажів, рентабельність, для вимірювання фінансового успіху компанії.

2. Клієнтська перспектива (Customer Perspective) - визначення показників, які відображають задоволеність та вимоги клієнтів, а також взаємодію компанії з клієнтами.

3. Внутрішня перспектива (Internal Process Perspective) - аналіз та вимірювання ефективності внутрішніх процесів, які сприяють досягненню стратегічних цілей.

4. Навчальна та Розвиткова перспектива (Learning and Growth Perspective) - визначення та вимірювання ресурсів, які впливають на розвиток та вдосконалення організації, включаючи навчання персоналу, інновації та інші фактори.

Результати аналізу цих перспектив відображаються у вигляді конкретних показників та метрик, які допомагають керівництву приймати обгрунтовані стратегічні рішення. Balanced Scorecard відомий своєю здатністю забезпечити збалансоване врахування різних аспектів діяльності компанії та сприяти досягненню її стратегічних цілей [14].

Компоненти кожної перспективи в методі балансу загальних факторів (BSC):

➤ Фінансова перспектива:

Цілі:

- Збільшення прибутку.
- Підвищення рентабельності.
- Зниження витрат

Показники:

- Чистий прибуток.
- Маржа прибутку.
- Обсяг продажів.

➤ Клієнтська перспектива:

Цілі:

- Покращення задоволення клієнтів.
- Збільшення лояльності клієнтів.
- Здобуття нових клієнтів.

Показники:

- Рівень задоволення клієнтів.
- Кількість повторних покупок.
- Ринкова частка.

➤ Внутрішня перспектива:

Цілі:

- Підвищення ефективності виробничих процесів.
- Зменшення часу доставки товарів.
- Покращення якості продукції.

Показники:

- Час виробництва.
- Час доставки.
- Кількість дефектів.

➤ Навчання та Розвиток:

Цілі:

- Розвиток ключових компетенцій персоналу.
- Збільшення рівня інновацій.
- Зниження рівня текучості персоналу.

Показники:

- Кількість навчальних годин на працівника.
- Кількість впроваджених інновацій.
- Текучість персоналу.

Кожна перспектива взаємодіє між собою, формуючи єдиний стратегічний образ організації. BSC допомагає підприємствам краще розуміти свою стратегію, визначати, як вимірювати її виконання та приймати рішення для досягнення стратегічних цілей.

Процес розробки та впровадження Методу Балансу Загальних Факторів (BSC):

1. Визначення стратегії:

Організація повинна чітко визначити свою стратегію та цілі, які вона хоче досягти.

2. Визначення перспектив:

Обрання чотирьох основних перспектив BSC: фінансової, клієнтської, внутрішньої та навчання та розвитку.

3. Формулювання цілей і показників:

Для кожної перспективи визначаються конкретні цілі та показники, які будуть використовуватися для вимірювання успіху.

4. Розробка ініціатив:

Визначення конкретних ініціатив та проектів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

5. Впровадження та виконання:

Запуск ініціатив та системи вимірювання, а також постійне відстеження та аналіз результатів.

6. Перегляд та коригування:

Регулярний аудит та перегляд стратегічних цілей, внесення коректив, якщо необхідно.

Використання методу балансу загальних факторів має декілька суттєвих переваг.

По перше, це комплексність підходу. Даний метод забезпечує вивчення більш широкого спектру аспектів, що впливають на успіх організації. BSC простий у використанні та легко зрозумілий для всіх рівнів персоналу.

Також, BSC допомагає перетворити загальні стратегічні плани на конкретні, вимірювані цілі. Наприклад, замість загальної мети "покращити обслуговування клієнтів", BSC допоможе визначити вимірювальні показники, такі як рівень задоволення клієнтів, час виконання замовлень, кількість повторних покупок тощо.

Метод встановлює причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності організації та досягненням стратегічних цілей. Це дозволяє керівництву та персоналу краще розуміти, як їхні дії та рішення впливають на стратегічний успіх.

Оскільки BSC визначає конкретні цілі та показники для кожного рівня організації, він залучає весь персонал до досягнення стратегічних цілей. Кожен робітник розуміє, як його завдання співвідноситься з загальними стратегічними цілями.

Метод балансу загальних факторів дозволяє організації швидше реагувати на зміни в економічному оточенні, технологічному прогресі, попиті ринку, тощо, враховуючи їх у стратегічних планах та вносячи корективи, коли це необхідно.

Фокус на стратегії в методі балансу загальних факторів визначається здатністю цього інструменту перетворювати абстрактні стратегічні цілі в конкретні, вимірювані дії та показники, що сприяє кращому розумінню, впровадженню та досягненню стратегічного успіху.

Дозволяє встановлювати зв'язки між різними аспектами діяльності компанії та її стратегією, систематично враховувати та аналізувати великий обсяг інформації.

Загалом, BSC є потужним інструментом для стратегічного управління, допомагаючи компаніям досягати своїх стратегічних цілей та покращувати загальну ефективність.

Але не обійшлося і без недоліків, а саме:

1. Складність розробки - створення ефективної системи BSC може вимагати значних зусиль та ресурсів. Визначення конкретних цілей, показників та їх зв'язків може бути складним завданням.

2. Фокус на внутрішніх показниках - BSC часто ставить більший акцент на внутрішніх показниках, таких як процеси та операції, що може веде до недостатнього урахування зовнішніх факторів, таких як зміни в економіці або поведінці ринку.

3. Надмірна кількість показників - в деяких випадках, компанії можуть занадто ретельно слідкувати за великою кількістю показників, що може призвести до втрати фокусу та ускладнення управління.

4. Залежність від правильної інтерпретації - використання BSC передбачає правильну інтерпретацію показників та здатність вчасно реагувати на їхні зміни. Неправильне тлумачення може призвести до неправильних стратегічних рішень.

5. Недостатнє врахування змін - BSC може бути менш гнучким у врахуванні стрімких змін у бізнес-середовищі. Стратегії та показники можуть залишатися незмінними, навіть якщо змінилися обставини.

6. Недостатнє підтримки керівництва - якщо вище керівництво не підтримує впровадження та використання BSC, система може стати неефективною. Потрібна активна підтримка з верхнього рівня.

7. Недоліки у вимірюванні ефективності співробітників - метод може не завжди точно вимірювати внесок окремих працівників у стратегічні цілі, особливо в тих випадках, коли результати командної роботи.

Не зважаючи на ці недоліки, правильно розроблений та впроваджений BSC може бути дуже ефективним інструментом стратегічного управління, який допомагає організаціям досягати своїх стратегічних цілей та адаптуватися до змін в навколишньому середовищі.

Знання та розуміння конкурентних переваг дозволяє підприємствам оцінювати їхні спроможності порівняно у порівнянні з конкурентами. Це дає основу для прийняття стратегічних рішень та адаптації підприємства до конкурентного середовища.

Конкурентні переваги визначають, чому клієнти обирають певне підприємство чи його товари та послуги, над іншими на ринку. Ці переваги можуть включати низькі витрати виробництва, унікальність продуктів, високу якість обслуговування, сильний бренд чи інші фактори. Усі ці аспекти допомагають підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність і залишатися успішними на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «AMAZON.COM, INC.»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основної діяльності підприємства

Компанія Amazon, одна з найбільших інтернет-корпорацій у світі, була заснована у липні 1994го року. Засновник, Джефф Безос, під впливом зростаючої вважливості інтернету для бізнесу, вирішив створити власний інтернет-магазин для продажу книг [23, 25, 31].

Онлайн-магазин був відкритий через рік, у липні 1985-го року, спеціалізувавшись на продажу книг, однак протягом наступних років компанія швидко розширилась додавши до асортименту різноманітні товари, такі як електроніка, одяг, іграшки та інші дрібні товари. Amazon також підписував угоди з партнерами, що дозволяло продавати їхні товари на власному сайті [23, 27].

Amazon постійно продовжувала розширювати свій асортимент товарів та послуг. Так, в 2005 році компанія запустила Amazon Prime - платну програму, яка надавала безкоштовну доставку та інші переваги підписникам. У 2007 році Amazon випустила свій власний пристрій “Kindle” – електронна книга, що відкрила новий ринок для компанії, згодом під цим самим брендом Amazon запустить власну спеціалізовану інтернет-платформу для продажу книг у цифровому варіанті [23, 27, 31].

В 2010 році Amazon запустила Amazon Web Services (AWS), який надавав хмарні обчислювальні та інфраструктурні послуги компаніям та розробникам. Ця платформа змінила підхід до інфраструктури та розробки програмних продуктів, дозволяючи зосередитися на інноваціях та зменшенні витрат [21, 23, 28].

AWS надає різні послуги обчислювання, включаючи віртуальні сервери, контейнеризацію, обробку великих обсягів даних та інше. Це дозволяє користувачам масштабувати свої обчислювальні потреби відповідно до вимог

проектів. Також, пропонує різні послуги зберігання даних для об'єктового зберігання, блочного зберігання, архівування, тощо [21, 27].

AWS надає можливості налаштування віртуальних мереж, балансування навантаження, мережевих утиліт, DDoS захисту та багато іншого. Такого як:

- Бази даних;
- Хмарна аналітика та машинне навчання;
- Безпека та ідентифікація;
- Інтернет речей (IoT) - дозволяє підключити, керувати та моніторити різноманітні речі через хмарні послуги.

AWS забезпечує гнучку, масштабовану та ефективну інфраструктуру для підприємств та розробників, дозволяючи зосередитися на розробці продуктів та інноваціях замість витрат на управління апаратними ресурсами. Багато провідних компаній та стартапів використовують AWS для розвитку та вдосконалення своїх продуктів та послуг [21, 27].

AWS - провідний гравець на ринку хмарних технологій, який вніс значний внесок у розвиток цієї галузі, а також, став одним з основних джерел прибутку для Amazon [13, 21,].

Протягом своєї історії Amazon перетворився зі скромного інтернет-книжкового магазину в одну з найбільших та найвпливовіших технологічних компаній у світі, що займається різноманітними сферами бізнесу, включаючи електронну комерцію, хмарні технології, медіа, розваги, штучний інтелект та багато іншого [23].

Компанія Amazon має глобальний вплив і присутня у багатьох країнах світу. Її географія охоплює здебільшого Америку, Європу та Азію, проте, компанія має вплив на більшість країн світу [13, 27]. Загалом географічний розподіл Amazon виглядає так:

- Північна Америка: США є рідною країною для Amazon. Компанія має високу присутність у Сполучених Штатах та Канаді включаючи ряд

дистрибуційних центрів, технічні центри та роздрібні магазини Amazon Go та Amazon Fresh [13].

- Європа: Amazon прямо присутня у Великій Британії, Франції, Німеччині, Словачії, Італії, Іспанії, Нідерландах, Польщі, Румунії, Швеції, Швейцарії, Фінляндії, Ірландії та Туреччині. Проте діє у всіх країнах Євросоюзу в рамках своїх інтернет-магазинів. В Європі компанія розвиває свої онлайн-магазини та логістичну інфраструктуру [13].

- Азія та Тихоокеанський регіон: Amazon також діє в багатьох країнах Азії, таких як Японія, Індія, Сінгапур та Австралія. До 2019 року мала дистрибуційні центри у Китаї. Компанія активно розвиває свою присутність у цьому регіоні, включаючи запуск нових послуг та розширення інфраструктури. Також компанія намагається виходити на місцеві ринки за допомогою дочірніх компаній, таких як корейська Amazon Korea [13].

- Південна Америка та Африка: Amazon має присутність у Південній Африці, Марокко, Єгипті, Ізраїлі, Мавританії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах, Колумбії, Бразилії та Коста Ріці [13].

- Глобальна доставка: Однією з сильних сторін Amazon є її глобальна мережа доставки. Вона надає можливість доставки товарів до багатьох країн світу, навіть там, де компанія може не мати фізичної присутності, а це більшість країн Африки, Азії та Південної Америки [13].

Стратегія компанії Amazon ґрунтується на кількох ключових принципах та підходах, спрямованих на досягнення її місії та цілей. Ця стратегія охоплює широкий спектр сфер та бізнес-напрямків та визначає підходи, які допомагають Amazon зберігати своє місце на ринку та інноваційний дух [13].

Всі дії та рішення Amazon базуються на вимогах та потребах клієнтів. Постійне підтримання високої якості товарів та послуг є основною метою. Тому Amazon намагається надавати широкий вибір товарів та послуг у різних категоріях, що привертає різнорідну аудиторію та робить платформу більш залучальною [13].

Для більшого залучення клієнтів Amazon має власну підписку яка надає користувачам досить істотні переваги, у разі активного використання платформ Amazon, під назвою Amazon Prime [5, 13].

Amazon Prime - це платна програма від Amazon, яка надає підписникам ряд переваг та додаткових послуг за щомісячний або щорічний внесок [5].

Однією з основних переваг Amazon Prime є безкоштовна дводенна або навіть одnodенна доставка для більшості товарів, які позначені як Prime-eligible. Це дозволяє клієнтам отримувати свої покупки у максимально короткий проміжок часу. Також, Підписники Amazon Prime можуть мати можливість отримати ранній доступ до спеціальних розпродажів, знижок та акцій [5].

Підписники Amazon Prime отримують доступ до широкого вибору відеоконтенту, включаючи фільми, серіали, документальні фільми та оригінальний контент від Amazon Prime Video. Підписка на Amazon Prime також надає доступ до музичної бібліотеки Amazon Prime Music [5].

Власники електронних-книг Kindles можуть взяти в оренду одну книгу на місяць з великого каталогу доступних творів.

Послуга Amazon Family пропонує знижки на товари для дітей, дитячі іграшки та аксесуари.

В деяких регіонах підписники Amazon Prime також можуть користуватися послугами доставки продуктів харчування Amazon Fresh та Amazon Pantry [5].

Ці переваги роблять Amazon Prime привабливою для клієнтів, які хочуть отримати більше від своїх покупок на Amazon та максимізувати свої можливості використання платформи [5].

Компанія завжди шукає нові технології та ідеї, що поліпшують якість обслуговування, роблять бізнес більш ефективним та стимулюють конкурентоспроможність. Amazon прагне зробити процес покупок максимально зручним та доступним, використовуючи новітні технології електронної комерції. Для цього компанія розвиває свою логістичну мережу, використовуючи робототехніку та автоматизацію для покращення ефективності доставки, а

Провідна роль Amazon у сфері хмарних послуг допомагає компанії залишатися піонером у технологічних інноваціях [27].

Усі ці компоненти взаємодіють та формують стратегію Amazon, що допомагає їй залишатися лідером на ринку та продовжувати здійснювати інновації в різних сферах бізнесу [27].

Оскільки асортимент товарів не обмежується товарами самої Amazon, онлайн-магазин продає величезну кількість продукції у найрізноманітніших категоріях, що включає: смартфони, планшети, ноутбуки, телевізори, фотоапарати, аудіотехніка, гаджети, чоловічий, жіночий та дитячий одяг, взуття, аксесуари, прикраси, широкий вибір книг на різні теми, а також аудіокниги для прослуховування, меблі, побутова техніка, кухонне обладнання, постільна білизна, предмети для дому, косметичні засоби, парфуми, засоби для догляду за волоссям та тілом, заморожена їжа, готові страви, напої, снеки, спортивний одяг, взуття, спорядження для тренувань, фітнес-прилади, дитячі іграшки, настільні ігри, пазли, конструктори, корм для тварин, аксесуари та товари для догляду за домашніми тваринами, матеріали для рукоділля, малювання, ремесел, музичні інструменти, тощо.

Amazon являє собою інтернет-торгівельну компанію, і вона не є типовим виробником фізичних товарів. Проте, Amazon має свої власні заводи, бренди та продукти, які вони розробляють та виробляють, а також підтримують ряд ініціатив у різних сферах [27]. Серед власної продукції компанії можна виділити:

- Amazon Echo та Alexa: Серія розумних гучномовців Amazon Echo, які працюють з голосовим асистентом Alexa. Ці пристрої відтворюють музику, надають інформацію, керують домашніми пристроями та багато іншого [23, 27, 28].
- Amazon Kindle: Amazon випускає електронні книги Kindle, які дозволяють користувачам читати електронні книги та інші матеріали [23, 27].

- Amazon Fire TV та Fire Tablet: Компанія виробляє планшети Fire Tablet та стрімінгові приставки Fire TV, які дозволяють користувачам переглядати відеоконтент, грати в ігри та використовувати різні додатки [23].

- Amazon Basics: Amazon також пропонує лінію своїх власних товарів під брендом Amazon Basics, включаючи побутову техніку, електроніку, аксесуари та інше. Сюди також можна додати Amazon Basics+ - розширення лінії Amazon Basics, де компанія виготовляє більш високотехнологічні та просунуті товари, наприклад, велосипеди, автомобільні аксесуари тощо [23, 27].

Проте, основним видом діяльності все ж залишається інтернет-торгівля, логістика та технологічні інновації, це включає різні стрімінгові сервіси та послуги з хмарних інтернет технологій.

Серед логістичних проєктів Amazon можна виділити Amazon Prime Air та Amazon Robotics.

Amazon Prime Air - це програма Amazon, спрямована на розробку та впровадження автоматизованої служби доставки за допомогою безпілотних літальних апаратів, дронів, з метою забезпечення швидкої та ефективної доставки товарів клієнтам за допомогою дронів, які здатні рухатися в повітрі над наземною інфраструктурою [13, 27, 28].

Дрони працюють в автономному режимі, що дозволяє їм автоматично пересуватись, виявляти перешкоди та здійснювати посадку на визначені місця. Дрони можуть рухатися зі швидкістю до 88 км/год та мати радіус доставки до 24 км [27].

Amazon надає велику увагу безпеці польотів дронів. Вони оснащені передовими технологіями для уникнення зіткнень та забезпечення безпеки на землі [28].

Amazon Prime Air розробляє різні типи дронів для різних сценаріїв доставки, включаючи доставку легких товарів або навіть важких вантажів [27].

Amazon також розглядає можливість використання дронів для надання допомоги у ситуаціях надзвичайних обставин, таких як доставка медичних засобів чи допомога в екологічних катастрофах [28].

Що ж до Amazon Robotics то це підрозділ компанії Amazon, спеціалізований у розробці та впровадженні робототехніки для автоматизації та оптимізації логістичних процесів в складах та центрах обробки замовлень. Головною метою Amazon Robotics є забезпечення швидкої, ефективної та точної обробки замовлень, а також підвищення продуктивності праці [27].

Amazon використовує різні типи роботів для роботи в складській атмосфері, такі як мобільні роботи, що переміщують товари, а також роботи-маніпулятори, які можуть виконувати різноманітні завдання [27].

Роботи Amazon Robotics можуть працювати в автономному режимі, пересуваючись на складах уникаючи перешкод. Вони також можуть співпрацювати з людським персоналом для ефективної обробки замовлень [28].

Деякі роботи можуть піднімати, переміщувати та організовувати товари на полицях, що допомагає зменшити навантаження на людей та знизити ризик пошкодження товарів [27].

Amazon Robotics постійно працює над вдосконаленням робототехніки та впровадженням нових технологій для покращення логістики та підвищення ефективності [28].

Застосування роботів допомагає знизити ризик для працівників, зокрема у тих випадках, коли потрібно працювати з важкими чи незручними товарами [28].

Роботи допомагають знизити час, який потрібно для підготовки та відправлення замовлень, і роблять процес обробки більш точним та швидким. Тому Amazon активно розширює використання робототехніки на своїх складах по всьому світу, з метою підвищення обсягів обробки замовлень [27].

Як і інші великі західні компанії Amazon прийняла декларацію про боротьбу зі зміною клімату та прискорення переходу до сталої енергетики й підвищення екологічної відповідальності. Так звана «The Climate Pledge» (Кліматична Обіцянка) [13, 27]].

Основні аспекти цієї ініціативи:

- **Нульові Викиди CO₂:** Однією з ключових цілей The Climate Pledge є досягнення нульових викидів вуглецю (CO₂) від діяльності компанії Amazon до 2040 року. Це означає, що Amazon планує зменшити свої викиди вуглецю до мінімуму та компенсувати ті, які не можна уникнути, шляхом зосередження на збільшенні використання відновлювальних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, для забезпечення власної енергетичної потреби [27].

- **Сталі Енергетичні Рішення:** Amazon зобов'язується використовувати сталі енергетичні рішення та збільшувати використання відновлювальних джерел енергії для забезпечення своєї діяльності. Компанія також планує інвестувати в відновлювальні джерела енергії та зменшити споживання незбагаченого природного газу [27].

- **Інвестиції в Збереження Природних Ресурсів:** Amazon зобов'язується інвестувати в проекти з озеленення та збереження лісів, а також у збереження морських та прісноводних екосистем [27].

- **Співпраця з Постачальниками:** Amazon закликає своїх постачальників та партнерів долучитися до зобов'язань The Climate Pledge та вживати заходів для зменшення впливу на клімат [27].

- **Публічна Прозорість:** Amazon обіцяє публічно доповідати про свої досягнення щодо зниження викидів вуглецю та інших екологічних цілей [27].

Оголошення «The Climate Pledge» разом із «Global Optimism» в 2019 році свідчить про зобов'язання Amazon внести свій вклад у глобальну боротьбу зі зміною клімату та підтримку сталого розвитку. Крім того, компанія намагається стимулювати інші організації до прийняття подібних відповідальних зобов'язань [13, 25, 27].

2.2 Фінансово-господарська звітність

З метою надання більш детальної інформації про фінансово-господарську діяльність компанії Amazon, особливу увагу можна звернути на її фінансову звітність.

Обсяги продажів: У 2022 році Amazon зареєструвала загальні обсяги продажів на рівні 513 мільярда доларів США. Це представляє відносно невеликий ріст на рівні +9.40% загальних продажів у порівнянні з 2021 роком, результат якого склав 469 мільярда доларів США. У проміжку 2018 – 2021 років, загальний ріст продажів складав від +20.45% (2019) до +37.62% (2020) [12, 13, 23, 26].

Зміни в обмінних курсах знизили чистий обсяг продаж на 15,5 мільярда доларів у 2022 році [13].

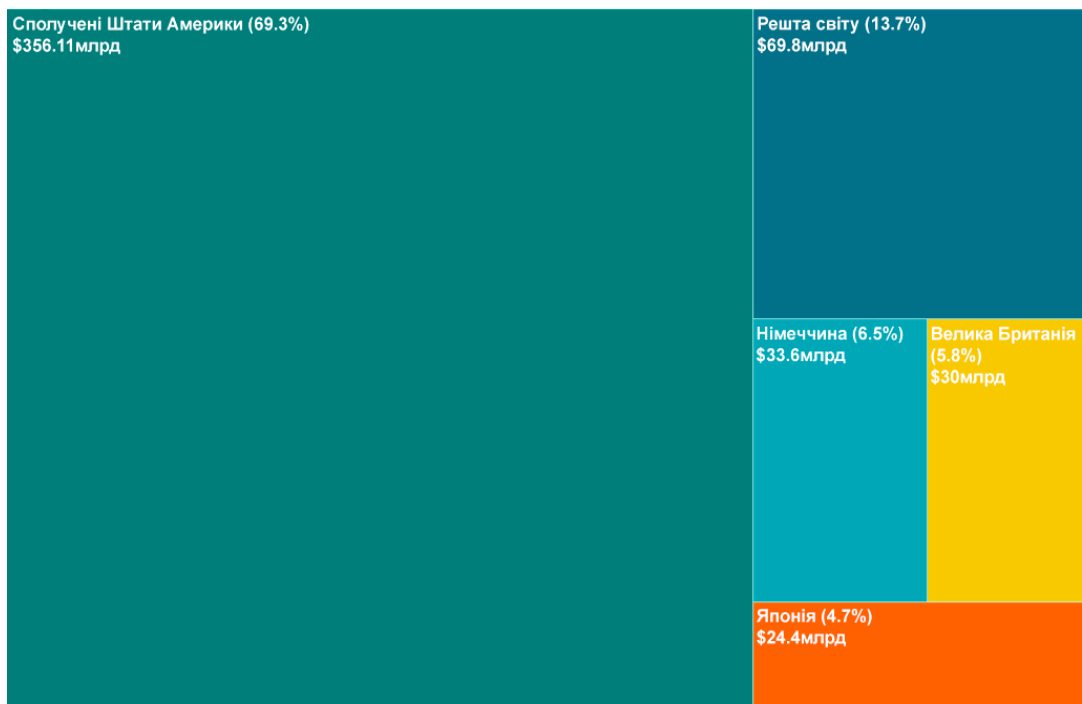


Рис. 2.1 Розподіл товарообігу Amazon по країнам, в доларах США (2022)
[13].

Продажі в Північній Америці зросли на 13% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Ріст продажів головним чином відображає збільшення обсягів продаж, включаючи продажі сторонніми продавцями, рекламні продажі та підпискові послуги. Збільшення обсягів продаж було викликано в основному продовженим фокусом на ціну, асортимент та зручність для клієнтів, включаючи пропозиції з доставки [13].

Таблиця 2.1

Продажі Amazon за 2020-2022, в мільйонах доларів США [12, 13, 26]

Назва	2020	2021	2022
Північна Америка	236,282	279,833	315,880
Світ	104,412	127,787	118,007
AWS	45,370	62,202	80,096
Загальні продажі	386,064	469,822	513,983
Зміна в %	+38%	+18%	+13%

Міжнародні продажі впали на 8% у 2022 році порівняно з попереднім роком, головним чином через зміни обмінних курсів, частково компенсованими збільшенням обсягів продаж [12, 13, 26].

Таблиця 2.2

Основні ринки за 2020-2022, в мільйонах доларів США [12,13]

Країна	2019	2020	2021	2022
США	\$193,636	\$263,520	\$314,006	\$356,113
Німеччина	\$22,232	\$29,565	\$37,326	\$69,802
Великобританія	\$17,527	\$26,483	\$31,914	\$30,074
Японія	\$16,002	\$20,461	\$23,071	\$24,396
Решта Світу	\$31,125	\$46,035	\$63,505	\$69,802
Загалом	\$280,522	\$386,064	\$469,822	\$513,983

Продажі AWS зросли на 29% у 2022 році порівняно з попереднім роком. Ріст продаж головним чином відображає збільшене використання клієнтами, частково компенсоване змінами ціноутворення, головним чином через довгострокові контракти з клієнтами [13].

Збільшення операційного прибутку AWS у абсолютних значеннях у 2022 році, порівняно з попереднім роком, головним чином пов'язано зі зростанням обсягів продаж та продуктивністю в структурі витрат, включаючи зменшення витрат на амортизацію та амортизаційних витрат відповідно до зміни оцінок строків корисного використання серверів та мережевого обладнання, частково компенсованим зростанням витрат на персонал та пов'язані витрати та витратами на інфраструктуру технологій, які в основному обумовлені додатковими інвестиціями для підтримки росту бізнесу AWS [13].

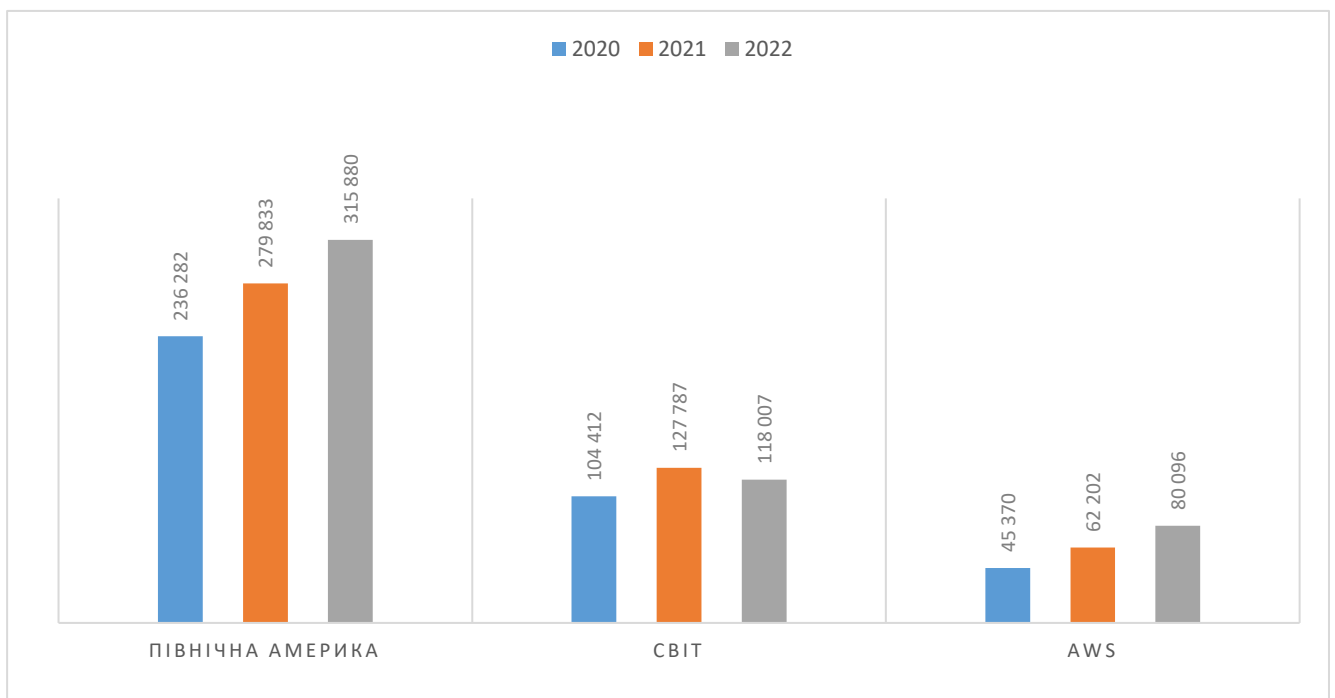


Рис. 2.2 Динаміка продажів Amazon за 2020-2022, в мільйонах доларів США [11,12,13]

Чистий прибуток: чистий прибуток компанії Amazon у 2022 році становив - 2.7 мільярда доларів, в наслідок зменшення прибутку від інвестицій та збільшення видатків на дослідження та інноваційних технологій [13].

Що стосується фінансових результатів діяльності, показники виручки та чистого прибутку протягом 5-річного періоду можна характеризувати як швидке зростання, оскільки їх значення з року в рік, до 2022 року, становило від 20 до 30% [13].

Операційна маржа: У 2022 році операційна маржа Amazon склала 43.81%. Це свідчить про високий рівень рентабельності їх операцій та ефективне використання ресурсів. Однак після всіх витрат маржа становить -0.53%, що є відносно невеликою втратою для компанії у порівнянні з прибутками минулих років [12, 13].

Операційний прибуток становив 24,9 мільярда доларів у 2021 році та 12,2 мільярда доларів у 2022 році [12, 13, 26].

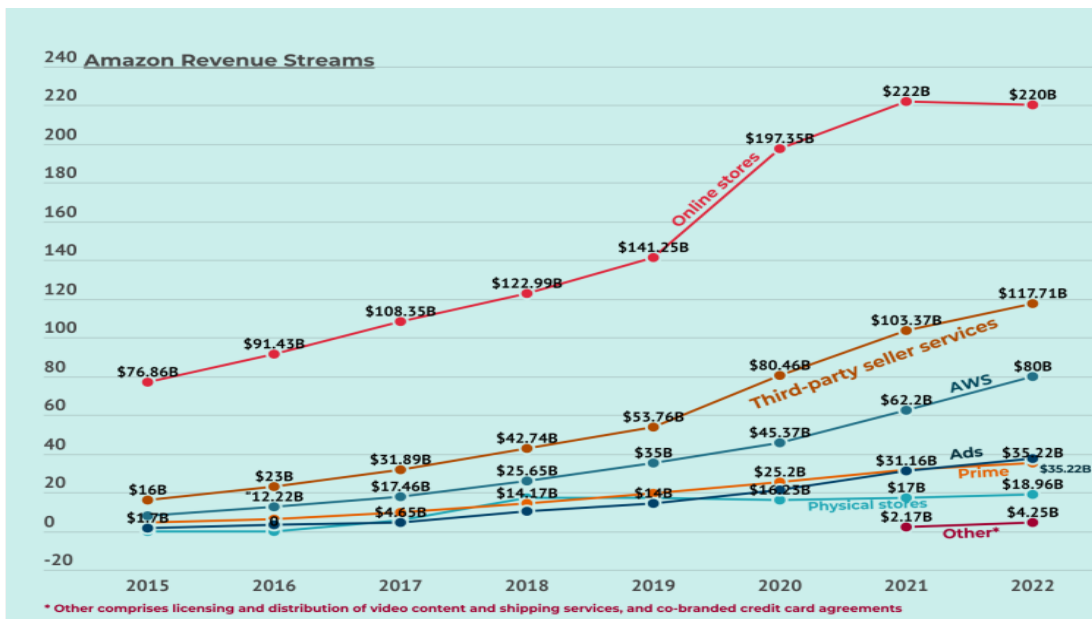


Рис. 2.3 Динаміка фінансових результатів Amazon в доларах США [23].

Збиток від операцій у Північній Америці у 2022 році, порівняно з операційним прибутком 2021 року, в основному обумовлений зростанням витрат на доставку та виконання замовлень, частково через збільшення інвестицій у мережу обробки замовлень, витрат на транспортування, ставок заробітної плати та стимулів, зростанням витрат на технології та контент, а також ростом окремих операційних витрат, частково компенсованим зростанням обсягів продаж,

включаючи продажі сторонніми продавцями, та рекламних продажів. Зміни в обмінних курсах позитивно вплинули на збиток від операцій у цій категорії на 274 мільйони доларів у 2022 році [13].

Збільшення збитку від операцій за кордоном в абсолютних значеннях у 2022 році порівняно з попереднім роком, головним чином пов'язано зі зростанням витрат на доставку та виконання замовлень, частково через збільшення інвестицій у мережу обробки замовлень, витрат на транспортування, ставок заробітної плати та стимулів, зростанням витрат на технології та контент, а також ростом окремих операційних витрат, частково компенсованим зростанням рекламних продажів та обсягів продаж, включаючи продажі сторонніми продавцями. Зміни в обмінних курсах негативно вплинули на збиток від операцій у цій категорії на 857 мільйонів доларів у 2022 році [13].

Збільшення операційного прибутку AWS у абсолютних значеннях у 2022 році, порівняно з попереднім роком, головним чином пов'язано зі зростанням обсягів продаж та продуктивністю в структурі витрат, включаючи зменшення витрат на амортизацію та амортизаційних витрат відповідно до зміни оцінок строків корисного використання серверів та мережевого обладнання, частково компенсованим зростанням витрат на персонал та пов'язані витрати та витратами на інфраструктуру технологій, які в основному обумовлені додатковими інвестиціями для підтримки росту бізнесу AWS. Зміни в обмінних курсах позитивно вплинули на операційний прибуток у цій категорії на 1,4 мільярда доларів у 2022 році [13].

Інвестиції: Грошові кошти, які використовуються в операціях інвестування, склали 58,2 мільярда та 37,6 мільярда доларів у 2021 та 2022 роках, мінливість в першу чергу викликана покупками, продажами та погашеннями ліквідних цінних паперів [12,13]. Грошові капіталовкладення становили 55,4 мільярда та 58,3 мільярда доларів у 2021 та 2022 роках, що переважно відображає інвестиції у інфраструктуру технологій, переважна більшість з яких спрямована на підтримку росту бізнесу AWS, та на додаткові потужності для підтримки мережі обробки замовлень [12,13]. Компанія планує продовжувати ці інвестиції з плином часу, зі

збільшенням витрат на інфраструктуру технологій. Amazon здійснила грошові платежі з метою придбання та іншою інвестиційною діяльністю на суму 2,0 мільярда та 8,3 мільярда доларів у 2021 та 2022 роках [12,13]. Компанія придбала компанії MGM Holdings Inc. за рахунок наявних грошових коштів, та планує фінансувати придбання компаній 1Life Healthcare, Inc. (One Medical) та iRobot Corporation за рахунок наявних грошових ресурсів [13].

Кредити: Грошові ресурси, які використовуються в операціях фінансування, склали 6,3 мільярда та 9,7 мільярда доларів у 2021 та 2022 роках [12,13]. Грошові надходження від операцій фінансування виникали внаслідок отримання коштів від короткострокового боргу та довгострокового боргу на суму 27,0 мільярда та 62,7 мільярда доларів у 2021 та 2022 роках [12,13]. Грошові витрати в операціях фінансування виникали внаслідок викупу акцій, погашення короткострокового боргу та довгострокового боргу, фінансових лізингів, фінансових зобов'язань, та іншого, на суму 20,7 мільярда та 53,0 мільярда доларів у 2021 та 2022 роках. Придбання майна та обладнання за фінансовими лізингами складало 7,1 мільярда та 675 мільйонів доларів у 2021 та 2022 роках [12,13].

Дочірні компанії: На 31 грудня 2022 року готівка, еквіваленти готівки та ліквідні цінні папери, що належать іноземним дочірнім підприємствам, склали 4,7 мільярда доларів. Amazon планує інвестувати практично всі прибутки іноземних дочірніх підприємств, а також частину власного капіталу у іноземні дочірні підприємства поза США незалежно від підсумку в тих юрисдикціях, в яких довелося б зазнати значних додаткових витрат при репатріації таких сум [13].

Податки: Компанія підлягає оподаткуванню на прибуток в США та численних іноземних юрисдикціях, і в ході звичайного плину ділової діяльності існує багато податкових позицій, для яких остаточне визначення податкового обов'язку є невизначеним.

На 31 грудня 2022 року компанія звітувала про накопичені зобов'язання на суму 4,0 мільярда доларів на різні податкові ризики [13].

Amazon перевірила контроль над процесом щодо оцінки технічної обґрунтованості податкових ризиків, включаючи контроль над: оцінкою того, чи

податкова позиція ймовірно буде суттєво захищена; вимірюванням вигоди від податкових позицій, як на початковому етапі, так і в подальшому.

Податкові платежі, сплачені готівкою, після врахування відшкодувань, становили 1,7 мільярда, 3,7 мільярда та 6,0 мільярда доларів у 2020, 2021 та 2022 роках [12,13].

Певний прибуток та збиток іноземних дочірніх підприємств підлягає поточному оподаткуванню в США, але репатриція такого прибутку не підлягає оподаткуванню в США. Правила податкового законодавства США також передбачають підвищені відрахування прискореного зношування шляхом надання можливості вибору повного відшкодування на витрати відповідного майна, в основному обладнання, до 2022 року [13].

Податкова відомість у федеральному розрізі включала частковий вибір для 2020 та 2021 років та повний вибір для 2022 року. З 1 січня 2022 року дослідницькі та розробницькі витрати обов'язково мають бути капіталізовані та амортизовані з метою оподаткування в США [13].

Відомість на прибуток від податків у 2021 році була вищою, ніж у 2020 році, головним чином через зростання прибутку до вирахування податку [12]. Це було частково скомпенсовано зростанням федеральних податкових кредитів у сфері дослідження та розробки в США та впливом розподілу певних нематеріальних активів з Люксембургу до США у четвертому кварталі 2021 року, що призвело до використання 2,6 мільярда доларів активів, раніше підлягаючих оцінці резерву, що відкладено [12,13].

У 2022 році Amazon отримала податкову вигоду, порівняно з декларацією про прибуток, від податків у 2021 році, головним чином через зниження прибутку до вирахування податку та зростання закордонного податкового вирахування [13]. Це було частково скомпенсовано зниженням надлишкових податкових вигод від компенсації на підставі акцій та зменшенням податкового впливу від закордонних доходів та збитків через зниження сприятливого впливу операцій по корпоративній реструктуризації.

Податкова вигода від закордонного податкового вирахування, задекларована в 2022 році, відображає зміну застосування податкового регулювання, пов'язаного з розрахунком відповідного закордонного доходу та включає податкову вигоду на суму приблизно 655 мільйонів доларів, порівняно з роками до 2022 року [13].

Компанія має намір інвестувати практично всі доходи закордонних дочірніх підприємств, а також власний капітал у закордонних дочірніх підприємствах, за межами США в тих юрисдикціях, в яких є загроза значних податкових витрат при репатріації таких сум [13].

У 2022 році обсяги продажів Amazon досягли 513 мільярдів доларів США. Це відображає відносно помірний ріст на рівні +9,40% порівняно з попереднім роком (2021), коли обсяг продажів становив 469 мільярдів доларів США. Протягом попередніх років (2018-2021) спостерігалися значні варіації у темпах зростання обсягів продажів, від +20,45% до +37,62%.

Зміни в обмінних курсах вплинули на чистий обсяг продажів, знизивши його на 15,5 мільярда доларів у 2022 році. Це вказує на важливість валютних факторів у фінансовій діяльності компанії.

Загальною тенденцією є поступовий ріст обсягів продажів Amazon, що свідчить про успішну фінансову діяльність компанії. Однак важливо враховувати валютні коливання як чинник, що може впливати на фінансові показники.

Операційний прибуток AWS зріс на зростанні обсягів продаж та ефективності витрат. Компанія продовжує активно інвестувати в технологічний розвиток та мережу обробки замовлень, здійснює придбання компаній. Грошові капіталовкладення свідчать про стратегічне планування інвестицій в інфраструктуру.

Компанія зосереджується на інвестиціях в інновації та технологіях майбутнього, що сприяє її позиціонуванню на ринку та сприяє залученню нових клієнтів.

У сфері логістики та доставки, Amazon впроваджує інноваційні підходи, такі як програма Amazon Prime та експерименти з використанням дронів для

доставки товарів. Щодо електронної комерції, концепція магазинів Amazon Go, де відсутня необхідність в касах.

Таблиця 2.3

Загальна звітність Amazon за 2021-2022 роки, в млн дол США [13]

АКТИВИ	2021	2022
Поточні активи:		
Готівка та еквіваленти готівки	36,220	53,888
Облігації, які можна продати	59,829	16,138
Запаси	32,640	34,405
Дебіторська заборгованість, чиста та інша	32,891	42,360
Загальні поточні активи	161,580	146,791
Матеріальні активи, чисті	160,281	186,715
Операційні лізинги	56,082	66,123
Гудвіл	15,371	20,288
Інші активи	27,235	42,758
Загальні активи	420,549	462,675
Поточні зобов'язання:		
Заборгованість поставщикам	78,664	79,600
Накопичені витрати та інші	51,775	62,566
Неоплачений дохід	11,827	13,227
Загальні поточні зобов'язання	142,266	155,393
Довгострокові зобов'язання за лізингами	67,651	72,968
Довгострокові борги	48,744	67,150
Інші довгострокові зобов'язання	23,643	21,121
Власні акції, за вартістю	-1,837	-7,837
Додатковий сплачений капітал	55,437	75,066
Накопичені інші об'єктивні доходи (збитки)	-1,376	-4,487
Накопичені прибутки	85,915	83,193
Загальний власний капітал	138,245	146,043

2.3 Конкуренти «Amazon.com, Inc.»

Зі сходженням Amazon на вершину індустрії електронної комерції кількість і розмір його конкурентів неухильно збільшуються, оскільки вони намагаються завоювати власну частку ринку. Компанії повинні залишатися конкурентоспроможними в цифровому ландшафті.

Amazon має конкуренцію в різних галузях. Alibaba, eBay, Walmart, JD, Flipkart і Rakuten є їхніми основними конкурентами в роздрібній торгівлі. За аудиторію стрімінгових онлайн-сервісів Amazon конкурує з Netflix, Hulu, Apple TV і Disney+. Alibaba Cloud і Microsoft Azure є основними конкурентами Amazon у бізнесі хмарних обчислень [4, 6, 7, 8].

- Конкуренти Amazon в електронній комерції.

У сфері електронної комерції Amazon завжди стикався з жорсткою конкуренцією. Китай, зокрема, виявився проблемним ринком для Amazon. Китай є найбільшою у світі економікою електронної комерції, і його внутрішні гіганти електронної комерції виявилися сильними конкурентами для Amazon навіть у світовому масштабі.

1. Alibaba

За ринковою капіталізацією та часткою ринку Alibaba поступається Amazon у світовому масштабі [6, 7, 18].

Ринкова капіталізація Alibaba у липні 2019 року становила 430.44 мільярда доларів США, що є другою за величиною корпорацією електронної комерції у світі. Станом на середину 2019 року ринкова вартість Amazon перевищувала 780 мільярдів доларів США [30, 36]. Незважаючи на те, що Amazon має сильний глобальний слід, більшу частину прибутку Alibaba отримує лише від діяльності в Китаї [19]. Однак, Alibaba також перетворюється на потужного конкурента на світовому ринку [8, 9, 17].

Якщо подивитись на китайський ринок, то бачимо, що Alibaba перевершує Amazon практично в усіх категоріях [6, 9, 29, 36].

У середині 2018 року на Alibaba припадало 58.2% усіх продажів електронної комерції в Китаї [17]. Amazon лише 0.7% [6].

З точки зору різних видів діяльності, в яких працюють обидві компанії, Alibaba дуже схожа на Amazon. Обидва обслуговують ринки B2C і B2B і мають, серед іншого, власні хмарні послуги та можливості цифрової дистрибуції [6, 8, 9, 17].

Amazon приєднався до китайського ринку в 2004 році та стрімко розвивався в перші роки, утримуючи 16% частки ринку в певний момент – це дуже далеко від нинішніх 0.7%. Причина падіння Amazon полягає в тому, що місцеві гравці, такі як Alibaba, змогли задовольнити місцеві смаки та владу, тоді як Amazon не зміг [6, 19].

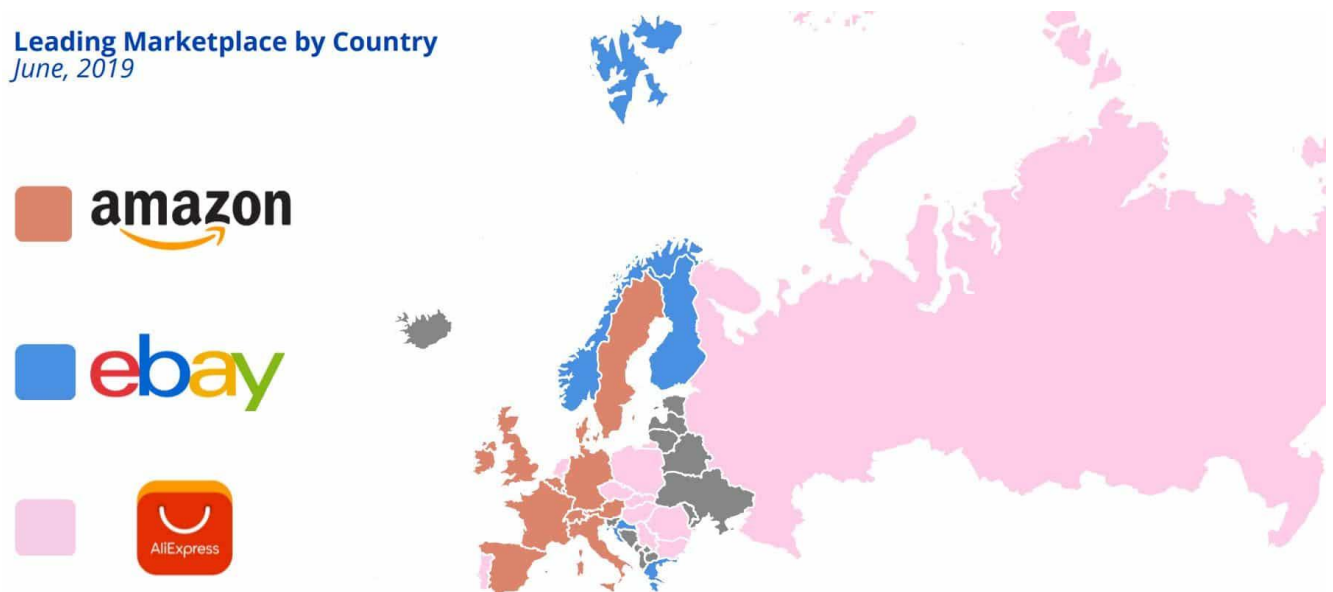


Рис 2.3 Найбільш популярні маркетплейси в Європі в 2019 році. [23]

2. JD

JD.com, також відомий як Jingdong, є китайським сайтом електронної комерції, який розглядається як можливий конкурент Amazon, особливо в галузі B2C. У Китаї JD призначений для B2C, а Alibaba — для B2B [7, 9].

JD легко входить до числа 10 найкращих компаній електронної комерції у світі з ринковою оцінкою в 28 мільярдів доларів на середину 2019 року [8]. Слід підкреслити, що, незважаючи на те, що Amazon має більшу глобальну

присутність, продажі та доходи JD насамперед базуються на діяльності в Китаї, з товарооборотом в 557 мільярдів доларів США в рік [7, 8, 9].

У Китаї JD є лідером на ринку електронної комерції B2C. Рік у рік компанія JD стрімко розвивається [8, 9].

Зараз JD є одним із головних конкурентів Amazon як на китайському ринку, так і за його межами, оскільки найближчим часом він може вийти за межі Китаю [8, 9].

JD.com, раніше 360buy, починався як роздрібний онлайн-продавець для придбання магнітооптичних дисків, але поступово поширювався на інші сфери споживання. Наразі це другий за величиною бренд електронної комерції в Китаї та найбільша платформа електронної комерції B2C [9].

JD обслуговує сектор B2C, продаючи споживчі товари та предмети через свою онлайн-платформу. Він отримує запаси, купуючи їх у виробників і продаючи за конкурентними цінами [9]. Amazon почав зосереджуватися на збільшенні «транскордонних» продажів на китайському ринку після того, як не зміг відповідати цінам, які пропонують такі конкуренти [36].

3. eBay

На ринку електронної комерції eBay завжди був великим конкурентом Amazon, незважаючи на те, що обидва визнані тим, що продають різні товари різним споживачам. Ринкова оцінка eBay у середині 2019 року становила понад 34 мільярди доларів, що зробило його одним із найважливіших конкурентів Amazon як у Сполучених Штатах, так і за їх межами [4, 7, 8, 19].

З точки зору продажів електронної комерції, eBay є найближчим конкурентом Amazon, особливо в Сполучених Штатах – у середині 2018 року на частку eBay припадало 6.6% усіх продажів електронної комерції в Сполучених Штатах, ставши її трохи нижче Amazon. Незважаючи на те, що eBay не досягає 50% частки продажів електронної комерції Amazon, eBay постійно зберігає свої позиції на сьогоднішній день [8, 19].

Зараз eBay працює в 27 країнах і найбільш відомий своєю моделлю C2C, за якою клієнти можуть продавати свої вживані товари іншим клієнтам, що робить

eBay популярною платформою для купівлі та продажу вживаних споживчих товарів [8, 19]. Amazon, з іншого боку, в першу чергу стурбований B2C, тобто наданням платформи для компаній, щоб продавати свої товари клієнтам онлайн [7, 36].

- Офлайн-конкуренти Amazon (цільова аудиторія)

Цільова аудиторія Amazon не покладається виключно на покупки через електронну комерцію; багато хто виходить і купує речі офлайн, навіть якщо вони доступні онлайн на Amazon. Тим не менш, ці традиційні конкуренти розпочали онлайн-операції, збільшуючи частку ринку Amazon.

1. Walmart

Walmart, багатонаціональна мережа роздрібної торгівлі, що складається з гіпермаркетів, супермаркетів і продуктових магазинів, вважається одним із головних конкурентів Amazon, особливо в галузі роздрібної торгівлі та електроніки [7, 8].

З часткою ринку в 3.7% у 2018 році Walmart посів третє місце в секторі онлайн-роздрібної торгівлі США і демонструє постійне зростання з року в рік.

Інтернет-магазини Walmart дозволяють клієнтам купувати речі та продукти компанії, не виходячи з дому, з такою ж економією, як якщо б вони відвідали місцевий магазин Walmart [7, 8]. З іншого боку, Amazon має сильнішу присутність в Інтернеті, ніж присутність офлайн.

2. Home Depot

З точки зору конкуренції з Amazon, Home Depot можна порівняти з Walmart, оскільки він працює як звичайний роздрібний торговець з онлайн-магазином, який відображає товари в магазині, щоб люди могли купувати [7, 36].

У 2018 році The Home Depot зайняла п'яте місце серед найбільших платформ електронної комерції в США з часткою ринку 1.6%.

Home Depot, як і Walmart, стабільно розвивається та отримує переваги від своєї присутності як офлайн, так і онлайн [7, 36].

Home Depot було засновано в 1978 році і зараз є найбільшим роздрібним продавцем товарів для дому в Сполучених Штатах. Вони пропонують

інструменти, будівельні матеріали, а також техніку та послуги. Наприкінці 2000 року компанія відкрила свій інтернет-магазин, щоб продавати свою продукцію за цінами, подібними до тих, які можна знайти у звичайних магазинах [36].

Amazon і The Home Depot конкурують у сегменті «покращення дому», і The Home Depot готовий конкурувати з Amazon, пропонуючи швидші доставки та покращений досвід онлайн-покупок. Як результат The Home Depot стає фізичним конкурентом Amazon [36].

- Конкуренти Amazon Web Services (AWS).

Платформа хмарних сервісів Amazon, Amazon Web Services, вже давно займає перше місце в хмарному бізнесі. Але в останні роки рішення від таких компаній, як Microsoft і Google, зробили пролом у галузі, вкравши частину ринку в Amazon [21].

1. Microsoft Azure

У четвертому кварталі 2019 року Microsoft Azure, хмарний сервіс компанії, займав понад 17% частки хмарного ринку. Зараз Azure є другим у світі постачальником хмарної інфраструктури та платформ. Azure також продемонструвала значне зростання порівняно з минулим роком, позиціонуючи його як прямого конкурента Amazon у бізнесі хмарних обчислень [34].

AWS і Azure дуже схожі в тому сенсі, що обидва хмарні сервіси орієнтовані в основному на «бізнес» користувачів. У той час як Azure спирався на попередній досвід Microsoft, Amazon виявився на висоті, реінвестувавши значну частину своїх річних прибутків назад у розширення AWS.

2. Google Cloud Platform (GCP)

Google Cloud Platform (GCP) є радше доповненням до AWS і Azure, ніж рішенням, що працює в один клік.

У четвертому кварталі 2019 року Google Cloud Platform посідає третє місце з часткою ринку 4%, і протягом останніх кількох років вона стрибає між третім і четвертим місцем, незважаючи на посилення конкуренції з боку Alibaba Cloud і IBM Cloud. Тим не менш, Google Cloud Platform продемонструвала значне

зростання, що зробило її надійним конкурентом Amazon у найближчому майбутньому [6, 13, 17, 18, 33].

У той час як Amazon надає своїм споживачам понад 140 різних послуг у сфері обчислень, Інтернету речей, мобільних, мережевих і корпоративних додатків, GCP все ще відстає за кількістю послуг, які вона надає, і, як правило, менш гнучка з цих двох [13].

Google Cloud Platform користується більшою популярністю у сценаріях використання інфраструктури як послуги (IaaS) і платформи як послуги (PaaS), ніж у варіантах використання Enterprise, і саме на підприємство припадає більшість грошей. Google має намір боротися з цим, збільшуючи свої інвестиції в покращення корпоративних процесів і формування нових партнерств.

- Конкуренти Amazon у штучному інтелекті.

У той час як Amazon пропонує споживачам послуги штучного інтелекту через свою платформу AWS, найпопулярнішим використанням ШІ є його віртуальний помічник Alexa. Alexa на рівних протистоять двом іншим важковаговикам галузі, Apple і Google [21].

1. Google Assistant

Google Assistant доступний на ряді пристроїв і наразі займає 36% частки ринку разом із Siri від Apple.

Google Assistant є більш універсальним, але Alexa від Amazon може допомогти у повсякденних завданнях і має додаткову зручність можливості розміщувати елементи Amazon лише за допомогою голосової команди [34].

2. Siri, голосовий помічник Apple

Незважаючи на те, що Siri доступна виключно в середовищі Apple, Siri дуже популярна. Для віртуального помічника, заблокованого в єдиній екосистемі, йому вдалося утримувати перше місце протягом дуже тривалого часу завдяки двом перевагам: Siri був одним із перших комерційних віртуальних помічників зі штучним інтелектом, які вийшли на ринок [34].

Лише наприкінці 2019 року Google Assistant зміг зрівнятися, і тепер обидва зберігають перше місце з часткою ринку 36%.

- Конкуренти Amazon Digital Distribution

Amazon має широкий асортимент товарів. Він має власну службу цифрової дистрибуції Amazon Prime Video та Amazon Prime Music, а також продакшн-студію Amazon Studios на додаток до електронної комерції та хмарних сервісів.

1. Netflix

З понад 158 мільйонами глядачів станом на середину 2019 року Netflix був провідним постачальником цифрового стрімінгового контенту в США та в усьому світі [33].

Netflix лідирує на ринку цифрового розповсюдження завдяки серії оригіналів, створених під власним брендом, а також кількома різними телешоу та серіалами [4, 7, 33].

Що стосується послуг цифрової дистрибуції, Amazon і Netflix дотримуються схожої стратегії [7].

Обидві платформи використовують модель підписки та мають понад 100 мільйонів користувачів. Netflix також існує на ринку набагато довше, ніж Amazon Prime, оскільки був запущений у 1997 році, тоді як пропозиція Prime Video від Amazon дебютувала десятиліттям пізніше, у 2007 році [4, 5, 7].

Кожен має власні виробничі студії, які займаються розробкою фільмів і телешоу для відповідних платформ. Netflix і Amazon інвестують значні кошти у свої студії та платформи, причому Netflix інвестує понад 6 мільярдів доларів, а Amazon інвестує приблизно 4.5 мільярда доларів відповідно [8].

І Amazon, і Netflix продемонстрували постійне зростання з року в рік, але Amazon може зайняти деякий час, щоб наздогнати Netflix, що робить Netflix основним конкурентом Amazon на цьому ринку [4, 7].

2. Spotify

Spotify — це сервіс стрімінгової передачі музики, який дозволяє користувачам слухати мільйони пісень, альбомів і списків відтворення. На кінець першого півріччя 2019 року Spotify займав 36% ринку музичних підписок, на його платформу було підписано понад 108 мільйонів клієнтів [33].

Вони завжди мали явну перевагу перед власним продуктом Amazon – Amazon Prime Music – у тому, що він пропонує як безкоштовний, так і платну підписку з рядом переваг.

Spotify була заснована в 2006 році, за рік до Amazon Music, і швидко стала відомою, забезпечивши просту, зручну платформу для потокової передачі музики через Інтернет [33].

Незважаючи на домінування Spotify у секторі потокового передавання музики, Amazon стрімко розвивається з моменту свого створення в 2007 році.

Швидке зростання можна пояснити тим фактом, що Amazon Prime Video та Music включені в одну підписку Amazon Prime, яка також включає низку інших функцій і послуг [5].

- Конкуренти Amazon Grocery

Вхід Amazon в продуктові магазини та універмаги почався в серпні 2017 року з придбання Whole Foods Market, міжнародної мережі супермаркетів і універмагів. Зростання продажів у магазинах було поступовим у перші роки, і ще потрібно пройти довгий шлях, перш ніж наздогнати відомі компанії у фізичному секторі роздрібної торгівлі [35].

До і після придбання Whole Foods Amazon займав скромну частку ринку в магазинах. До того, як Amazon придбала Whole Foods, обидві компанії мали мізерну частку ринку в 1.21% і 0.19% в американському продуктовому секторі відповідно.

Інша ситуація в харчовій онлайн-індустрії, де Amazon панує, а його найближчий конкурент навіть близько не наближається.

У той час як Walmart є більшим викликом для Amazon з точки зору онлайн-продажів продуктів харчування, Kroger продемонстрував значне зростання в порівнянні з минулим роком, що робить його можливою загрозою для Amazon [7, 35].

У середині 2018 року Kroger посів третє місце з обсягом онлайн-продажів продуктів харчування на суму понад 1.5 мільярда доларів, поступившись лише Walmart з 2.84 мільярда доларів і не досягнувши Amazon з 8.2 мільярда доларів.

Але річні темпи його зростання були вражаючими: у 2018 році Kroger збільшив свої продажі на 64% порівняно з попереднім роком, і з того часу він продовжує неухильно розвиватися. Таким чином, Kroger є гідним конкурентом Amazon у секторі супермаркетів [35].

РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ «AMAZON.COM, INC.»

3.1 Основні напрямки удосконалення діяльності досліджуваного підприємства

Конкурентна перевага - це унікальне положення або характеристика компанії, яка дозволяє їй вибитись вперед в конкурентному середовищі та досягти більшого успіху, ніж інші компанії у тій самій галузі. Ключовий аспект конкурентної переваги полягає в тому, що вона надає компанії здатність створювати більше значення для своїх клієнтів або витратити менше ресурсів на виробництво та постачання товарів і послуг. Це може бути досягнуто за допомогою різних факторів, таких як вартість виробництва, якість продукції, маркетингові стратегії, інновації, лояльність клієнтів тощо. Конкурентна перевага є ключовою концепцією в стратегічному управлінні, оскільки вона визначає успіх компанії на ринку.

Конкурентна перевага може бути тимчасовою або стійкою, і вона може ґрунтуватися на різних елементах. Основними джерелами конкурентних переваг є:

- Вартість виробництва.
- Якість продукції.
- Маркетинг та брендинг.
- Лояльність клієнтів.
- Інновації.
- Гнучкість та швидкість реагування.

Amazon, сьогодні, є світовим лідером у багатьох галузях електронної комерції технологій, та фактично, монополістом в США, і його успіх є результатом ефективного менеджменту конкурентних переваг компанії [10, 32].

Amazon пропонує широкий вибір товарів, починаючи від товарів для побуту та закінчуючи електронікою та послугами хмарного зберігання даних. Це дає змогу привертати різноманітну аудиторію та задовольняти потреби різних типів клієнтів.

Інвестиції в сучасні технології та інфраструктуру для забезпечення швидкої та ефективної доставки товарів. Розгалужена мережа складів та логістичних центрів дозволяє компанії забезпечувати оперативну обробку та доставку замовлень. А активне використання передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та автоматизація процесів, допомагає покращити персоналізацію обслуговування клієнтів, прогнозування попиту та оптимізацію операцій.

Amazon має глобальний вплив і розвинену екосистему продуктів, включаючи електронну комерцію, стрімінгові послуги (Amazon Prime Video), хмарні технології (Amazon Web Services) та інші. Це дозволяє компанії активно використовувати дані для аналізу поведінки клієнтів та створення персоналізованих рекомендацій. Що сприяє покращенню користувацького досвіду та збільшенню продажів та інтерактивності.

Amazon активно використовує дані для аналізу поведінки клієнтів та створення персоналізованих рекомендацій. Це сприяє покращенню користувацького досвіду та збільшенню конверсій.

Amazon, Alibaba та eBay - це три великі компанії в галузі електронної комерції, і кожна з них має свої сильні сторони. Порівняння сильних сторін Amazon з його конкурентами Alibaba та eBay:

- Широкий асортимент товарів та послуг: Amazon пропонує один з найширших асортиментів товарів та послуг, що робить його популярним серед різних категорій споживачів.
- Amazon Prime - програма лояльності та платна підписка, яка надає ряд переваг і сервісів для клієнтів Amazon, таких як:

1. Швидка та безкоштовна доставка - однією з основних переваг є можливість отримати безкоштовну доставку протягом короткого строку. Деякі товари, позначені як "Prime-eligible", навіть можуть бути доставлені протягом одного або двох днів [5].

2. Amazon Prime Video - підписка на Amazon Prime включає доступ до Amazon Prime Video - стрімінгового сервісу, який пропонує широкий вибір фільмів, серіалів, оригінального контенту та телевізійних шоу [5].

3. Amazon Music - стрімінговий сервіс для прослуховування музики, який включає в себе різноманітні альбоми та плейлисти [5].

4. Доступ до Amazon Pantry та Amazon Fresh: Підписка Prime надає можливість користуватися послугами Amazon Pantry (для закупівель продуктів) та Amazon Fresh (для доставки свіжих продуктів) [5].

5. Доступ до ранніх розпродажів та спеціальних пропозицій: Підписники Prime мають можливість участі у ранніх розпродажах та знижках на певні товари, а також доступ до "Prime Day" - спеціального дня з великими знижками для клієнтів Prime [5].

6. Prime Reading: Члени Prime можуть безкоштовно читати тисячі електронних книг, коміксів, аудіокниг та інших матеріалів через сервіс Prime Reading [5].

7. Amazon Photos: Безкоштовне зберігання необмеженої кількості фотографій та 5 ГБ відео в хмарному сховищі Amazon [5].

8. Amazon Family - набір послуг для сімей, який включає знижки на підписку Amazon Mom, пропозиції для дітей та інші послуги [5].

Підписка Amazon Prime є привабливою для багатьох клієнтів, особливо тих, хто регулярно користується послугами Amazon та стрімінговим відеоконтентом та являє собою універсальною підпискою, послугою, що сконцентрувала в собі майже всі послуги, досягнення та переваги компанії Amazon до теперішніх днів.

- AWS (Amazon Web Services): Як провідний хмарний сервіс у світі, AWS не тільки приносить значний прибуток, але і забезпечує інновації та технологічний лідерство [21].

Amazon інвестує в сучасні технології та логістичні системи для швидкої та надійної доставки товарів. Що, в свою чергу, дозволяє компанії залишатись глобальним лідером у сфері інтернет торгівлі.

У свою чергу, основним глобальним конкурентом Amazon є Китайська корпорація Alibaba, чия діяльність створює прямі конкурентні загрози для Amazon та значно ускладнює розширення Американської компанії вже в самому Китаї.

До конкурентних переваг Alibaba над Amazon можна віднести:

- Глобальний вплив та присутність у країнах світу, що розвиваються:

1. Alibaba має значний глобальний вплив на ринки країн Африки та Азії та є однією з найбільших та найвпливовіших компаній в галузі електронної комерції та технологій [6].

2. Платформи Alibaba, такі як Alibaba.com та AliExpress, дозволяють підприємствам та покупцям з усього світу проводити торгівлю товарами та послугами. Проте основними продавцями на цих платформах виступають саме китайські виробники, що дозволяє встановлювати нижчі ціни ніж у конкурентів, до поки сама КНР виступає в ролі світового заводу, важко конкурувати в ціні з виробниками четверті товарів у світі [6].

- Екосистема та диверсифікація бізнесу - розвиток різноманітних секторів бізнесу, включаючи електронну комерцію, хмарні обчислення (Alibaba Cloud), фінансові послуги (Ant Group), медіа та розваги (Alibaba Pictures) [17, 18, 19]. Диверсифікація дозволяє Alibaba зменшити ризики та використовувати синергії між різними секторами бізнесу. Проте важко сказати що цей розвиток є загрозою для хмайрних та інтернет послуг Amazon оскільки данна диверсифікація зосередженна в основному на внутрішній китайський ринок, хоч це і ускладнює розширення діяльності Amazon у цій країні.

- Торгівельна платформа та B2B сектор. Alibaba.com – одна з найбільших та найуспішніших торгових платформ B2B у світі, забезпечуючи підприємствам можливість проводити глобальні торгівлі товарами та послугами.

- Масштабність та об'єм транзакцій - велика кількість покупців та продавців створює масштабність, що дозволяє забезпечити ефективність та конкурентоспроможність.

- Фінансові послуги через Ant Group:

Ant Group - це фінансова технологічна компанія, яка була визнана світовим лідером у галузі цифрових фінансових послуг. Оригінально заснована в рамках екосистеми Alibaba Group, Ant Group виріс до самостійного фінтех-гіганта, надаючи широкий спектр цифрових фінансових рішень та послуг.

Ant Group володіє Alipay, однією з найпопулярніших платіжних систем в Китаї та світі. Alipay дозволяє користувачам проводити цифрові платежі за товари та послуги, а також здійснювати перекази коштів [31].

Інвестиції та управління активами: Ant Group надає сервіси з інвестування та управління активами через свою платформу. Користувачі можуть інвестувати в різні фінансові інструменти, включаючи фонди та страхові продукти.

Ant Group використовує великі обсяги даних для розрахунку кредитного рейтингу користувачів, що дозволяє надавати цифрові кредити та фінансові послуги.

Страховання: Ant Group включає в себе цифрові страхові продукти, які охоплюють різні сфери життя, включаючи медичне страхування та страхування майна.

Компанія активно вивчає та впроваджує технологію блокчейну для покращення безпеки та ефективності фінансових операцій. Ant Group використовує передові технології, такі як штучний інтелект та аналітика великих даних, для забезпечення ефективних та інноваційних фінансових рішень.

Alibaba активно вступає в стратегічні партнерства та інвестиції, що дозволяє компанії розширювати свою глобальну присутність та забезпечувати доступ до нових технологій та ринків [17].

eBay - це глобальна онлайн-торгова платформа, яка дозволяє користувачам купувати та продавати різноманітні товари та послуги, eBay має великий масштаб

користувачів та товарів, надаючи можливість покупцям та продавцям взаємодіяти в глобальному масштабі.

eBay відомий своєю аукціонною моделлю, яка дозволяє продавцям продавати товари шляхом зроблення ставок [20].

Це створює конкурентне середовище та може призводити до кращих цін для покупців.

Платформа пропонує широкий спектр товарів і послуг, включаючи нові та вживані товари, різноманітні категорії від електроніки та моди до колекціонерських предметів та автозапчастин [20].

Продавці можуть встановлювати фіксовані ціни або використовувати аукціон для продажу товарів, що надає їм гнучкість у визначенні цін.

Ці конкурентні переваги роблять eBay привабливим вибором для покупців та продавців, які шукають різноманітні та гнучкі способи торгівлі онлайн.

Узагальнюючи, сильні сторони Amazon включають широкий асортимент та програми лояльності, Alibaba вирізняється своєю глобальною присутністю та фінансовими послугами, а eBay привертає увагу своєю моделлю аукціонів та акцентом на рейтинги продавців.

Тож, основними напрямками для менеджменту конкурентних переваг компанії Amazon можна назвати:

1. Збільшення присутності на вже існуючих ринках, впровадження та розширення дії спеціальних пропозицій на їх території.
2. Покращення технологічності та якості хмарних та інтернет сервісів для недопущення втрати лідерських позицій дочірнім компаніям Alibaba.
3. Інвестування в стрімінгові платформи як форма девирсифікації та покращення іміджу бренду, покращення якості внутрішньої екосистеми підписки Amazon Prime.
4. Продовження розширення вибору товарів та послуг на платформі Amazon, щоб задовольнити різноманітні потреби клієнтів.

5. Інвестування в нові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей (IoT) та блокчейн, для покращення процесів та створення нових послуг для клієнтів.

6. Укладення стратегічних партнерств з іншими великими компаніями та інвестування в інноваційні стартапи для отримання доступу до нових технологій та ринків.

7. Збільшення контролю над логістикою та доставкою, включаючи розвиток власної мережі доставки, для поліпшення ефективності та зниження витрат поза межами США.

Так як Amazon є, по суті, монополістом у сфері інтернет торгівлі в США, немає сенсу зосереджуватись на подальшому розширенню діяльності в самій країні [10, 32]. Найближчий конкурент, eBay, наразі не має змоги боротись за великий шматок внутрішнього ринку, та по суті, вибрав стратегію непрямой конкуренції з торговою інфраструктурою Amazon.

Для конкурентної боротьби з Alibaba вважаю необхідним розширення та консолідацію діяльності сервісів Amazon на вже освоєних ринках. Боротись з Китайським гігантом за країни Африки та Азії, чие населення з економічних або політичних причин буде вибирати більш дешеві товари, але з довшою доставкою з інтернет магазинів Alibaba, не є реалістичним. Однак клієнти з Європи, та, особливо, США, є більш схильними до послуг та товарів від Amazon, та не так охоче обмінюють швидкість доставки на дешевизну товару.

3.2 SWOT-аналіз компанії “Amazon.com, Inc”

SWOT-аналіз (SWOT Analysis) є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки надає компаніям систематичний підхід для оцінки їхніх внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Визначити ключові фактори, які можуть впливати на їх стратегічне планування. Зрозуміти рівень внутрішніх можливостей та загроз, а також зовнішніх сильних та слабких сторін, допомагає визначити кращі шляхи розвитку.

Загалом, Amazon є глобальним лідером інтернет-роздрібною торгівлі, що визначає стандарти та формує тенденції в електронній комерції та технологіях. У компанії існує вражаюча кількість сильних сторін, які формують її конкурентоспроможність та успішність.

Зокрема, Amazon має величезний асортимент товарів та послуг, включаючи власні бренди та продукцію третіх сторін, що забезпечує різноманітність та високу привабливість для різних сегментів споживачів. Її платформа, яка є найбільшою у світі, стала важливим центральним майданчиком для мільйонів покупців та продавців.

Amazon Prime, є ключовою сильною стороною, пропонуючи швидку та безкоштовну доставку, а також доступ до стрімінгового контенту, створюючи високий рівень лояльності серед клієнтів. Компанія також успішно використовує стратегію вертикальної інтеграції, контролюючи різні етапи ланцюжка постачання, що дозволяє їй ефективно оптимізувати витрати та управляти бізнесом.

Amazon Web Services (AWS) є провідним хмарним обчисленням та послугами інтернету речей, генеруючи значні прибутки та забезпечуючи надійні технологічні рішення для підприємств та організацій усього світу [21].

Інноваційний підхід Amazon до використання передових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, підкреслює здатність компанії до адаптації до змін та залишатися попереду в розробці та впровадженні новаторських рішень.

Власна глобальна інфраструктура та логістичні мережі дозволяють Amazon ефективно здійснювати доставку та обробку замовлень, забезпечуючи високий рівень задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності на ринку.

Усі ці компоненти взаємодіють, створюючи сильну основу для розвитку та домінування Amazon у світовій торгівлі та технологічному просторі.

Тому для методу SWOT можна сказати що сильні сторони компанії це:

1. Широкий асортимент товарів і послуг.
2. Amazon Prime.
3. Інновації та технологічний прогрес.
4. Amazon Web Services (AWS).
5. Глобальна присутність.

Якщо надавати сильним сторонам оцінку по мірі їх важливості для підтримання конкурентоздатності то можна сказати, що:

1. Широкий асортимент товарів і послуг – 5/5, оскільки Amazon пропонує величезний асортимент товарів та послуг, це забезпечує різноманіття та привабливість для різних сегментів споживачів. У клієнтів не буде сенсу покидати екосистему послуг Amazon, якщо у ній будуть усі потрібні клієнту товари.

2. Amazon Prime – 5/5, підписка Amazon Prime надає широкий спектр переваг. Це сприяє збереженню лояльності клієнтів, стимулює покупки а, також, стимулює існуючих клієнтів до більш глибокого занурення в екосистему послуг Amazon.

3. Інновації та технологічний прогрес – 5/5, Amazon вкладає великі ресурси у використання передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та робототехніку, що сприяє розвитку бізнесу.

4. Amazon Web Services (AWS) – 4/5, AWS є провідною послугою з хмарних обчислень, що диверсифікує доходи та генерує значні прибутки. І хоч AWS і відіграє надважливу роль в діяльності компанії, вона не настільки ж важлива для підтримки конкурентоздатності компанії як 3 сильні сторони наведені вище.

5. Глобальна присутність – 4/5, Amazon володіє великою глобальною мережею дистрибуційних центрів та ефективною логістичною інфраструктурою для швидкої та надійної доставки. Однак підтримка такої широкої інфраструктури є досить дорогою, та може бути не виправданим для регіонів з низькою кількістю замовлень або малою кількістю населення, хоч і є інвестицією для входження

(закріплення) в регіоні. Саме тому ця сторона присутня одночасно в сильних, слабких сторонах та можливостях компанії.

Хоча компанія Amazon є світовим лідером у багатьох аспектах, її діяльність також визначають деякі слабкі сторони, які варто враховувати. Однією з них, як вже було зазначено, є потреба у великій кількості фізичних інфраструктурних об'єктів, таких як дистрибуційні центри, для забезпечення швидкої та ефективної доставки. Це може призвести до значних витрат на утримання та експлуатацію.

Крім того, компанія має високий рівень конкуренції в різних секторах свого бізнесу, включаючи електронну комерцію, хмарні послуги та розваги. Це вимагає постійної інноваційної активності та значних інвестицій для того, щоб залишатися на передових позиціях та конкурувати з іншими гравцями.

Залежність від електронної комерції та технологічної інтенсивності також ставить Amazon у вразливе положення перед можливими технологічними змінами або змінами в споживчому попиті. При такому сценарії компанія може стикатися з викликами адаптації та змінами стратегії.

Проблеми з конфіденційністю та безпекою даних також можуть бути причиною хвилюючих моментів для Amazon, особливо у зв'язку з обробкою великої кількості особистих даних клієнтів.

Важливою є також висока концентрація на певних ринкових сегментах, що може робити компанію вразливою перед змінами в економічних умовах або ринкових тенденціях.

Хоча Amazon залишається провідною компанією, визначаючи стандарти у своїх галузях, врахування цих слабких сторін є важливим аспектом для розробки стратегій та збереження стійкості в змінливому бізнес-середовищі.

Тому слабкі сторони можна охарактеризувати як:

1. Потреба у фізичних інфраструктурних об'єктах - 3/5, високі витрати на утримання та експлуатацію фізичних інфраструктурних об'єктів можуть становити виклик, але компанія займається розробкою рішень оптимізації логістики. А сама інфраструктура є необхідністю бізнес-моделі та, доки з нею немає проблем, є по суті перевагою.

2. Висока конкуренція та потреба в інноваціях - 4/5, висока конкуренція вимагає постійних інновацій та великих інвестицій. Amazon успішно пристосовується, але це вимагає значних ресурсів компанії.

3. Залежність від електронної комерції та технологій - 4/5, залежність від електронної комерції та технологій може бути вразливістю перед змінами в сфері технологій або споживчому попиті. Amazon потребує постійного адаптивного підходу, що, в свою чергу, також вимагає значних ресурсів.

4. Проблеми з конфіденційністю та безпекою даних - 3/5, проблеми з конфіденційністю та безпекою даних можуть створювати ризики для репутації компанії та довіри споживачів, створенню скандалів. Оскільки Amazon збирає та обробляє велику кількість даних про своїх клієнтів, компанія є більш вразливою перед репутаційними та судовими ризиками у випадку крадіжки або витоку персональних даних.

5. Висока концентрація на ринкових сегментах - 2/5, висока концентрація може робити компанію вразливою перед змінами в ринкових умовах. Хоч Amazon і є, в основному, компанією-маркетплейсом для інтернет продажів та надання хмарних послуг, це лєвова частка доходу компанії, в абсолютних числах інші послуги та товари все одно Амазону створюють мільйони доларів прибутку.

Amazon, як глобальний гігант в електронній комерції та технологічній сфері, має значні можливості, які визначають її стратегічний потенціал та можливість росту.

Amazon може додатково збільшити своє лідерство в електронній комерції завдяки розширенню свого асортименту товарів та платформ для продавців. Зростаючий попит на онлайн-покупки та електронні послуги, посилені впливом глобальних технологічних тенденцій, створює для Amazon обширний ринок для подальшого розвитку.

У свою чергу це відкриває значні можливості у сфері хмарних обчислень та послуг. Попит на хмарні технології широко зростає, і Amazon може

використовувати свої технічні знання та глобальну інфраструктуру для подальшого зайняття лідерської позиції в цьому сегменті.

Стратегія Amazon у відгалуженні до нових сегментів бізнесу, таких як розваги та медіа (Amazon Prime Video, музичні послуги тощо), надає компанії можливість диверсифікувати свої доходи та привертати нових користувачів.

Amazon активно вивчає можливості розвитку в сферах штучного інтелекту та інтернету речей, що може відкрити нові галузі для інновацій та впровадження нових продуктів та послуг.

Глобальна присутність Amazon створює можливості для розширення на нові ринки та залучення більше місцевих покупців і продавців, особливо в розвиваючихся економіках. Можливості для оптимізації логістики та посилення програм сталої енергетики можуть допомогти зменшити вплив компанії на навколишнє середовище та покращити її корпоративну відповідальність, імідж.

Загалом, Amazon має величезний потенціал для інновацій, росту та розвитку, що базується на широкому спектрі можливостей у сфері електронної комерції, технологій та інших важливих ринкових сегментах.

Можливостям Amazon можна дати таку оцінку:

1. Розширення асортименту товарів та платформ для продавців - 2/5, чим більше товарів існує в інтернет магазині, тим менше товарів можна додати до каталогу, подальший розвиток можливий проте вимагає управління конкуренцією та обслуговуванням продавців.

2. Розвиток Amazon Web Services (AWS) - 5/5, лідер індустрії з величезним потенціалом у зростаючому сегменті хмарних послуг.

3. Диверсифікація в сегментах розваг та медіа - 4/5, стратегічно важливий напрямок, але вимагає значних інвестицій і конкурентної вигоди.

4. Інновації в галузях штучного інтелекту та інтернету речей - 4/5, великий потенціал за рахунок сучасних технологій, але також пов'язаний з великими викликами.

5. Логістика та інфраструктура - 4/5, важливі в умовах сталого розвитку, але розвиток пов'язаний з складнощами та великими витратами.

Amazon, незважаючи на свій статус як одного з світових лідерів в інноваціях, стикається з рядом загроз, які важливо враховувати.

Загострена конкуренція в галузі електронної комерції, хмарних послуг та розваг створює тиск на компанію та потребує постійних інвестицій в інновації для збереження лідерської позиції. Технологічні зміни, рівень регулювання, вплив економічних факторів та ризики в області безпеки даних представляють потенційні виклики для компанії.

Залежність від конкретних сегментів ринку також створюють регуляторні загрози для Amazon. Зростаючий рівень регулювання у сфері захисту конфіденційності, антимонопольного законодавства та інших правил може вплинути на операції Amazon та вимагати змін в бізнес-моделі [10].

Глобальні кризи та пандемії можуть впливати на логістику та споживчу активність.

Незважаючи на свою гнучкість, Amazon повинен уважно керувати цими загрозами в стратегічному плануванні.

Загрозам Amazon можна дати таку оцінку:

1. Інтенсивна конкуренція - 3/5, очевидна загроза, але Amazon має величезний досвід і ресурси для конкурентного виживання. До того ж компанія є фактично монополістом на ринку інтернет продажів в США [10, 32].

2. Технологічний прогрес - 3/5, компанії, що працює в мережі інтернет, необхідно постійно адаптуватися до нових тенденцій та технологій.

3. Регуляторні загрози - 4/5, регуляторний тиск може зростати, але Amazon має досвід у взаємодії з регуляторами.

4. Вразливість до економічних змін - 2/5, залежність від ринкових сегментів створює певний ризик для діяльності компанії у випадку економічних криз та потрясінь.

5. Проблеми з безпекою та конфіденційністю даних - 4/5, великий акцент на захисті даних через існування підвищеного ризику для іміджу та бренду компанії у зв'язку з обробкою великої кількості особистих даних.

6. Підвищення вартості логістики - 4/5, хороша логістика – задоволення не з дешевих. Ріст вартості може вплинути на прибутковість, але Amazon активно вдосконалює логістичні процеси.

7. Зміни в поведінці споживачів - 1/5, потребує постійного моніторингу та адаптації. Однак Амазон обробляє просто величезні об'єми даних про користувачів та здатен самостійно проаналізувати зміни.

8. Глобальні пандемії та кризи - 2/5, попередній досвід з пандемією COVID-19 вказує на необхідність готовності до подібних сценаріїв. Проте для інтернет сервісів це така ж можливість для компанії як і ризик.

Отже, Amazon, як світовий лідер, має ряд внутрішніх і зовнішніх аспектів, які визначають його стратегічну позицію.

Amazon володіє глобальним лідерством в електронній комерції та хмарних послугах. Широкий асортимент товарів і послуг, інноваційні рішення, такі як використання штучного інтелекту та роботизація, і успішна диверсифікація через Amazon Web Services (AWS) і розваги, сприяють його стабільному лідерству. Ефективна логістика та дослідження в області доставки, зокрема сервіс Amazon Prime, підкреслюють його сильні сторони.

Однак Amazon також має свої виклики. Висока залежність від електронної комерції та потреба в значних інвестиціях у дистрибуційні центри створюють слабкі моменти. Значна конкуренція в електронній комерції та інших секторах, великі витрати на інфраструктуру, а також залежність від AWS можуть вплинути на фінансовий стан компанії. Зі зростанням конкуренції в різних галузях, таких як електронна комерція, хмарні послуги та стрімінг, Amazon повинен постійно вдосконалювати свої продукти та послуги.

Можливості для Amazon полягають в розширенні асортименту товарів і виході на нові ринки. Amazon має ряд перспективних можливостей для подальшого розвитку і успіху. Зокрема, це включає розширення асортименту продуктів та послуг, глобальне розширення на нові ринки, інновації в технологіях, розвиток хмарних послуг (AWS), логістичні та транспортні ініціативи, створення екосистеми партнерів, ініціативи в сфері здоров'я та медицини, а також спрощення

та автоматизацію операцій. Ці можливості взаємодіють для забезпечення комплексного та стратегічного розвитку компанії в різних напрямках.

Amazon, як глобальний гравець у сфері електронної комерції, стикається з різноманітними загрозами. По-перше, конкуренція на ринку електронної комерції від інших великих гравців може впливати на її позицію. Регулювання та антимонопольні справи можуть стати проблемою через глобальний вплив компанії. Зміни у споживчих уподобаннях та кібербезпека є іншими чинниками, які можуть визначати успіх чи невдачу Amazon. Логістичні виклики та технологічні ризики також наявні, а зміни в законодавстві про оподаткування можуть впливати на фінансове становище компанії. Управління цими аспектами вимагає постійного моніторингу та адаптації до змін в економічному та технологічному середовищі.

Узагальнюючи, Amazon володіє сильною глобальною позицією, але відчуває потребу у постійних інноваціях та стратегічному управлінні для збереження конкурентоспроможності в мінливому бізнес-середовищі.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз компанії Amazon

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
1. Широкий асортимент товарів і послуг – 5/5	1. Потреба у фізичних інфраструктурних об'єктах - 3/5
2. Amazon Prime – 5/5	2. Висока конкуренція та потреба в інноваціях - 4/5
3. Інновації та технологічний прогрес – 5/5	3. Залежність від електронної комерції та технологій - 4/5
4. Amazon Web Services (AWS) – 4/5	4. Проблеми з конфіденційністю та безпекою даних - 3/5
5. Глобальна присутність – 4/5	

	5. Висока концентрація на ринкових сегментах - 2/5,
<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту товарів та платформ для продавців -2/5 2. Розвиток Amazon Web Services (AWS) - 5/5 3. Диверсифікація в сегментах розваг та медіа - 4/5 4. Інновації в галузях штучного інтелекту та інтернету речей - 4/5 Логістика та інфраструктура - 4/5 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Інтенсивна конкуренція - 3/5 2. Технологічний прогрес - 3/5 3. Регуляторні загрози - 4/5 4. Вразливість до економічних змін - 2/5 5. Проблеми з безпекою та конфіденційністю даних - 4/5 6. Підвищення вартості логістики - 4/5 7. Зміни в поведінці споживачів - 1/5 8. Глобальні пандемії та кризи - 2/5

Покращення конкурентних переваг Amazon може вимагати комплексного підходу та постійної стратегічної адаптації. Кілька можливих шляхів для досягнення цього:

1. Інновації в продуктах та послугах:

Продовжити розвивати нові продукти та послуги, що задовольняють ринкові потреби.

Впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, великі дані, хмарне послуги та інші, для поліпшення користувацького досвіду та оптимізації операцій.

Стійкий ріст з тими ж показниками доходів, витатків та тенденцією.

Якщо Amazon продовжить свою діяльність без будь-яких змін до стратегії то можливі наслідки можуть включати

- збільшення конкуренції - інші компанії можуть почати наближатися до Amazon за рахунок новаторських стратегій чи поліпшень у своїх продуктах та послугах.
- зростання регуляторного нагляду - з масштабами діяльності Amazon може зіткнутися зі збільшеним рівнем регулювання та нагляду з боку владних структур, що може вплинути на буддєну операційну діяльність.
- проблеми з репутацією - всі можливі інциденти або питання, пов'язані з етикою, працею чи екологією, можуть негативно позначитися на репутації компанії.
- втрата ринкової частки - відсутність стратегічних змін може призвести до втрати ринкової частки на користь більш активних чи інноваційно налаштованих конкурентів.

Щоб забезпечити стійкість та успішність у майбутньому, компаніям, таким як Amazon, потрібно постійно вдосконалювати та модифікувати свої стратегії, інвестувати в нові технології, адаптуватися до ринкових умов та враховувати потреби споживачів задля підтримання конкурентоздатності.

2. Глобальне розширення:

Розширення географічного охоплення та адаптація до місцевих ринкових умов. Інвестиції в інфраструктуру та логістику для підтримки зростання в різних регіонах світу.

Вимагає інвестиції в неіснуючу поки інфраструктуру, що може виявитись дуже дорогим та мало ефективним методом завоювання ринків. При розширенні географічного охоплення Amazon повинен уважно вивчати місцеві ринкові особливості та призначати ефективні стратегії для кожного регіону, щоб успішно конкурувати та пристосовуватися до різних умов. Що є важким завданням для компанії таких розмірів.

3. Покращення логістики та доставки:

Оптимізація ланцюжків постачання та логістичних процесів для збільшення ефективності та зниження витрат. Дрони та автономні транспортні засоби.

Потенційно дорогий але привабливий шлях з зменшення витрат на існуючу логістику шляхом збільшення витрат на інновації, проте ризиковий, особливо з політичної сторони, так як дуже ймовірні нові та більш чіткі норми та закони щодо робототехніки та її ролі у житті суспільства.

4. Розвиток технологічних партнерств:

Встановлення стратегічних партнерств з технологічними гігантами для обміну знаннями та ресурсами. Вивчення можливостей для інтеграцій передових технологій партнерів.

Потенційно дешевший шлях інноваційного розвитку де вже існуючі або перспективні інновації партнерів дозволять Amazon зменшити свої витрати на дослідні цілі.

5. Персоналізований підхід:

Використання даних користувачів для персоналізації пропозицій та поліпшення взаємодії з клієнтами.

Зосередження уваги на розвитку відносин із клієнтами та забезпеченні їхнього задоволення.

Дуже ризиковий шлях з точки зору репутації бренду, не тільки як потенційний ризик для клієнтів у випадку викрадення/втрати або випадкового оприлюднення даних, а й як загроза приватності клієнтів.

6. Розширення фінансових послуг:

Розвивиток фінансових послуг для клієнтів, такі як платіжні системи, кредити та страхування.

Потенційний більш глибокий перехід у сферу фінансових послуг всієї компанії, з ризиками та позитивними аспектами цього, такими як:

- + Залучення нових клієнтів;
- + Збільшення трафіку, а отже і комісійних;
- + Зменшення залежності від інфраструктури;

- + Зменшення видатків на інноваційні проекти;
- + Збільшення лояльності клієнтів (фінансові послуги можуть сприяти збільшенню лояльності клієнтів, оскільки Amazon стає повноцінним постачальником різноманітних послуг)
 - Ризики від фінансових криз для фінансових установ вищі ніж для інших видів діяльності;
 - Більша увага з боку регуляторних відомств, особливо у випадку міжнародної компанії гіганта;
 - Більш жорстке законодавство у більшості країн світу;
 - Конкуренція з існуючими банками.

ВИСНОВКИ

Перший розділ дослідження присвячений теоретичним аспектам управління конкурентних переваг підприємства. У ході аналізу були визначені ключові підходи до визначення поняття "конкурентні переваги" і встановлено їх критерії та важливість.

В результаті було виявлено, що успішне управління конкурентними перевагами підприємства залежить від багатьох факторів, таких як глобальна присутність компанії, ціна продукції, бренд та інші. Кожен з цих факторів впливає на конкурентоздатність організації та її продукції.

У другому розділі була представлена загальна характеристика компанії «Amazon.com, Inc» та проведений аналіз її фінансово-економічного стану та становище відносно основних конкурентів, як глобальних так і на рідному ринку США.

Аналіз фінансово-економічного стану компанії дозволив встановити її стабільну фінансову базу та здатність до інвестицій та розширення діяльності. «Amazon.com, Inc» має сильну фінансову позицію та показує стабільний ріст прибутковості. Крім того, компанія зосереджується на інвестиціях в інновації та технології майбутнього, що сприяє її позиціонуванню на ринку та сприяє залученню нових клієнтів.

Проте, розширення на нові ринки для компанії Amazon має значні ризики: культурні нюанси, місцева конкуренція, правові аспекти, валютні коливання, зміни у вподобаннях клієнтів, інфраструктурні та технологічні обмеження, фінансові витрати. Ці ризики можуть вплинути на глобальну конкурентність компанії та вимагати серйозних зусиль для подолання.

Загалом, Amazon переважає своїх конкурентів по більшості параметрів у більшості видах діяльності та продовжує їх розвивати, включаючи збільшення аудиторії, диверсифікацію, глобальну присутність, доступ до нових технологій,

збільшення виробничого обсягу, економії масштабу, захоплення нішевих ринків, а також сприяє загальному росту та розвитку компанії.

Зараз виробництво та впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект та великі дані, відіграють ключову роль у стратегії Amazon. Це дозволяє компанії підтримувати стійкий ріст та покращувати якість обслуговування. Оптимізація ланцюжків постачання та впровадження інновацій, таких як дрони та автономні транспортні засоби, може покращити ефективність та зменшити витрати. Проте це вимагає значних витрат та може бути ризикованим з точки зору законодавства.

Використання даних клієнтів для персоналізації послуг може підвищити лояльність клієнтів, але пов'язане з ризиками конфіденційності та безпеки даних.

Розширення фінансових послуг може забезпечити додаткові джерела доходу та залучити нових клієнтів, але також супроводжується великими ризиками, зокрема високим рівнем конкуренції та регуляторних обмежень.

Amazon продовжує виявляти стабільний ріст, використовуючи комплексний стратегічний підхід, що охоплює інновації в продуктах та послугах, глобальне розширення, оптимізацію логістики, технологічні партнерства, персоналізований підхід та розширення фінансових послуг. Проте, невід'ємною частиною успіху є усвідомлення ризиків, таких як конкуренція, регулювання та управління даними, які вимагають ретельного управління та стратегічного реагування. Збереження конкурентної переваги вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Amazon, для забезпечення стійкого росту та конкурентоспроможності, повинен продовжувати інвестувати в інновації, географічне розширення та оптимізацію логістики. Також важливо враховувати ризики, пов'язані з конкуренцією, регуляторним наглядом та захистом даних. Партнерства та розвиток фінансових послуг можуть бути перспективними, але вимагають обережного аналізу та стратегічного планування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зоріна О.І., Нескуба Т.В. ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ ЯК СКЛАДОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА [Електронний ресурс] // Інфраструктура ринку – 2018 - Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/9.pdf
2. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки [Електронний ресурс] // Ю. В. Вдовиченко – 2019. – Режим доступу : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2018/17.pdf
3. Джусов О. А. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу [Електронний ресурс] // О. А. Джусов, С. С. Апальков. – 2019. – Режим доступу : https://www.researchgate.net/publication/322644079_CIFROVA_EKONOMIKA_S_TRUKTURNI_ZRUSENNA_NA_MIZNARODNOMU_RINKU_KAPITALU
4. Bowman Jeremy. FAANG or MAMAA Stocks: Definition and Companies Included [Електронний ресурс] // The Motley Fool digital agency. – 2023. – Режим доступу : <https://www.fool.com/investing/who-are-amazons-biggest-competitors.aspx>
5. Daniel Howley. Amazon Prime now has 200 million members, jumping 50 million in one year [Електронний ресурс] // Yahoo! – 2021 - Режим доступу: https://news.yahoo.com/amazon-prime-has-200-million-members-142910961.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly91bi53aWtpcGVkaWEub3JnLw&guce_referrer_sig=AQAAAH-5PIF-rxwYJ1BKE2CzCTXvM4CaBQlbdmqSFEoZgsZE5UJMO rP_LpVtYJ4mDm5tASbZGM7sEmpFa88vluiAhPnh3jy4eTNzaaSvSwTC-7uyDBdAHt_ELsXbJIPs1nG0-eIcbZkriyKHuwCgBjyX-9ArSABZ-8LDsJpZVzJUH39m
6. Gary Gereffi, Xinyi Wu. Amazon and Alibaba: Internet governance, business models, and internationalization strategies [Електронний ресурс] // Gary Gereffi, Xinyi Wu. – 2019. – Режим доступу :

https://www.researchgate.net/publication/328711863_Amazon_and_Alibaba_Internet_governance_business_models_and_internationalization_strategies

7. Hitesh Bhasin. Top Amazon Competitors (Updated in 2023) [Електронний ресурс] // Marketing91.com. – 2023. – Режим доступу : <https://www.marketing91.com/amazon-competitors/>

8. Michael Keenan. The Top 10 Amazon Competitors (2024) [Електронний ресурс] // Shopify. – 2023. – Режим доступу: <https://www.shopify.com/blog/amazon-competitors>

9. Patrick Nowak. Top Amazon Competitors: eCommerce Marketplaces Are Growing [Електронний ресурс] // ecommercedb – 2023. – Режим доступу: <https://ecommercedb.com/insights/top-amazon-competitors-thriving-ecommerce-marketplaces/4596>

10. Spencer Soper. Amazon's Market Power to Be Investigated by New York AG [Електронний ресурс] // Bloomberg – 2020 - Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-08-03/amazon-s-market-power-is-said-to-be-investigated-by-new-york-ag?sref=eeq6exxF>

11. Amazon annual report 2020 [Електронний ресурс] // Amazon.com Inc. – 2021. – Режим доступу : https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2021/ar/Amazon-2020-Annual-Report.pdf

12. Amazon annual report 2021 [Електронний ресурс] // Amazon.com Inc. – 2022. – Режим доступу : https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2022/ar/Amazon-2021-Annual-Report.pdf

13. Amazon annual report 2022 [Електронний ресурс] // Amazon.com Inc. – 2023. – Режим доступу : https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2023/ar/Amazon-2022-Annual-Report.pdf

14. Оцінка та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] // financeworld – Режим доступу :

<https://financeworld.com.ua/ocinka-ta-metodi-ocinki-konkurentospromozhnosti-pidpriyemstva/>

15. Конкурентоспроможність підприємства. 9.1. Ідентифікація конкурентних переваг торговельної марки [Електронний ресурс] – Режим доступу : <https://library.if.ua/book/14/1272.html>

16. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. [Електронний ресурс] // bakertilly – 2020 - Режим доступу : <https://bakertilly.ua/5-сил-портера-модель-яка-розкаже-від-чо/>

17. Alibaba Group Holding Limited Fiscal Year 2023 Annual Report. [Електронний ресурс] // Alibabagroup – 2023 - Режим доступу: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1479231421/aa56f379-6717-4afc-9005-b8a695c7fd95/Alibaba%20Group%20Holding%20Limited%20Fiscal%20Year%202023%20Annual%20Report.pdf>

18. Fiscal Year Annual Report 2022. [Електронний ресурс] // Alibabagroup – 2022 - Режим доступу: <https://data.alibabagroup.com/ecms-files/1479231421/aa56f379-6717-4afc-9005-b8a695c7fd95/Alibaba%20Group%20Holding%20Limited%20Fiscal%20Year%202023%20Annual%20Report.pdf>

19. CEO letter to shareholders [Електронний ресурс] // eBay – 2022 - Режим доступу: https://ebay.q4cdn.com/610426115/files/doc_financials/2022/ar/2022-shareholder-letter.pdf

20. 2022 Annual Report [Електронний ресурс] // eBay – 2022 - Режим доступу: https://ebay.q4cdn.com/610426115/files/doc_financials/2022/ar/2022-annual-report.pdf

21. AWS [Електронний ресурс] // Amazon.com Inc – 2023 - Режим доступу: <https://aws.amazon.com>

22. Різновиди стратегій зростання та скорочення. [Електронний ресурс] // Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця - Режим доступу:

https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/832187/mod_resource/content/1/Тема%204.pdf

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

24. Amazon Financial Summary [Электронный ресурс] // Investing.com. – 2019. – Режим доступа: <https://www.investing.com/equities/amazon-com-inc-101%20financial-summary>

25. Amazon Officers and directors [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2023. – Режим доступа : <https://ir.aboutamazon.com/board-of-directors>

26. Amazon Profile Info [Электронный ресурс] // Yahoo Finance Statement. – 2023. – Режим доступа : <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/profile?p=AMZN>

27. Amazon proxy stagement [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2023. – Режим доступа : https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2023/ar/Amazon-2023-Proxy-Statement.pdf

28. Amazon's Inovantions [Электронный ресурс] // Amazon.com Inc. – 2023. – Режим доступа : <https://www.aboutamazon.com/innovation>

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

30. Annual net income of Alibaba from 2013 to 2023 [Электронный ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступа : <https://www.statista.com/statistics/298844/netincome-alibaba/>

31. 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-mobilepayment-system-compared-nfc/>

32. Competition issues in the digital economy [Електронний ресурс] // United Nations Conference on Trade and Development. – 2019. – Режим доступу : https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd54_en.pdf
33. Digital business [Електронний ресурс] // Komprise. – 2019. – Режим доступу : https://www.komprise.com/glossary_terms/digital-business/
34. Digital Economy and Development of E-Commerce [Електронний ресурс] // Academia. – 2019. – Режим доступу : https://www.academia.edu/37946095/Digital_Economy_and_Development_of_ECommerce
35. Digital Investments Pay Off for Walmart in Ecommerce Race [Електронний ресурс] // eMarketer. – 2019. – Режим доступу : <https://www.emarketer.com/content/digital-investments-pay-off-for-walmart-inecommerce-race>
36. Amazon's Competitors [Електронний ресурс] // Marketing Tutor. – 2019. – Режим доступу : <https://www.marketingtutor.net/amazon-competitors/>
37. Aleskerova Y. Fedoryshyna L. Analysis of investment activities of enterprises of Ukraine. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/download/econom-science/1.pdf>
38. Koyuda V.O., Lepeyko T.I., Koyuda O.P. (2018) Osnovi investitsiynogo menedzhmentu. K. : Kondor, p. 165-181
39. Про інноваційну діяльність: Закон України No 40-IV від 04.07.2002 / Верхована Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
40. Інвестиційні ресурси підприємства. URL: <https://sites.google.com/investicijni-resursi>
41. Кривов'язюк І.В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2018 р., с. 83-90. URL: https://www.researchgate.net/publication/333817127_INVESTMENT_ACTIVITY_

OF_THE_ENTERPRISE_ESSENCE_METHOD_OF_ANALYSIS_AND_WAYS_OF_IMPROVING_ITS_EFFICIENCY

42. Cherep A. Peculiarities of industrial enterprises' investment resources formation. Science. Business. Society, 2019. – с. 58-60. URL: <https://stumejournals.com/journals/sbs/2019/2/58.full.pdf>

43. Інвестиційний менеджмент. Конспект лекцій. Студентська бібліотека. URL: <https://buklib.net/books/35259/>

44. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: Навчальний посібник. – Київ: «ЦНЛ», 2018. – 376 с.

45. Цигиль І. Я. Джерела формування інвестиційних ресурсів сучасного підприємства. Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Видавництво Львівської політехніки. Львів, 2018. С. 660–661

46. Yasinovska, K. Sytnyk, Actual problems of improving the investment attractiveness of Ukraine's economy. Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy, Lviv 2019, Vol. 21.12, pp. 303–308. URL: https://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/94287/PDF/11_I_Yasinovska_S_Smolinska_Improvement_of_investment_activity_of_enterprises.pdf

47. Постанова Про утворення державного підприємства «Національний фонд інвестицій України». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-utvorennya-derzhavnogo-pidpriyemstva-nacionalnij-fond-investicij-ukrayini-i310321-295>

48. Крупка Я. Д. Облік і аналіз інвестиційної діяльності підприємств. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/3326>

49. Fyliuk, H., Akulenko, K. Methodological principles of evaluation of investment attractiveness of the enterprise. Baltic Journal of Economic Studies, 4(5), 2018. 387-395. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-387-395>

50. Bravi L., Murmura F., Santos G. The ISO 9001:2015 Quality Management System standard: Companies' drivers, benefits and barriers to its implementation. Quality Innovation Prosperity. 2021. Vol. 23. No. 2. P. 64–82

51. Deming in Business & Leadership URL: <https://deming.org/deming-in-business-leadership/>
52. International center for quality certification. URL: <http://www.icqc.eu/ru/index.php>
53. ISO 9000:2015. «Quality management system – Fundamentals and vocabulary» URL: <http://www.iso.org>.
54. Мина Ж. В., Пелецишин О. П., Ярка У.Б. Інтеграція міжнародних стандартів управління якістю у загальну систему документообігу вищого навчального закладу. Управління розвитком складних систем. 2016. Вип. 25. С. 144-150.
55. Ковшик В. І. Система показників ефективності маркетингової логістики підприємства / В. І. Ковшик, А. Б. Зубкова // Вісник НТУ «ХПІ». – 2013. – № 7. – С. 36–45.
56. LinkedIn.com. Supply Chain Management Group. What is the #1 key metric or KPI for Supply Chain Management? [Електронний ресурс] // Режим доступу: <https://www.linkedin.com/groups/58800/58800-45883300>.
57. Hugos M. H. Essentials of Supply Chain Management / М. Н. Hugos. Amazon's Hold on the Throne: Top Amazon Competitors to Watch for 2016 [Електронний ресурс] // Skubana digital magazine. – 2019. – Режим доступу: <https://www.skubana.com/top-amazon-competitors/>
58. Amazon's Inovantions [Електронний ресурс] // Amazon.com Inc. – 2019. – Режим доступу : <https://www.aboutamazon.com/innovation>
59. Amazon's \$23B R&D Budget Sets a Record: Recode [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2019. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/news/amazons-23b-rd-budget-sets-record-recode/>
60. An analysis of Amazon's digital supply chain [Електронний ресурс] // The Future Factory Magazine. – 2019. – Режим доступу: <https://www.thefuturefactory.com/blog/30>
61. Annual net income of Alibaba from 2010 to 2019 [Електронний ресурс] // Statista. – 2019. – Режим доступу : <https://www.statista.com/statistics/298844/net->

income-alibaba/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/>

62. 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>

63. 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>

64. Canvas Technology [Электронный ресурс] // TAdviser. – 2019. – Режим доступа: <http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0103%D0%BD%D0%B8%D1%8F:Canvas Technology>

65. 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

66. Digital business [Электронный ресурс] // Komprise. – 2019. – Режим доступа : https://www.komprise.com/glossary_terms/digital-business/

67. 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

68. Digital Economy Compass 2018 [Электронный ресурс] // Statista. – 2018. – Режим доступа : https://cdn.statcdn.com/download/pdf/Digital_Economy_Compass_2018.pdf

69. 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

70. 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>

71. 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

72. Gereffi, Xinyi Wu. – 2019. – Режим доступа : 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>