

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

**Мінакова Олена Олександрівна**

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти**  
**на тему: «Управління розвитком інноваційного потенціалу**  
**підприємства»**

**Виконав:**

студент групи ІН18-9-24-М1М(1,6д)

(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління  
бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності)

**Заборський Володимир Миколайович**

(ПІБ студента)

\_\_\_\_\_  
(підпис студента)

**Керівник: к.е.н., ст. викладач**

**Казарян Олександра Генріхівна**

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

\_\_\_\_\_  
(підпис наукового керівника)

**2026 р.**

## АНОТАЦІЯ

**Заборський Володимир Миколайович.** «Управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства» -Рукопис.

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.*

**Актуальність теми дослідження** зумовлено тим, що сучасні трансформаційні процеси світової економіки визначають інновації як ключовий чинник конкурентоспроможності та довгострокового розвитку транснаціональних корпорацій (ТНК). В умовах цифровізації та глобалізації саме інноваційна діяльність стає основою для формування нових бізнес-моделей, оптимізації управлінських систем та забезпечення стійких позицій на міжнародних ринках. Таким чином, дослідження системи управління інноваційної діяльності ТНК «Amazon.com, Inc.» у контексті цифровізації є своєчасним і значущим як для розвитку наукових підходів до управління інноваціями, так і для практичного використання результатів у сфері міжнародного бізнесу.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретико-методологічних засад особливості трансформації інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки та розробки науково-практичних рекомендацій щодо формування системи управління інноваційної діяльності ТНК.

**Методологічну основу дослідження** становлять загальнонаукові та спеціальні методи економічного аналізу, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення та систематизація, факторний аналіз, спостереження й моделювання, що дозволило комплексно дослідити системи управління інноваційної діяльності ТНК.

**Ключові слова:** *інновації; інноваційна діяльність; управління інноваційною діяльністю; транснаціональна корпорація; цифровізація; економічна ефективність інноваційної діяльності.*

## ANNOTATION

**Zaborskyi Volodymyr Mykolaiovych.** "Management of Enterprise Innovation Potential Development" – Manuscript .

*Qualification thesis submitted for the degree of Master's – Odesa Institute of PJSC "Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)". Odesa, 2026.*

**The relevance** of the research topic is determined by the fact that modern transformational processes of the global economy define innovation as a key factor of competitiveness and long-term development of transnational corporations (TNCs). Under conditions of digitalization and globalization, innovation activity becomes the foundation for the creation of new business models, optimization of management systems, and the strengthening of stable positions in international markets. Therefore, the study of the innovation management system of the TNC Amazon.com, Inc. in the context of digitalization is both timely and significant for the advancement of scientific approaches to innovation management and for the practical application of results in the field of international business.

**The purpose of the research** is to generalize the theoretical and methodological foundations of the transformation of innovation activity in TNCs within the framework of the digital economy and to develop scientific and practical recommendations for the formation of an innovation management system in TNCs.

**The methodological basis** of the study consists of general scientific and specialized methods of economic analysis, in particular analysis and synthesis, comparison, generalization and systematization, factor analysis, observation, and modeling, which made it possible to comprehensively investigate the innovation management systems of TNCs.

**Keywords:** *innovation; innovation activity; innovation management; transnational corporation; digitalization; economic efficiency of innovation activity.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	
<b>ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	7
1.1. Сутність та концептуальні підходи до визначення інновацій.....	7
1.2. Роль інноваційних технологій у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та ТНК.....	16
1.3. Особливості формування системи управління інноваційною діяльністю транснаціональних корпорацій.....	26
<b>Висновки до розділу 1</b> .....	34
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	
<b>АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТНК «AMAZON.COM, INC»</b> .....	35
2.1. Конкурентні позиції компанії «Amazon.com, Inc.» на світовому ринку.....	35
2.2. Фінансово-економічна діагностика діяльності та її вплив на інноваційний потенціал ТНК «Amazon.com, Inc.».....	44
2.3. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю компанії «Amazon.com, Inc.».....	59
<b>Висновки до розділу 2</b> .....	69
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	
<b>ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТНК «AMAZON.COM, INC» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ</b> .....	70
3.1. Ідентифікація ризиків та загроз інноваційного потенціалу ТНК.....	70
3.2. Цифрова трансформація системи управління інноваційною діяльністю ТНК «Amazon.com, Inc.» .....	77
3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління інноваційної діяльності ТНК «Amazon.com.Inc».....	87
<b>Висновки до розділу 3</b> .....	99
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	100
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	102

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах стрімкої цифровізації суспільства однією з ключових функціональних конкурентних стратегій підприємств, зокрема транснаціональних корпорацій, стає стратегія ефективного використання найважливішого нематеріального активу – інновацій. Сьогодні інновації визнаються центральним чинником економічного зростання та розвитку, а їх інтеграція у систему управління підприємством є визначальною умовою успішної цифрової трансформації. Раціональне управління інноваційною діяльністю перетворюється на одну з головних конкурентних переваг підприємств у ХХІ столітті.

Формування системи управління інноваційною діяльністю передбачає використання таких ресурсів, як глобальні цифрові технології, науково-технічний та кадровий потенціал, а також створення стратегічних альянсів і «інкубаторів знань». Це дозволяє підприємствам стимулювати інноваційні процеси як у власних структурах, так і в зарубіжних підрозділах, вибудовуючи глобальні інноваційні мережі. В умовах Четвертої промислової революції та становлення парадигми Індустрії 4.0 інновації стають запорукою лідерства у світовій економіці, а розробка інноваційної стратегії, адекватної сучасним викликам, виступає ключовим детермінантом трансформації національної економіки.

Проблематика формування цифрової економіки та управління інноваційною діяльністю підприємств висвітлена у працях українських науковців: Азізкулова Д. М., Апалькова В. В., Гончарова Ю. А., Деєва Н. Е., Джусов О. А., Карчева Г. Т., Коляденко С. В., Краус Н. М., Куйбіда В. С., Маслова А. О., Матвейчук Л. О. Дослідження сучасних стратегій і механізмів реалізації інноваційної діяльності транснаціональних корпорацій представлені у працях зарубіжних учених (В. Аньшин, Дж. Брайт, Дж. Даннінг, Е. Денісон, В. Зомбарт, Дж. Ендрю, Р. Кан, Дж. М. Кейнс, Дж. Кендалл, Дж. Кларк, Дж. Маркусен, В. Мітчерліх, Х. Нотон,

А. Пігу, Дж. Рош, Б. Санто, Г. Сіркін, Р. Солоу, Л. Танг, Р. Такер, Г. Уоделл, Й. Шумпетер, К. Фрідмен). Водночас низка теоретичних і практичних аспектів, що стосуються визначення ролі системи управління інноваційною діяльністю підприємств у процесі формування цифрової економіки, залишається недостатньо дослідженою.

Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

**Метою дослідження є** узагальнення теоретико-методологічних засад особливості трансформації інноваційної діяльності ТНК в умовах формування цифрової економіки та розробки науково-практичних рекомендацій щодо формування інноваційної політики управління діяльністю ТНК.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити поняття, сутність та класифікацію інновацій;
- визначити особливості інноваційної діяльності компанії в умовах цифрової економіки;
- провести оцінку конкурентоспроможності компанії «Amazon. com, Inc. » на міжнародному ринку;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльності «Amazon. com, Inc. »;
- проаналізувати рівень ефективності системи управління інноваційною діяльністю компанії «Amazon.com, Inc.»;
- обґрунтувати доцільність обрання запропонованих заходів щодо підвищення ефективності трансформації системи управління інноваційною діяльністю «Amazon.com, Inc.» в умовах формування цифрової економіки.

**Об'єктом дослідження є** трансформація системи управління інноваційною діяльністю ТНК «Amazon.com, Inc.» в умовах цифровізації.

**Предметом дослідження є** система управління інноваційної діяльності ТНК в умовах цифровізації.

**Методологічну основу дослідження** при вирішенні поставлених завдань становлять такі загальнонаукові методи дослідження, як: аналітичний, економіко-статистичний, метод порівняння, групування, систематизації даних, методи аналізу і синтезу. Поставлені завдання вирішувалися із застосуванням комп'ютерних програм аналізу даних.

**Теоретична значущість одержаних результатів** полягає у систематизації та розвитку наукових положень щодо формування й трансформації системи управління інноваційною діяльністю підприємства «Amazon. com, Inc. » в умовах цифрової економіки.

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

**Практичне значення одержаних результатів.** Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати при написанні звітів щодо участі ТНК у світовому створенні інновацій та дослідження їх інноваційної діяльності в умовах формування цифрової економіки.

Кваліфікаційна робота викладена на 107 сторінках, містить 19 таблиць, 7 рисунків, складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, що включає 72 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та концептуальні підходи до визначення інновацій

У XXI столітті розвиток нових напрямів науки та передових технологій прискорюється на тлі надзвичайної невизначеності та складності сучасного світу. Потенціал і ризики такого розвитку науки і технологій, зокрема для досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), обговорено на Багатосторонньому форумі ООН з науки, технологій та інновацій для сталого розвитку (Нью-Йорк, США, 5-6 травня 2022 р.). Зазначається, що хоча інноваційний шлях кожної країни є специфічним для її культури та економічних особливостей, є низка загальних системних механізмів та інноваційних політик, яка може підтримувати сталий розвиток, особливо в країнах із середнім або низьким технологічним потенціалом. Просто модернізувати технологію за існуючими траєкторіями недостатньо – необхідна цілісна національна науково-технічна та інноваційна політика.

Динамічний розвиток країн неможливий без використання однієї з найважливіших конкурентних переваг ТНК та стратегічного імператива розвитку світової економіки – інновацій. Їх ефективне використання стає одним з основних пріоритетів для ТНК у XXI столітті [67, с. 64].

Інновації визнані центральним чинником економічного зростання та розвитку. Зацікавленість не лише у просуванні, але й оцінці результатів інноваційної діяльності не лише в розвинених країнах, а й в країнах, що розвиваються, зростає.

Одночасно безпрецедентне зростання впливу науки і нових технологій на соціально-економічний розвиток країн докорінно змінило

структуру світової економіки. Ці процеси свідчать про те, що головним чинником економічного зростання в розвинених країнах є не матеріальна, а інтелектуальна складова – знання людини, які трансформуються у наукові дослідження та виробництво, зумовлюють збільшення продуктивності праці й виступають як чинник економічного зростання [24, с. 26], втілений в інноваціях.

У загальноприйнятому значенні інновації – це результати наукових досліджень та розробок, спроможні покращити технічні, економічні, споживчі характеристики наявної продукції, процесів, послуг, або стати основою нових [24, с. 39–40]. Дане трактування свідчить про змістовну близькість (тотожність) понять «нововведення», «інновація», «новація».

Так, Б. Твісс стверджував, що нововведення – це процес, у якому ідея або винахід набувають економічного змісту в результаті об'єднання науки, техніки, економіки і управління [39, с. 45].

Ф. Хаберланд розглядав нововведення як науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, які виникають у процесі відтворення. Його основними характеристиками є такі: якісна новизна виробів, способів виробництва і технологій у порівнянні з попередніми, темпи реалізації, динаміка циклу нововведень, економічна ефективність, соціальні наслідки [33, с. 18].

Х. Барнет нововведенням вважав будь-яку ідею, діяльність чи певний результат, які відрізняються за своїми якісними ознаками від існуючих форм [28, с. 116].

При цьому П. Друкер стверджував, що нововведення не обов'язково мають бути технічними чи речовими, на його думку, соціальні нововведення за силою впливу є набагато більш значущими [17, с. 56].

З точкою зору П. Друкера співзвучна точка зору К. Найта, який вважав, що нововведення – це впровадження будь-чого нового відносно організації чи її безпосереднього оточення, особливий випадок процесу змін в організації [24, с. 25].

А. Пригожин у розуміння нововведень вводить людську складову,

стверджуючи, що нововведення, стаючи дедалі частішими і безперервними, призводять до розвитку наукомістких виробництв, для створення яких важливими є людські ресурси, знання, навички тощо [39, с. 149].

Не всі зміни є нововведеннями, а тільки ті, котрі вносять у середовище нові елементи. Вони можуть бути соціальні, духовні і матеріальні, кожна з яких є новацією, тобто предметом нововведення. Від моменту прийняття до поширення новація набуває нової якості – стає нововведенням (інновацією). Головною рисою нововведення є його вплив на спосіб життя людей, стиль поведінки, світогляд, тобто зміни. Наявність попиту на інновацію свідчить про її конкурентоспроможність, що є результатом інноваційної діяльності. Таким чином, інновація – це матеріалізований результат науково-технічної діяльності [13, с. 15].

П. Делон розмежовує поняття «нововведення» і «новація», наголошуючи, що новація – це новий вид продукції, метод, технологія, а нововведення – це впровадження новації в економічний виробничий цикл [33, с. 20].

Власне термін «інновація» в обіг було введено Й. Шумпетером, який інновацію розглядав як нову науково-організаційну комбінацію виробничих чинників, створених за допомогою підприємницьких функцій [24, с. 56].

Згідно із загальноприйнятим визначенням, інновація – це не просто нововведення, а нова функція виробництва, що означає іншу якість виробництва та управління і розглядається в динаміці як процес [24, с. 62]. Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, який дістав втілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, процесу, що використовується у практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг [41, с. 32].

Найвідоміші тлумачні словники «Collins Cobuild English Language dictionary» та «Oxford University Press» визначають інновацію як нову ідею чи метод, що впроваджено для виготовлення будь-чого, який

ґрунтується на нових ідеях та технологіях.

Західні дослідники (Санто Б., Хартман В. Д., Твісс Б., Перлакі Г., Мен-сфілд Е., Фостер Р., Шумпетер Й., Друкер П. та ін.) трактують категорії іннова-тики залежно від об'єкта та предмета свого дослідження [39, с. 67], (табл. 1.1):

**Таблиця 1. 1**

**Різні підходи до визначення сутності інновацій**

<b>Автор</b>	<b>Визначення поняття інновація</b>
Твісс Б.	процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту.
Хаберланд Ф.	охоплює науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, які виникають у процесі відтворення. Його основними характеристиками є: якісна новизна виробів, способів виробництва і технологій у порівнянні з попередніми, темпи реалізації, динаміка циклу нововведень, економічна ефективність, соціальні наслідки
Савченко О.	процес створення, поширення й використання засобів (нововведень) для розв'язання тих педагогічних проблем, які досі розв'язувались по-іншому
Санто Б.	це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій та дає прибуток (у разі, коли інновація орієнтована на економічний зиск), її поява на ринку може принести додатковий дохід
Найт К.	впровадження будь-чого нового відносно організації чи її безпосереднього оточення як особливий випадок процесу змін в організації"
Барнет Х.	будь-яка ідея, діяльність чи речовий результат, які відрізняються за своїми якісними ознаками від існуючих форм.
Друкер П.	головною рисою нововведення є його вплив на спосіб життя людей. З цього погляду нововведення не обов'язково мають бути технічними чи речовими, причому соціальні нововведення виявляються більш значущими за силою свого впливу
Паламарчук В.	результат (продукт) творчого пошуку особи або колективу, що відкриває принципово нове в науці й практиці, як результат народження, формування і втілення нових ідей

Для встановлення значення певного інноваційного продукту, виявлення ступеня його впливу на ефективність виробництва, на зміни в розвитку суспільства, а також для порівняльної якісної та кількісної оцінки нововведень важливе значення має їх класифікація [39, с. 68].

В. Стадник та М. Йохна наводять таку класифікацію інновацій:

1. Класифікація за змістом – дає змогу визначити спрямованість новації і мету, якої буде досягнуто за умов її реалізації. За цією ознакою виокремлюють:

- продуктові інновації, які орієнтовані на виробництво і використання нових (покращених) продуктів у сфері виробництва, або у сфері споживання, тобто на створення нової споживчої цінності, що приваблює більшу кількість споживачів;

- інновації процесу, тобто нові технології виробництва продукції, організації виробництва і управлінських процесів (дають переваги у витратах, продуктивності, якості).

2. Класифікація за ступенем новизни – сприяє визначенню організаційної форми створення і реалізації інновацій, а також джерел фінансування інноваційного процесу. За цією ознакою виділяють такі інновації:

- базові (новий спосіб виробництва або раніше невідомий продукт, які започатковують чи дають імпульс розвитку нової галузі). Такі інновації, як правило, створюються спеціалізованими науково-дослідними структурами, потребують великих інвестицій і особливої організаційно-структурної форми управління їх реалізацією – управління інноваційними проектами;

- покращуючі (впровадження нових видів виробництва, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати і вдосконалювати нові моделі машин і матеріалів, покращувати параметри продукції);

- псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт з метою затримання зниження норми прибутку і продовження життєвого циклу товару), [13, с. 15].

За інтенсивністю інноваційних змін інновації поділяють на:

1. Інновації нульового порядку (регенерування вихідних властивостей) – цільова зміна, що зберігає і оновлює існуючі функції

виробничої системи чи її частини.

2. Інновації першого порядку (кількісна зміна) – просте цільове пристосування до кількісних вимог при збереженні функцій виробничої системи чи її частини, наприклад, розширення ринків збуту.

3. Інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни) – прості організаційні зміни, наприклад, зміна структури відділу.

4. Інновації третього порядку (адаптаційні зміни) – зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи, наприклад, адаптація допоміжних процесів до змін в основних виробничих процесах у зв'язку з удосконаленням випуску продукції.

5. Інновації четвертого порядку (новий варіант виробу) – найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін, наприклад, оснащення певної моделі автомобіля більш потужним двигуном.

6. Інновації п'ятого порядку (нове покоління) – змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається.

7. Інновації шостого порядку (новий вид) – якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи чи її частини; змінюється вихідна концепція, але функціональний принцип залишається, наприклад, стільниковий зв'язок.

8. Інновації сьомого порядку (новий рід) – докорінна зміна функціональних властивостей виробничої систем або її частини, що змінює її основний функціональний принцип, наприклад, поява транзисторів, інтегральних схем тощо.

Для визначення перспективних нововведень, спрямованих на подальший розвиток інноваційної діяльності, використовують більш детальну класифікацію, особливість якої полягає в тому, що, залежно від класифікаційного критерію, одні й ті ж нововведення можуть бути віднесені до декількох видів [39, с. 81], (табл. 1. 2):

**Таблиця 1.2**

## Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Вид інновації
За рівнем об'єктивного і суб'єктивного сприйняття	<p><b>Абсолютна новизна</b> – фіксується за відсутності аналогів даної новації;</p> <p><b>Відносна новизна</b> – інновацію було застосовано на інших об'єктах, або ж здійснено оновлення одного з елементів виробу системи в ході поточної модернізації;</p> <p><b>Умовна новизна</b> – виникає внаслідок незвичного сполучення раніше відомих елементів;</p> <p><b>Суб'єктивна новизна</b> – новизна для певних споживачів, які раніше не були ознайомлені з певним продуктом.</p>
За причинами виникнення	<p><b>Реактивні</b> – інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникають як реакція на нові перетворення, що здійснюються основними конкурентами;</p> <p><b>Стратегічні</b> – інновації, впровадження яких має випереджальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі.</p>
За змістом діяльності	<p><b>Технологічні</b> – спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технології й матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони навколишнього середовища.</p> <p><b>Виробничі</b> – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо.</p> <p><b>Економічні</b> – спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, зростання матеріального стимулювання, зацікавленості працівників, раціоналізацію системи обліку.</p> <p><b>Торгівельні</b> – використання нових методів цінової політики та форм взаємодії з постачальниками й замовниками; надання чи отримання фінансових результатів у формі кредитів, інтернет-магазин тощо.</p> <p><b>Соціальні</b> – пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі та ін.</p> <p><b>Управлінські</b> – спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю й методів прийняття рішень, використання нових засобів опрацювання інформації документації</p>
За видом об'єкта інноваційної діяльності	<p><b>Інновації-продукти.</b></p> <p><b>Інновації-процеси</b> ринкові (маркетингові).</p> <p><b>Інновації</b> – сутність їх в освоєнні нових ринків (сегментів ринку).</p>

За змістом діяльності інновації класифікують на:

1. **Технологічні** – спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технології й матеріалів, модернізацію

обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони навколишнього середовища.

2. Виробничі – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо.

3. Економічні – спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, зростання матеріального стимулювання, зацікавленості працівників тощо.

4. Торгівельні – використання нових методів цінової політики та форм взаємодії з постачальниками й замовниками; надання чи отримання фінансових результатів у формі кредитів, інтернет-магазин тощо.

5. Соціальні – пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі та ін.

6. Управлінські – спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю й методів прийняття рішень, використання нових засобів опрацювання інформації документації.

Інноваційний процес базується на інноваційній діяльності людства, яка представляє собою сукупність особливого роду робіт зі створення новації і її розповсюдження у господарській системі.

При цьому діяльність із розповсюдження новації є не менш важливою в інноваційному процесі, ніж її створення.

До інноваційної належить вся діяльність в рамках інноваційного процесу, включаючи маркетингові дослідження ринків збуту і пошук нових споживачів, інформаційне забезпечення можливостей конкурентного середовища і споживчих властивостей продукції конкуруючих фірм, пошук новаторських ідей і рішень, а також партнерів із впровадження і фінансування інноваційного проекту.

До основних видів інноваційної діяльності належать: фундаментальні дослідження; прикладні дослідження; дослідно-конструкторські розробки; дослідно-експериментальні розробки;

організаційно-економічна робота; промислове виробництво нових товарів. На наш погляд, однією з найбільш вдалих є класифікація, запропонована Л. Федуловою [60, с. 30], (табл. 1.3):

Таблиця 1. 3

### Класифікація інновацій

Класифікаційна ознака	Вид інновації
За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище	Інструментальні – інновації, що здійснюються послідовно і поступово на основі повсякденної роботи з покращення організації виробничих процесів. Радикальні – інновації, що є результатом тривалих і цілеспрямованих науково-технічних робіт у НДІ чи лабораторіях; вони сприяють значним змінам у мікро- та макроекономіці. Нові технологічні системи – глибокі зміни у технологіях, які стосуються кількох сфер економіки і стимулюють появу нових секторів виробництва і споживання (капілярне зварювання, нові технології штампування тощо). Зміна техніко-технологічної парадигми – глибокі зміни в технологіях, ефект від яких суттєво впливає на економіку загалом (атомна енергетика, мікроелектронна революція, інформаційні технології тощо).
За роллю в реалізації цілей організації	Поліпшувальні – проводяться в межах розвитку й удосконалення напрямів діяльності. Стратегічні – створюють нові напрями діяльності або забезпечують успішне функціонування існуючих напрямків на тривалий період.
За сферою діяльності підприємства	Інновації «на вході в підприємство» - цільові, якісні чи кількісні зміни у виборі або використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників, інших видів ресурсів. Інновації «на виході з підприємства» - зміни в результатах виробничої діяльності (виробах, послугах, технологіях). Інновації структури підприємства – цільові зміни у виробничих, обслуговувальних і допоміжних процесах.
За ступенем впливу на технологічне і соціальне середовище	Інструментальні – інновації, що здійснюються послідовно і поступово на основі повсякденної роботи з покращення організації виробничих процесів. Радикальні – інновації, що є результатом тривалих і цілеспрямованих науково-технічних робіт у НДІ чи лабораторіях; вони сприяють значним змінам у мікро- та макроекономіці. Нові технологічні системи – глибокі зміни у технологіях, які стосуються кількох сфер економіки і стимулюють появу нових секторів виробництва і споживання (капілярне зварювання, нові технології штампування тощо). Зміна техніко-технологічної парадигми – глибокі зміни в технологіях, ефект від яких суттєво впливає на економіку загалом (атомна енергетика, мікроелектронна революція, інформаційні технології тощо).

Перебіг інноваційного процесу багато в чому обумовлений ступенем розвитку інноваційної інфраструктури – специфічного комплексу видів діяльності спільно з їх потенціалом, що обслуговує інноваційний процес.

Ця діяльність пов'язана, перш за все, з обслуговуванням ринку науково-технічної продукції, яка, перетворюючись на товар, потребує створення спеціальної мережі організацій, що здійснюють комерціалізацію розробок академічної і прикладної науки. Крім того, на стику різних стадій інноваційного процесу зазвичай необхідними є консультативні, інформаційно-посередницькі, організаційні, експертні, інженерні, управлінсько-координаційні, аудиторські, патентні послуги тощо.

Отже, інноваційними продуктами можуть виступати:

- інноваційні програми і проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання і процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Тобто *інноваційна економіка* – це економіка суспільства, заснованого на знаннях, інноваціях, на позитивному ставленні до нових ідей, нових машин, систем і технологій, на готовності їх практично реалізувати в різних сферах людської діяльності [15, с. 18].

Динамічний розвиток країн на сучасному етапі є неможливим без всебічного і безперервного продукування і використання інновацій як каталізаторів загальноекономічного розвитку внаслідок того, що інноваційний чинник перетворився на стратегічний імператив розвитку світової економіки (якщо на початку ХХ ст. внесок науки і технології в економічний розвиток оцінювався на рівні 33 %, то на початку ХХІ ст. – на рівні 70–80 %).

Особливістю постіндустріального етапу створення інновацій є те, що

головним джерелом інновацій є наукове середовище (наукові установи, інтелектуальний ресурс), що змістовно впливає на такі традиційні імперативи науково-технічного розвитку.

У підсумку слід зазначити, що базисні складові та імперативи інноваційного розвитку світової економіки відрізняються радикальними і безперервними змінами і вимагають від компаній готовності швидко реагувати на ці зміни. Тільки ті компанії, які швидко і активно втілюють інновації у новій продукції і технології, стають успішними у довгостроковій перспективі.

## **1.2 Роль інноваційних технологій у забезпеченні ефективності діяльності підприємства та ТНК**

Інноваційні стратегії транснаціональних корпорацій спрямовані на розробку найбільш перспективних шляхів посилення конкурентних позицій компаній і допомоги їм у виході на нові ринки. Основні типи стратегій інноваційної інтеграції ТНК, які формують синергетичний ефект технологізації проявляється в передачі знань, які використовують ТНК, причому такі знання виробляються в країні походження материнської компанії, і їх подальша комерціалізація. Дослідження приділяє особливу увагу синергетичному ефекту технологізації, реалізованій двома основними типами науково-дослідних підрозділів у ТНК, тобто Home Based Exploiting (HBE) і Home-Based Augmenting (HBA). Результати можуть бути використані ТНК для розробки стратегічних концепцій свого розвитку.

В умовах сьогодні інноваційні стратегії набули особливого значення для сучасних ТНК.

По-перше, вони істотно змінюють профіль виробництва і впливають на споживчі моделі. Вони засновані на технологічних новинках, спрямованих на зниження витрат на виробництво, розподіл або

маркетинг.

По-друге, ці стратегії спрямовані на те, щоб дати нові переваги для клієнтів і дозволяють ТНК вийти на нові сектори ринку. Загалом це дозволяє отримати синергетичний ефект від процесів технологізації.

Сучасні концепції розглядають інновації як імператив успішного функціонування ТНК за умови конкурентної взаємодії на глобальних ринках. Імперативи глобального інноваційного корпоративного лідерства все частіше стають предметом повсякденної професійної діяльності менеджерів усіх рівнів у штаб-квартирах ТНК та їхніх закордонних представництвах.

Ефективне використання інноваційного фактору стало отриманням однієї з головних конкурентних переваг ТНК у XXI столітті. ТНК мають можливість використовувати таке перспективне джерело інновацій, як науково-технічні і кадровий потенціал їхніх дочірніх компаній, у тому числі за кордоном.

Таким чином, вони заохочують інноваційні процеси на закордонних ринках і в країнах-реципієнтах шляхом створення стратегічних альянсів, інкубаторів знань і глобальних інноваційних мереж.

Сьогодні на глобальному ринку інновацій ТНК функціонують у динамічному, агресивному та багатовимірному конкурентному середовищі, а їхні дії описуються такими особливостями.

По-перше, ТНК та їхнє стратегічне керівництво одночасно зосереджуються на всіх параметрах конкурентоспроможності: витрати на виробництво, якість продукції, терміни доставки, розвиток ноу-хау, ринкові бар'єри та стабілізація фінансової ситуації.

По-друге, ТНК здійснюють глобальні інноваційні стратегії за різними векторами на різних рівнях: у сфері ресурсів, у ринки товарів і послуг, в об'єднаних компаніях тощо.

По-третє, позиції конкурентів ТНК зазнають динамічних змін, ситуація на світових ринках стає менш передбачуваною, а прогностичні періоди скорочуються. Сьогодні біотехнології, наноматеріали, освіта,

соціологія, медицина, комп'ютерні технології є основними сферами інновацій.

По-четверте, на глобальному ринку інновацій зростає агресивна експансія ринкових конкурентів, порушуються правові умови, а отже, змінюються пріоритети конкуренції.

Принципи постійних інновацій, цілеспрямований і системний пошук ендогенних і екзогенних джерел інновацій перетворюють фактор інтенсивного розвитку ТНК у глобальному конкурентному середовищі на прогресивну альтернативу їх екстенсивному зростанню.

Таким чином, внутрішні та зовнішні канали збору коштів, чинники та джерела для інноваційного зростання ТНК поєднуються, а технології розширюються. Останнім часом ТНК істотно переглянули свої підходи до запроваджуваної ними загальної інноваційної політики.

Світовий досвід показує, що досягнення та утримання глобального корпоративного лідерства в бізнесі є надзвичайно складним завданням навіть за добре функціонуючих національних інноваційних систем.

Традиційно успішні маркетингові стратегії та інструменти, лобістські схеми, політико-психологічні методи впливу виявляються неефективними в довгостроковій перспективі. Найбільш чітко ця ситуація проявляється в Японії. Країна втрачає свій високий конкурентоспроможний статус, який тривав майже 40 років, через відсутність лідерів світового рівня. Варто зазначити, що японські ТНК (хоч і займають друге місце у світі за кількістю глобальних інноваторів) дедалі більше відстають від компаній США (рис. 1.1):

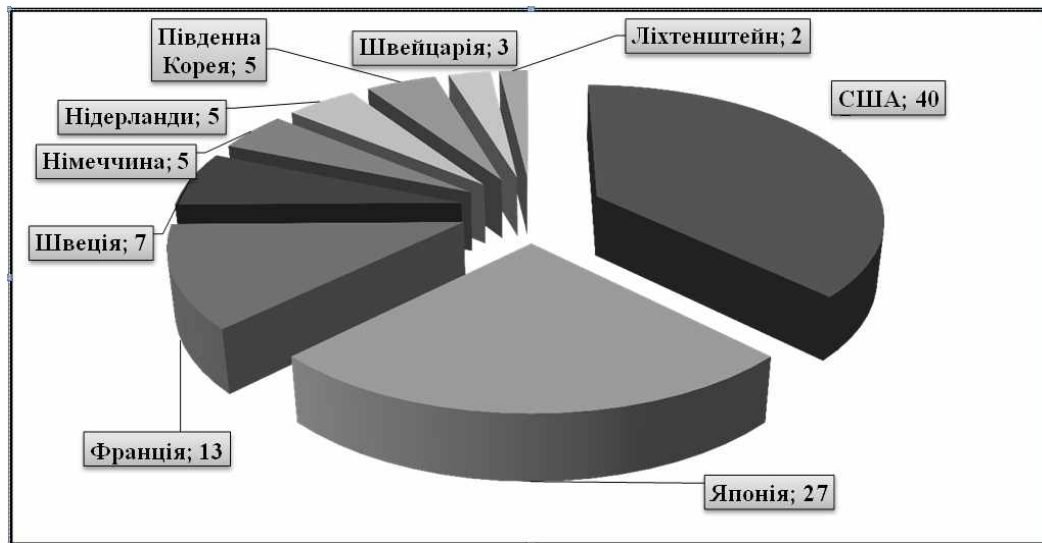


Рис. 1. 1. Географічний розподіл ТОП-100 ТНК, які реалізують інноваційні стратегії розвитку, (одиниць)

Традиційна централізована схема НДДКР ТНК стала менш ефективною з кількох причин. По-перше, споживач, споживча культура якого значною мірою відповідає рівню інноваційності сприяє адаптації нових товарів до вимог ринку. Такий споживач більше не є просто національною особою, пов'язаною виключно з країною походження ТНК. По-друге, питання рідної країни сьогодні є риторичним, і цей факт пов'язаний не лише з великою кількістю великих міжнародних злиттів і поглинань, які внесли зміни в його зміст.

Багато ТНК дійшли висновку, що існує потреба у більш широкому використанні складної міжнародної спеціалізації в науці та техніці. Наприклад, сьогодні багатьом ТНК (Control Data, Motorola та ін.) вигідніше розміщувати свої дослідницькі лабораторії в США, центри комп'ютерного програмування в Індії, центри промислового виробництва, дизайну в Італії тощо. Це дозволяє розширити коло залучених талантів, водночас зменшити витрати на розробку нового продукту, що є однією з головних цілей компанії. Тому на практиці підвищений інтерес викликають компоненти інноваційних стратегій ТНК, які дають можливість ефективно розподіляти ресурси, контролювати матеріальні та

фінансові потоки для забезпечення довгострокових конкурентних переваг корпорацій.

Інновації та нові технології дозволяють ТНК зберігати свою монополію в найбільш ефективних і прибуткові галузі. Напівпериферія (завдяки дочірнім компаніям ТНК, які функціонують у її структурі) забезпечує масове виробництво за технологіями, наданими материнськими ТНК.

Крім того, в умовах транснаціонального бізнесу деякі регіони стикаються з впровадженням корпоративної стратегії інноваційної інтеграції. Він охоплює національні ринки ТНК, які мають значну частку світового комерційного та інноваційного потенціалу. Природа інноваційної інтеграції всередині компанії залежить від інтенсифікації, мобільності та гнучкості у розширенні співпраці в офіційній регіональній економічній інтеграції. Переваги ТНК у глобальній конкуренції досягаються в регіональних інтеграційних проектах, коли керівники залучають прямі іноземні інвестиції та уникають існуючих у глобальній економіці бар'єрів між країнами та окремими інтеграційними угрупованнями. Знову звертаючи увагу на специфіку сучасної глобальної конкуренції, слід зазначити, що зростання економічної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища призвели до появи нових форм конкуренції.

Конфронтаційні стратегії, спрямовані на агресивне витіснення суперника з ринку, не відповідають вимогам інноваційного та сталого розвитку та інноваційної конкуренції на сучасному етапі глобалізації. Вони поступаються місцем стратегіям інтеграції та співпраці. Автори припускають, що корпоративна стратегія Becker- Ritterspach, заснована на айкідо, є найбільш перспективною інноваційною стратегією для ТНК у цьому відношенні. Він базується на новій філософії конкуренції (поставити конкурента під контроль замість його знищення), а також на стратегії відкритих інноваційних мереж, заснованих на концепції відкритих інновацій.

Відповідно до корпоративної стратегії, заснованої на айкідо, ТНК зміцнює свої позиції, оскільки робить акцент на саморозвиток і самовдосконалення, нейтралізує сильні сторони конкурента і підпорядковує його. Конкуренція вважається необхідною інституцією для вдосконалення ТНК і заохочення нових продуктів і технологій.

Корпоративна стратегія, заснована на айкідо, здебільшого розглядає конкурентів як джерело нових ідей і подальший стимул для розвитку. Стратегія відкритих інноваційних мереж ТНК передбачає створення широкої мережі партнерів, які діляться ідеями та технологіями на ринкових засадах, а також розвиток аутсорсингу в науці.

Крім того, це передбачає активне залучення споживачів до інноваційного процесу (демократизація інновацій) і подальшу комерціалізацію технологій за межами корпорації, в якій інновація була впроваджена (вперше використана).

Глобальні ланцюги доданої вартості та глобальні ланцюги поставок (ефективно запроваджені бізнес-моделі виробничих мереж), засновані на субпідрядній співпраці та контрактах з незалежними компаніями, є прикладами запровадженої стратегії відкритих інноваційних мереж.

Таким чином, вищезазначені інноваційні конкурентні стратегії спираються на консолідовані конкурентні переваги, розвиток і самовдосконалення ТНК у конструктивній взаємодії з конкурентами замість їх знищення для досягнення та зміцнення себе як лідера. Він робить це, коли отримує інноваційні ідеї для створення нових продуктів, технологій і бізнес-моделей.

ТНК представляють складні системи незалежно від сфери їх діяльності та діють відповідно до своїх організаційних стратегій управління, спрямованих на розвиток, стабільне процвітання та задоволення споживачів.

У сучасному конкурентному середовищі такі стратегії здебільшого спрямовані на підтримку або полегшення конкурентних переваг порівняно з іншими компаніями або конкурентоспроможності продукту. Зазначені

цілі змушують ТНК пристосовувати свої організаційні стратегії до стратегій зовнішнього середовища та внутрішньої динаміки, а також знаходити шляхи ефективного інвестування своїх управлінських ресурсів для досягнення вчасно запланованих стратегічних показників. З цією метою ТНК досить часто починають впроваджувати інновації в організації та координації бізнесу.

Одним із таких нововведень є креативна інноваційна стратегія. Він базується на наявних знаннях і навігаційних структурах для управління процесом створення цінностей ТНК у сегменті та на території. Структура навігації зазвичай візуалізує алгоритми, які стосуються процедур реагування ТНК на виклики зовнішнього середовища; процеси вирішення внутрішніх проблем ТНК; етапи підготовки системи сповіщень про поточний стан, цілі та стратегії розвитку проблем ТНК та представлення її широкій громадськості.

Креативна інноваційна стратегія дозволяє ТНК створити набір креативних моделей для вирішення конкретних завдань і розвитку визначених цінностей. Загальна модель творчої інноваційної стратегії ТНК включає середовище, в якому виникають виклики, вхідні впливи та повідомлення, отримані у відповідь. У цьому випадку ядро моделі обробляє всю інформацію, отриману від системи знань і навігаційних структур, і на основі цієї інформації генерує вихідні дані. Вхідні дані моделі складаються з викликів і загальних інформаційних потоків. У цьому випадку виклики створюють контрольні входи, які визначають стратегічні напрями розвитку ТНК і дозволяють створювати очікувані цінності.

Таким чином, креативна інноваційна стратегія дозволяє вдосконалити контур управління ТНК і стежити за балансом у розвитку цінностей ТНК і ефективності управління ними, оскільки змінюється як середовище, так і сама ТНК у реалізації поставлених цілей. Це, у свою чергу, може змінити попередньо визначені значення.

Сучасні інноваційні стратегії ТНК залежать від інноваційної

поведінки. Відомий американський дослідник Д. Суарес запропонував таку класифікацію інноваційної поведінки суб'єктів господарювання, з точки зору якої доцільно розглянути типи інноваційних стратегій, які використовують ТНК: насильники, пацієнти, дослідники та комутанти.

Останній тип інноваційної стратегії передбачає, що поглинена компанія несе всі витрати на НДДКР, а ТНК використовує свої ресурси лише на завершальній стадії комерціалізації інновації – масовому виробництві. Іншою широко використовуваною інноваційною стратегією серед насильницьких ТНК є стратегії, коли вони розміщують свої науково-дослідні лабораторії в країнах з висококваліфікованим персоналом.

Таблиця 1. 4

### Сучасні інноваційні стратегії ТНК

Тип стратегії	Характерні риси інноваційної стратегії	Приклад застосування	Зміст інноваційної стратегії
1. Традиційна	фактична відсутність будь-яких радикальних технологічних змін у компанії	ресторанний або готельний бізнес, автосервіс, будівельна індустрія	форма та якість продукції буде постійно удосконалюватися попри задоволення попиту на поточній технологічній базі
2. Залежна	залежність від політики компаній, які займають позицію «материнських»	субпідрядні компанії будівельного бізнесу та агросектору	компанії самостійно забезпечують високу якість роботи та гнучкість в пристосуванні до нових ринків збуту та технологій не здійснюючи певного інноваційного пошуку
3. Змішана	здійснюється на основі двох комплексних факторів: інноваційних можливостей та інноваційних цілей	використовується холдинговими компаніями	застосовується для компаній, які працюють у різних сферах бізнесу і на різних ринках. Кожна обирає свою стратегію, що підлаштовується під конкретного споживача та сферу діяльності
4. Опортуністична	відсутність у компанії власної науково-технічної діяльності	легка та харчова промисловості, ресторанний, туристичний бізнес, автоперевезення, роздрібна	орієнтація на продукт – лідер на ринку, що при цьому не потребує високих витрат на НДДКР

		торгівля	
--	--	----------	--

*Продовження табл. 1.4*

5. Оборонна	оптимізація у виробничому процесі співвідношення «витрати-випуск»	машинобудівна та автомобілебудівна галузі, харчова індустрія	концепція полягає в утриманні конкурентних позицій на існуючих ринках, при цьому не претендуючи на домінування
6. Імітаційна	пов'язано із копіюванням технології виробництва продукції компаній-новаторів, які є лідерами на ринку	харчова та легка промисловості, виробництво фармацевтичної продукції та побутової техніки.	реалізація продукції компаніями, які не є новаторами у випуску на ринок певних нововведень, вони долучаються до їх виробництва шляхом придбання ліцензій у підприємств-лідерів
7. Наступальна	створення і впровадження нових продуктів, та можливостей на ринку, за рахунок найвищого рівня інноваційного процесу	великі і малі інноваційні компанії, автомобілебудування, ІТ-сфера, при виробництві програмного забезпечення, ноутбуків, мобільних телефонів	стратегія є можливістю для оптимального поєднання дешевих ресурсів та технологічності виробництва для підприємств імітаторів

*Джерело: складено та узагальнено автором за [12]*

Ще 10-15 років тому представництва та дочірні компанії ТНК лише проводили дослідження для використання потенціалу материнської корпорації на ринках країн-реципієнтів, підтримуючи сам процес виробництва та впроваджуючи процеси для імпортової технології. Сьогодні швидка передача деяких видів НДДКР вказує на зміну самої природи інновацій: крім необхідної інженерної підтримки представництв і дочірніх компаній, зростає важливість консолідації їх інноваційної діяльності в рамках всієї структури ТНК з триваючою спеціалізацією представництв, обмежена їх виробничими компетенціями.

### 1.3. Особливості формування системи управління інноваційною діяльністю транснаціональних корпорацій

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

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

та тісними зв’язками з постачальниками та споживачами. Основна перевага – у невідчутних активах, на які у сучасному автомобілі припадає до 70 % цінності. Інноваційний компонент стає тим основним чинником, що детермінує довгострокову перспективу розвитку ТНК. Він безпосередньо визначає стратегію корпорацій як у цілому, так і у

найбільш значимих для глобального бізнесу сферах – фінансовій, інвестиційній, антикризовій та ін. У наш час саме від інновацій залежить динаміка, структура, рівень конкурентоспроможності корпорації на світовому ринку, а також приріст фінансового капіталу за рахунок інтелектуальної ренти у вартості готової продукції.

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

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

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

Згідно звіту «2025 Industrial R&D Scoreboard: EU companies increase research investment amidst a global technological race» у 2024 р., на 2500 провідних світових компаній, що займаються НДДКР, припадає близько 90% світових досліджень і розробок, що фінансуються бізнесом. У 2021-

2024 р. вони вклали в дослідження і розробки 736,4 євро, що на 8,3 % більше, ніж в попередньому році. Основними учасниками були США (37 %), ЄС (27 %), Японія (14 %) і Китай (10 %), Південна Корея (4 %) і Швейцарія (4 %) [93].

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

Перші 50 компаній, що інтенсивно займаються НДДКР працюють у секторі високих технологій, а саме: біотехнології та фармацевтика, програмне забезпечення та технологій апаратного забезпечення (табл. 1. 5) [93].

Таблиця 1. 5

**Топ-10 компаній за обсягами інвестицій у НДДКР, млрд євро,  
2010 –2024 рр.**

Рейтинг	Назва компанії	Країна	Обсяги інвестицій у НДДКР, млрд євро	Інтенсивність НДДКР, %	Зміна рейтингу за період 2010–2024 рр.
1	Samsung	Південна Корея	13, 4	7, 2	+32
2	Alphabet	США	13, 4	14, 5	+200
3	Volkswagen	Німеччина	13, 1	5, 7	+5
4	Microsoft	США	12, 3	13, 3	+9
5	Huawei	Китай	11, 3	14, 7	+200
6	Intel	США	10, 9	20, 9	+8
7	Apple	США	9, 7	5, 1	+97
8	Roche	Швейцарія	8, 9	19, 5	+10
9	Johnson & Johnson	США	8,8	13,8	+3
10	Daimler	Німеччина	8,7	5,3	-7

*Джерело: складено автором на основі [93].*

Розглянемо глобальну динаміку розвитку ТНК та їх філій у світі на рис. 1. 2 за 2024 рр. З 2010 по 2017 роки спостерігається бум в їх розвитку зафіксовано зростання кількості ТНК майже на 60 тис., а їх філій на 750 тис. Після цього ситуація стабілізувалася та залишається приблизно на одному рівні – плюс / мінус 80 тис. одиниць. Розглядаючи щорічний рейтинг 500 найбільших компаній світу за версією Fortune Global за критерієм величини виручки компанії можна відмітити наступні тенденції. У 2024 році обрані 500 найбільших світових компаній отримали 33,3 трлн. дол. США доходів і 2, 1 трлн. дол. США прибутків [32]. Кількість працівників, що вони задіяли для своєї діяльності охоплює 67, 7 млн. осіб [32].

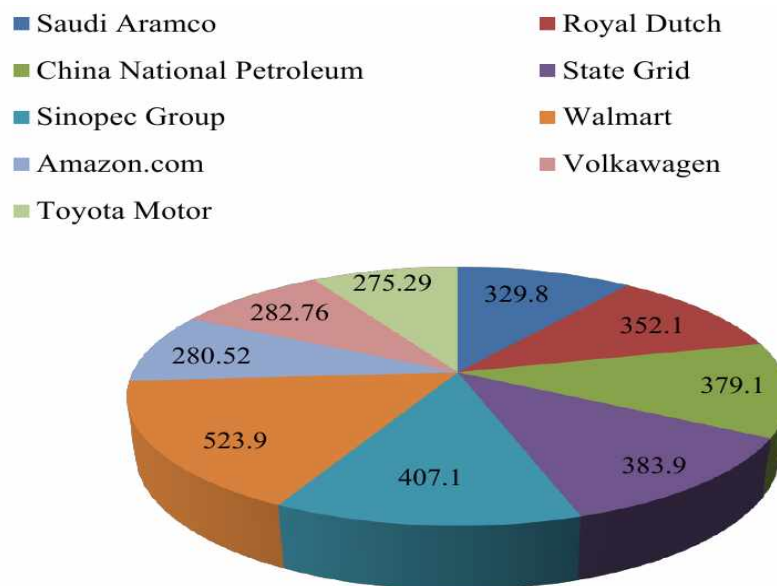


Рис.1. 2. Топ-10 найбільших ТНК за обсягом виручки, млн. дол. США станом на 2024 р.

*Джерело: складено автором на основі [32]*

Трьома провідними секторами, у яких працюють 2500 досліджуваних компаній, є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), охорона здоров'я, автомобілебудування. Хоча домінування певних

секторів за обсягами інвестицій у НДДКР у різних країнах відрізняється. У США 69 % НДДКР здійснюється в трьох її головних секторах: біофармацевтика, програмне забезпечення і технології апаратних засобів, тоді як ЄС і Японія інвестують у розвиток автомобілебудівної галузі. Створення програмного забезпечення є лише восьмим за величиною сектором в ЄС і дев'ятим – в Японії.

Американські компанії показали значне збільшення інвестицій у НДДКР у високотехнологічних галузях, таких як фармацевтика (13, 0 %) і програмне забезпечення та комп'ютерні послуги (11, 5 %), але обсяги продажів були не значними (1, 6 % в галузі програмного забезпечення і 4,1 % в фармацевтиці). В ЄС найефективнішими з точки зору інноваційної діяльності слід вважати такі галузі як виробництво медичного обладнання (темп зростання НДДКР – 20, 7 %), фармацевтика та біотехнології (13,2 %), програмне забезпечення та комп'ютерні послуги (12, 2 %) та автомобілебудування (9, 2 %).

Галузь автомобілебудування є однією з провідних в економіці Японії. У звітному році японські автомобілебудівні компанії збільшили інвестиції у НДДКР на 5, 5 %, що сприяло зростанню чистого обсягу продажів на 6,5 %. ІКТ є однією з галузей, яка швидко розвивається в Китаї. Так, у таких китайських компаній як «Huawei Technologies Co. Ltd. », «ZTE Corporation» і «Baidu, Inc.» інвестиції до НДДКР вирости більше ніж на 30 %, а чистий обсяг продажів – на 20 % [93].

Взаємопов'язані тенденції науково-технічного розвитку та його інвестиційного забезпечення у наш час набули статусу визначальних. Зазначена динаміка супроводжується постійним зростанням та якісними змінами роль ТНК у інвестуванні НДДКР. Першопричиною зміни тенденцій в інвестиційних процесах є трансформація пріоритетів у визначенні конкурентних переваг ТНК. Нова структура переваг пов'язана з нематеріальними активами (технологіями, знаннями, виробничим досвідом, управлінськими, маркетинговими ноу-хау, репутацією фірми, її маркою тощо). Нематеріальні активи у наш час становлять майже 75 %

повної ринкової вартості 500-та компаній індексу S &P (Standard and Poor's). Це вдвічі більше, ніж десять років тому. Саме прирощення нематеріальних активів стало нині визначальним мотивом у спрямуванні вкладень капіталу та у зміні структури споживання інвестицій.

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

У приватному секторі розвинутих країн здійснюється близько 80 % фінансування НДДКР; на ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів. Світова практика свідчить, що саме бізнес-структури відіграють у названих процесах провідну роль: у середньому в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) частка витрат корпорацій на НДДКР у відповідних суспільних витратах наближається до 70 %.

Серед країн нових економічних лідерів найбільш показовим прикладом цього у наш час є Китай, де темпи зростання витрат на науку перевищують темпи зростання ВВП країни і оцінюються у 9-10 % на рік. Найбільшим інвестором НДДКР є промисловий сектор Китаю, якій забезпечує понад  $\frac{2}{3}$  загального обсягу таких інвестицій [93]. За фактом потреби інноваційного капіталу, як у системі господарської діяльності провідних компаній, так і в економіках країн-світових лідерів, можна стверджувати, що тенденція збільшення інвестицій в науку і технології – стійка. Вона є однією з найбільш характерних ознак сучасного довгострокового розвитку.

Нині не тільки продовжується поступальний розвиток високотехнологічних виробництв, а й відбувається оптимізація інвестування, що проявляється як домінування інвестицій інноваційного

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

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

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

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

компанії є точками економічного розвитку, активність яких зумовлює прагнення підприємств до збільшення масштабів господарської діяльності та транснаціоналізації. Прискорення всесвітнього технологічного прогресу примушує «газелей» нарощувати інвестиції в інноваційну сферу діяльності, впроваджувати нові технології в усі сучасні функціональні ланцюги, які забезпечують розвиток транснаціоналізації.

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

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

## **Висновки до розділу 1**

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади формування системи управління інноваційною діяльністю підприємства та визначено її значення для забезпечення конкурентоспроможності й стійкого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Узагальнено наукові підходи до трактування сутності інновацій, обґрунтовано їх роль як ключового чинника економічного зростання та стратегічного розвитку підприємств і транснаціональних корпорацій.

Проаналізовано значення інноваційних технологій у підвищенні ефективності діяльності підприємств, визначено їх місце в системі сучасного менеджменту та корпоративної стратегії. Розглянуто особливості формування системи управління інноваційною діяльністю ТНК, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також специфіки глобального ринкового середовища.

Особливу увагу приділено методологічним підходам до оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю, системі кількісних та якісних показників, а також інструментарію аналітичних методів, що дозволяють комплексно оцінити результативність інноваційних процесів.

Зроблено висновок, що ефективне управління інноваційною діяльністю потребує системного підходу, орієнтації на стратегічні цілі підприємства та здатності адаптуватися до викликів цифрової економіки. Теоретичні положення, викладені у розділі, слугують методологічною основою для подальшого аналізу практики управління інноваційною діяльністю конкретних підприємств і транснаціональних корпорацій.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТНК «AMAZON. COM, INC»

#### 2.1. Конкурентні позиції компанії «Amazon. com, Inc. » на світовому ринку

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

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

У березні 2025 р. статистичним онлайн-порталом «Statista» було опубліковано дослідження «Digital economy compass 2024» [66], згідно якому розвиток сектору онлайн-ритейлу здійснює значний вплив на трансформацію традиційних галузей економіки різних країн світу. Зростання частки користувачів мережі Інтернет, збільшення частки мобільного трафіку, кількості і тривалості сесій в мережі сформували

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

Високий рівень конкуренції спостерігається у 5-ти сегментах ринку електронної комерції: мода; електроніка та медіа; продукти харчування та особиста гігієна; меблі та техніка для дому; іграшки та хобі. У 2025 р. світовий ринок електронної комерції склав більше 21,6 трлн дол. США [66]:

- сегмент мода – 500 млрд дол. США (66 % – одяг, 21 % – взуття, 13 % – сумки та аксесуари);
- електроніка та медіа – 450 млрд дол. США (73 % – електроніка, 27 % – книги, фільми, музика та ігри);
- продукти харчування та особиста гігієна – 250 млрд дол. США (45 % – продукти харчування, 55 % – косметичні засоби);
- меблі та техніка для дому – 300 млрд дол. США (69 % – меблі, 31 % – побутова техніка);
- іграшки та хобі – 400 млрд дол. США (28 % – іграшки та товари для малювання, 15 % – спорт, 44 % – товари для саду, 13 % – хобі).

США є одним з найбільших ринків за обсягами електронної комерції з виручкою понад 1 трлн дол. США, де основним гравцем є «Amazon.com, Inc.» – найбільша у світі корпорація за оборотом товарів і цифрових послуг в Інтернеті. Компанія була створена у липні 1994 р. американським підприємцем Джеффри Безосом, основною діяльністю якої спочатку був продаж книг через мережу. З червня 1998 р. «Amazon.com, Inc.» починає продавати музичні записи, а в листопаді того ж року – відеопродукцію. У наш час компанія реалізує більше 40 ексклюзивних брендів продуктів харчування, понад 60 брендів товарів у сфері охорони здоров'я і краси та більше 20 брендів побутової хімії. Крім того, «Amazon.com, Inc.» має цілий ряд власних продуктів і послуг: «Amazon

Prime», «Amazon Web Services», «Alexa», «Amazon Drive», «Echo», «Kindle», «Fire Tablets», «Fire TV», «Prime Video», «Kindle Store», «Amazon Music Unlimited», «Amazon Digital Game Store», «Amazon Studios», «AmazonWireless» [46].

Для оцінки міжнародної конкурентоспроможності портфелю брендів компанії «Amazon.com, Inc.» був використаний метод побудови матриці Бостонської консалтингової групи (BCG Matrix), який дав змогу проаналізувати детально діяльність компанії (табл. 2. 1) [76].

Матриця Бостонської консалтингової групи є корисним інструментом для визначення портфелю продукції з метою виокремлення рентабельних та збиткових бізнес-одиниць. Матриця складається з 4 квадрантів: «дійних корів», «зірок», «знаків питання» та «собак». Ідентифікація товару по відношенню до цих категорій ґрунтується на частці ринку та перспективах зростання галузі.

**Таблиця 2. 1**

**Матриця Бостонської консалтингової групи, розроблена для корпорації «Amazon.com, Inc.», 2024 р.**

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

*Джерело: складено автором на основі [76].*

Товари та послуги, що віднесені до категорії «зірки» (швидке зростання / висока частка) – це ринкові лідери. Вони приносять значний

прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але також потребують фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку. До зірок компанії «Amazon.com, Inc.» відносять: «IMBD», «Alexa», «Amazon Fresh», «Amazon Go».

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

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

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

Обсяги продажів «Amazon.com, Inc.» за 2024 р склали 232, 9 млрд дол. США (у 2020 р. – 177, 9 млрд дол. США, з урахуванням зміни курсу валют зростання склало 30 %). Особливістю ринку електронної комерції США є помітне домінування компанії «Amazon. com, Inc. », частка якої у 2021 р. становила 44,8 %. Найближчий конкурент «Amazon.com, Inc.» – «eBay» займає лише 6,8 % ринку. «Walmart Inc.» – найбільша в світі роздрібна мережа за кількістю фізичних магазинів, в електронній комерції поступається «Amazon.com, Inc.», займаючи частку в 4,0 % онлайн-продажів США. Компанія «Apple Inc. » знаходиться на четвертому місці з часткою ринку у 3,8 % (рис. 2. 1) [68]. Великим ТНК, що працюють у секторі онлайн-ритейлу, складно конкурувати з «Amazon. com, Inc. », оскільки у компанії налагоджена логістична система, широкий спектр товарів і репутація надійного продавця. Ключовою бізнес-одиницею, яка сприяє зростанню обсягів електронної комерції «Amazon.com, Inc.», нині є торговий майданчик (marketplace) – платформа, на якій компанія дозволяє стороннім продавцям використовувати роздрібну та логістичну інфраструктуру «Amazon.com, Inc.» для продажів і доставки товарів покупцям. У наш час на неї припадає 68 % всіх роздрібних продажів проти 32 % прямих продажів «Amazon. com, Inc. », що становить майже 176 млрд дол. США. Значна частка компаній, що функціонують у секторі онлайн-ритейлу, намагаються повторити ринкову модель «Amazon.com, Inc.», що дозволяє отримувати прибуток без прямої участі в торгівлі.

За оцінками «eMarketer», найбільш популярними категоріями товарів, що користуються попитом серед клієнтів «Amazon.com, Inc.», є: електроніка (65, 82 млрд дол. США), одяг й аксесуари (39, 88 млрд дол. США), здоров'я, особистий догляд і краса (16 млрд дол. США), їжа і напої (4,75 млрд дол. США). Продажі у всіх цих категоріях ростуть швидше за інших, при чому «Amazon.com, Inc.» активно інвестує, прагнучи стати прямим гравцем на ключових ринках. У червні 2021 р. компанія поглинула онлайн продавця ліків і медичних послуг «PillPack,

Inc. » за 753 млн дол. США [79]. Цей актив стане основним важелем у розширенні присутності «Amazon.com, Inc.» у секторі охорони здоров'я. Компанія «Amazon.com, Inc.» також швидко нарощує свої послуги з доставки продуктивних наборів і розвиває мережу кафе із можливістю самообслуговування. Згідно прогнозу «eMarketer» розширення мережі фізичних торгових точок компанією «Amazon.com, Inc.» сприятиме розвитку бізнес- категорії «ритейл їжі та напоїв».

Таким чином, найближчим часом у США буде прослідковуватись не тільки монополізація сектору онлайн-ритейлу компанією «Amazon.com, Inc.», але й сектору роздрібної торгівлі в цілому. Електронна торгівля США буде зростати завдяки збільшенню обсягів продажів «Amazon. com, Inc. », «Walmart Inc. », «Target Corp. » та інших [12]. У найближчі роки в США буде спостерігатися зростання обсягів електронної комерції через використання мобільних додатків, а також мобільних платіжних сервісів «Apple Pay», «Samsung Pay», «Google Pay» [59].

Іншою тенденцією, яка спостерігається у секторі електронної комерції США – торгівля за допомогою голосових помічників. Сьогодні близько 24 % споживачів США володіють пристроями з голосовим помічником, а ще 20 % планують купити його в наступному році.

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

Проаналізувавши сектор електронної комерції ЄС, необхідно зазначити, що виручка від онлайн-ритейлу становить близько 330 млрд дол. США. У топ-5 онлайн-ритейлерів Великобританії входять: «Amazon.com, Inc.» (6, 019 млн дол. США), «Tesco plc» (4,320 млн дол. США), «Argos Ltd» (2, 907 млн дол. США), «John Lewis & Partners» (2, 500 млн дол. США), «Next» (1, 958 млн дол. США). Провідними компаніями, що мають найвищі обсяги доходів у секторі електронної комерції Німеччини є: «Amazon EU S. à r. l.», «Otto GmbH & Co. KG», «Zalando SE», «notebooksbilliger. de AG», «Bonprix Handelsgesellschaft mbH». У Франції провідними онлайн-ритейлерами є: «Amazon. com, Inc. »

(3,262 млн дол. США), «Veepee» (2,566 млн дол. США), «Cdiscount» (2,249 млн дол. США), «Auchan Retail International S.A.» (1,550 млн дол. США), «Apple Inc.» (0, 585 млн дол. США) (табл. 2. 2) [66]. У Великобританії – 48 % користувачів мобільних пристроїв здійснюють онлайн-покупки, у Німеччині – 45 %, з голосових пристроїв незначна частка 5 % та 2 % відповідно. Системоутворюючі компанії сектору онлайн-ритейлу, такі як «Amazon.com, Inc.», «Walmart, Inc.», Costco Wholesale Corporation розвивають систему збуту таким чином, щоб сучасний споживач мав можливість здійснювати покупки в будь-якому місці: на сайті, в месенджері або на сторінці соціальної мережі.

Таблиця 2.2

**Топ-5 онлайн-ритейлерів Великобританії, Німеччини, Франції за даними «Digital economy compass 2024»**

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

*Джерело: складено автором на основі [66].*

Керівництво компанії «Amazon.com, Inc.» намагається розширити свою присутність в Індії. За прогнозами «Morgan Stanley», обсяги

індійського ринку онлайн-ритейлу в найближче десятиліття можуть досягти 200 млрд дол. США. Індія – один із найпривабливіших ринків у сфері ритейлу, враховуючи його розміри й темпи росту. У 2020 р. мережа роздрібних магазинів «Shoppers Stop» оголосила про надходження грошових засобів у розмірі 177 млн рупій від «Amazon.com, Inc.», отриманих через випуск і продаж акцій на пільгових умовах. У вересні 2021 р. «Amazon.com, Inc.» інвестувала фінансові ресурси у «Witzig Advisory Services», компанію, яка придбала мережу магазинів «Aditya Birla Retail» в Індії [52]. Згідно прогнозів експертів, ця угода допоможе «Amazon.com, Inc.» зміцнити свою позицію на індійському ринку, в якому, як і раніше домінують оффлайн-магазини. Крім того, цей крок посилює конкуренцію між «Amazon.com, Inc.» і «Flipkart Private Limited» (77 % акцій належать «Walmart Inc.»), які конкурують за лідерство на індійському ринку електронної комерції. За даними «Euromonitor International», станом на 2021 р. компанії «Amazon.com, Inc.» належить близько 37 % індійського ринку електронної комерції, тоді як під управлінням «Walmart Inc.» знаходиться лише 21 магазин оптової торгівлі в країні [91]. Обидві компанії витрачають мільйони доларів США для створення інфраструктури та розширення можливостей для торгівлі в країні.

Китайський ринок електронної комерції є найбільшим в усьому світі з доходом у 496 млрд дол. США. Основним гравцем на цьому ринку є «Alibaba Group». Компанія почала роботу в 1999 р., і за відносно короткий період стала основним конкурентом для більшості міжнародних компаній, що працюють у секторі онлайн-ритейлу.

За підсумками фінансового року, що завершився 31 грудня 2024 р. чистий прибуток компанії виріс на 49 % і склав 61,412 млрд юанів (8,67 млрд дол. США) [58].

Групі також належать кілька дочірніх компаній і Інтернет-майданчиків: Alibaba.com (Alibaba China, Alibaba International) – торговий майданчик для компаній; Alibaba Pictures (Alibaba Pictures Group) –

китайська кінокомпанія; AliExpress.com – Інтернет-магазин, який продає товари в роздріб і дрібним оптом; Taobao.com – онлайн-ринок роздрібною торгівлі, Інтернет-магазин і Інтернет-аукціон; Alipay – онлайн-платформа для електронних платежів; PAL – сервісна компанія, що здійснює підключення до майданчиків; 1688.com – онлайн майданчик для оптової торгівлі; Tmall – майданчик для продажу оригінальних товарів від офіційних брендів; Alibaba Cloud Computing – сервіс хмарних обчислень для онлайн-бізнесу; Ele.me – онлайн-сервіс з доставки їжі [40]. Дослідження «iResearch Global» показало, що «Tmall», «JD.com», «Alibaba Group» контролюють 82 % китайського ринку електронної комерції [53]. За даними «Reuters» через високий рівень конкуренції на цьому ринку «Amazon.com, Inc.» має намір закрити центри підтримки і скоротити підтримку китайських продавців у 2026 р. Корпорація вже почала повідомляти місцевих продавців про те, що більше не буде надавати послуги продавця на Amazon.cn. Таким чином, покупці «Amazon.com, Inc.» в Китаї більше не зможуть купувати товари у сторонніх продавців в країні, але зможуть розміщувати замовлення в США, Великобританії, Німеччині та Японії через глобальний магазин фірми.

Проаналізувавши рівень конкуренції у секторі онлайн-ритейлу слід зазначити, що «Amazon.com, Inc.» має найвищу частку за обсягами електронної комерції у США, ЄС та Індії. Сучасні цифрові технології спрощують та пришвидшують процес передачі товару від виробника до покупця. Використання нових технологій дозволяє «Amazon.com, Inc.» створювати нові схеми взаємодії з клієнтом, управляти комунікаціями, збільшувати продажі, підвищити прибутковість компанії і отримати переваги в конкурентній боротьбі.

У цілому існують деякі ризики щодо конкурентоспроможності товарів та послуг «Amazon.com, Inc.», які можна подолати за рахунок:

- 1) розробки ефективної стратегії діджиталізації бізнес-одиниць в масштабах усієї компанії;
- 2) використання веб-моделі для персоналізації послуг;

3) здійснення захисту інтелектуальної власності від підробок та кіберзлочинності через посилення технологічних заходів щодо організаційної та споживчої безпеки;

4) розширення мережі фізичних магазинів, що сприятиме збільшенню частки ринку та популяризації бренду;

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

## **2.2. Фінансово-економічна діагностика діяльності та її вплив на інноваційний потенціал ТНК «Amazon. com, Inc. »**

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

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

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

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

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

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

Основним принципом ефективності господарювання є досягнення найбільших результатів при найменших витратах. Якщо деталізувати це положення, то можна сказати, що ефективна діяльність компанії має місце при мінімізації витрат на виготовлення одиниці продукції в умовах точного дотримання технології та виробництва і забезпечення високої якості і конкурентоспроможності продукції, що випускається.

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

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

Таблиця 2.3

**Структура та динаміка активів компанії «Amazon. com, Inc. »,  
2023-2024 рр., млн дол. США**

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	2024 р. до 2023 р.
Необоротні активи	71113	87547	16434	1,23
Нематеріальні активи	13350	14548	1198	1,08
Основні засоби	48866	61797	12931	1,26
Інші необоротні активи	8897	11202	2305	1,25
Оборотні поточні активи	60197	75101	14904	1,24
Запаси	16047	17174	1127	1,07
Дебіторська заборгованість	13164	16677	3513	1,26
Грошові кошти та їх еквіваленти	20522	31750	11228	1,54
Вартість активів	131310	16268	31338	1,23

*Джерело: складено на основі [41].*

Необоротні активи – це кошти, які використовуються більше одного звітного періоду, купуються з метою використання у господарській діяльності і не призначені для продажу протягом року.

На основі проведеного дослідження необхідно зазначити, що у 2024 році спостерігалось зростання необоротних активів «Amazon. com, Inc. » на 23 %, або на 16434 млн дол. США, що становило 87547 млн дол. США.

Нематеріальні активи – право власності на результати інтелектуальної діяльності, у тому числі промислової власності, а також інші аналогічні права, визнані об'єктом права власності (інтелектуальної власності). Через зниження темпів росту та переорієнтації політики компанії на наступні роки, цей вид активів не сильно змінився. У 2024 році нематеріальні активи «Amazon.com, Inc.» становили 14548 млн дол. США, що більше ніж у 2017 році на 8 %.

Дослідивши основні засоби компанії «Amazon.com, Inc.» необхідно

зазначити, що у 2024 році загальний обсяг основних засобів був на рівні 61797 млн дол. США, що на 26 % більше у порівнянні з попереднім періодом. До основних засобів відносять матеріальні активи, які корпорація утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи поставки товарів, надання послуг, здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних і соціально-культурних функцій.

Інші необоротні активи – це матеріальні і нематеріальні ресурси, що належать компанії і забезпечують її функціонування, але до них відносять малоцінні необоротні матеріальні активи, тимчасові (нетитульні) споруди, природні ресурси, інвентарна тара, предмети прокату та інші необоротні матеріальні активи. У 2024 році інші необоротні активи «Amazon.com, Inc.» збільшилися на 25 % і становили 11202 млн дол. США.

Оборотні активи – грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу. На основі даних поданих у звітності, компанія мала оборотні активи 75101 млн дол. США, що зросло на 24 % у порівнянні з 2020 роком.

Запаси – предмети праці, що призначені для обробки, переробки, використання у виробництві для господарських потреб, а також засоби праці, які компанія включає до складу малоцінних та швидкозношуваних предметів.

Запаси компанії «Amazon.com, Inc.» зросли у період з 2023 по 2024 роки і становили 17174 млн дол США, що свідчить про накопичення нереалізованої продукції на складах компанії. Відповідно, відбулося зростання запасів на 7 %.

Грошові кошти та їх еквіваленти – це короткострокові, високоліквідні інвестиції, які вільно конвертуються у відомі суми грошових коштів і яким притаманний незначний ризик зміни вартості. Станом на 2024 рік, компанія «Amazon.com, Inc.» мала грошові кошти

та їх еквіваленти у сумі 31750 млн дол. США, що більше у порівнянні з 2023 роком на 54 %.

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

За даними балансу, статутний капітал не мав змін у період з 2023 по 2024 роки (табл. 2.4) [41]. Статутний капітал – капітал акціонерного товариства, що утворюється з суми номінальної вартості всіх розміщених акцій товариства. Згідно до інформації поданої у балансі, обсяг викуплених власних акцій «Amazon.com, Inc.» залишився незмінним. Викуплені власні акції – це прості або привілейовані акції, які були розповсюджені емітентом, а потім викуплені у акціонерів з метою: перерозподілу викуплених акцій серед існуючих акціонерів, залучення нових акціонерів (інвесторів), в тому числі працівників товариства, або зменшення зареєстрованого капіталу товариства шляхом анулювання викуплених акцій.

**Таблиця 2. 4**

**Структура та динаміка власного капіталу компанії  
«Amazon. com, Inc. », 2023-2024 рр., млн дол. США**

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	2024 р. до 2023 р.
Статутний капітал	5	5	0	1,00
Викуплені власні акції	-1837	-1837	0	1,00
Додатковий вкладений акціонерний капітал	21389	26791	5402	1, 25
Накопичений Інший сукупний	-484	-1035	-551	2, 14
Нерозподілений прибуток	8636	19625	10989	2,27
Власний капітал, всього	27704	43544	15840	1,57

*Джерело: складено на основі [41].*

Додатковий вкладений акціонерний капітал – це сума внесків засновників понад зареєстровану частину. Станом на 2024 рік додатковий вкладений акціонерний капітал «Amazon.com, Inc.» збільшився на 25 %, у порівнянні з 2020 роком і становив 26791 млн дол. США.

Накопичений інший сукупний збиток компанії «Amazon.com, Inc.» збільшився вдвічі у порівнянні з 2023 роком за рахунок коливання валютного курсу у різних країнах та зростання кількості маркетингових боргових цінних паперів, які класифікуються як наявні для продажу і відображаються за справедливою вартістю з нереалізованими прибутками та збитками.

Нерозподілений прибуток «Amazon.com, Inc.» у 2024 році збільшився у два рази і становив 19625 млн дол. США. Нерозподілений прибуток – це сума чистого прибутку, отриманого за певний період, який підлягає розподілу. У момент виникнення весь чистий прибуток за звітний період може бути визначений як нерозподілений.

Власний капітал – це сума власних коштів компанії, що є результатом його діяльності чи отримана від власників або учасників компанії у вигляді внесків, придбаних акцій, паїв тощо. Власний капітал «Amazon.com, Inc.» збільшився на 57 % станом на 2018, або на 15840 млн дол. США і становив 43544 млн дол. США.

Довгострокові зобов'язання «Amazon.com, Inc.» зменшилися на 1248 млн дол. США, або становили 94% відносно показника 2020 року, і складали 23495 млн дол. США (табл. 2.5) [41]. Довгострокові зобов'язання – це зобов'язання, які потрібно погасити платнику у період, який перевищує 12 місяців. Зменшення зобов'язань демонструє погашення довгострокової заборгованості компанією.

Таблиця 2. 5

**Структура та динаміка зобов'язань компанії  
«Amazon.com, Inc.», 2023-2024 рр., млн дол. США**

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	2024 р. до 2023 р.
Поточні зобов'язання	57883	68391	10508	1, 18
Довгострокові зобов'язання	24743	23495	-1248	0,94
Інші довгострокові зобов'язання	20975	27213	6238	1,29
Усього зобов'язання	103601	119099	15498	1, 14

*Джерело: складено на основі [41].*

Поточні зобов'язання збільшилися на 18 % та становили 68391 млн дол США станом на 2024 рік.

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

До складу інших довгострокових зобов'язань відносяться виплати працівникам по закінченні трудової діяльності, інші довгострокові виплати працівникам, забезпечення, заборгованість дочірнім та материнським компаніям тощо. Оскільки термін дії таких зобов'язань становить більше дванадцять Місяців, то для оцінки і відображення їх у звітності застосовують ряд припущень та дисконтування грошових потоків. Інші довгострокові зобов'язання зросли на 29 % та становили 27213 млн дол. США станом на 2021 рік у порівнянні з 2020 роком.

Зобов'язання – це заборгованість компанії, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів компанії, що втілюють у собі економічні вигоди. Спостерігалось зростання зобов'язань на 14, 9 % за рахунок зростання обсягу поточних

зобов'язань та інших довгострокових зобов'язань. У 2021 році загальний обсяг зобов'язань був на рівні 119099 млн дол. США станом на 2021 рік.

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

**Таблиця 2.6**

**Дохідність активів «Amazon.com, Inc.», 2023-2024 рр., млн дол.**

**США**

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	2024 р. до 2023 р.
Вартість активів	131310	162648	31338	1, 23
Сукупний дохід	3534	9526	5992	2,69
Різниця у значеннях коефіцієнтів	-	-	-	1,19
Сума сукупного доходу на 1 дол. США випущеної продукції	0, 02691341	0, 05856819	0, 03165478	2, 17

*Джерело: складено на основі [41].*

Вартість активів – це очікувані майбутні прибутки його власника, що він зможе отримати впродовж періоду існування активу. Активи корпорації зросли на 23,8 % та становили 162648 млн дол. США станом на 2024 рік.

Сукупний дохід – результат виробничо-господарської діяльності, розрахований як різниця між вартістю реалізованої продукції та послуг і загальними виробничими витратами. Сукупний дохід збільшився на 169 % та становив 9526 млн дол. США станом на 2021 рік.

Проаналізувавши кожний показник компанії «Amazon.com, Inc.» потрібно відмітити, що кожен вкладений долар, згідно з показниками, створює 2, 6 центи у 2023 році, а у 2024 році – 5, 9 центів. Тобто

зростання на 3, 2 центи, або у 2,18 разів.

Дохід від реалізації «Amazon.com, Inc.» збільшився на 30 % у 2024 році у порівнянні з 2023 роком та становить 232887 млн дол. США. Дохід від реалізації продукції – сума реалізованих торговельних надбавок за мінусом податків, що входять до ціни товарів (табл. 2. 7) [41].

**Таблиця 2. 7**

**Структура та динаміка фінансових результатів**  
**«Amazon.com, Inc.», 2023-2024 рр., млн дол. США**

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	2024 р. до 2023 р.
Дохід від реалізації	177866	232887	55021	1,30
Собівартість реалізації продукції	111934	139156	27222	1,24
Валовий прибуток	65932	93731	27799	1,42
Інший операційний дохід (збиток)	346	-183	-529	-0,52
Інші операційні витрати	214	296	82	1,38
Фінансові результати від операційної діяльності	18365	30723	12358	1,67
Фінансовий результат від фінансової діяльності	9928	-7686	-17614	-0,77
Фінансові результати від інвестиційної діяльності	-27084	-12369	14715	0,45
Фінансові результати від звичної діяльності до оподаткування	3806	11261	7455	2,95

*Джерело: складено на основі [41].*

Показник собівартості продукції корпорації «Amazon.com, Inc.» станом на 2024 рік становив 139156 млн дол. США, тобто відбулося

зростання на 24 %. Собівартість продукції – це виражені в грошовій формі сукупні витрати на підготовку і випуск продукції. В більш узагальненому вигляді собівартість можна визначити як грошовий вираз величини ресурсів, використаних з конкретною метою. Таке визначення собівартості містить у собі три важливих моменти:

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

Валовий прибуток становить 93731 млн дол. США, збільшившись на 42 % у 2024 році у порівнянні з 2023 роком. У 2024 році спостерігалось накопичення іншого операційного збитку, який становив 183 млн дол США. Іншій операційні витрати зросли на 38 % у 2024 році, становивши 296 млн дол. США.

Фінансові результати від операційної діяльності зросли на 67 % та становили 30723 млн дол. США станом на 2024 рік. Фінансовий результат від фінансової діяльності скоротились у -0.77 разів у 2021 році порівняно з показником 2017 року, та станом на 218 рік становлять -7686 млн дол. США. Фінансові результати від інвестиційної діяльності зросли на 45 %, та становили -12369 млн дол. США станом на 2024 рік. Фінансові результати від звичайної діяльності та оподаткування зросли на 195 % у 2024 році та становили 11261 млн дол. США.

У 2024 році спостерігалось зростання валового прибутку від реалізації за рахунок зростання чистого доходу та собівартості реалізованої продукції (табл. 2.8) [41]. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається шляхом вирахування з валового доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок тощо. У Звіті про фінансові результати чистий дохід відображається у рядку з аналогічною назвою.

Таблиця 2. 8

## Факторний аналіз валового прибутку «Amazon. com, Inc. »,

2023-2024 рр., млн дол. США

Чистий дохід від реалізації продукції		Собівартість реалізованої продукції		Валовий прибуток (збиток)		Зростання (зменшення) валового прибутку		
2023	2024	2023	2024	2023	2024	Всього	за рахунок зростання чистого доходу	за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції
177866	232887	111934	139156	65932	93731	27799	55021	27222

Джерело: складено на основі [41].

Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) складається з виробничої собівартості продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду, нерозподілених постійних загальновиробничих витрат та наднормативних виробничих витрат. Станом на 2024 рік собівартість реалізованої продукції становить 139156 млн дол. США, що на 24 % більше ніж у 2023 році (табл. 2.9) [41].

Фулфілмент – у широкому значенні позначення комплексу операцій, починаючи від запиту місцем збуту до доставки товару до кінцевого споживача. Іноді вживається у вузькому значенні: операція з дистрибуції. Витрати на фулфілмент згідно за показниками 2024 року становили 34027 млн дол. США, що на 34% більше ніж у попередньому році. Зростання витрат на фулфілмент пояснюється насамперед витратами від розширення фулфілмент-мережі, яка включає фізичні магазини, змінні витрати, пов'язані із збільшенням обсягу продажів товарів і надання послуг, а також зростання обсягів запасів.

Згідно до показників звіту про фінансові результати компанії станом на 2024 рік маркетингові витрати склали 13814 млн дол. США,

що демонструє зростання на 37 %. Витрати маркетингу – це витрати на підготовку, реалізацію та контроль інформаційних потоків, які циркулюють між учасниками обмінного процесу для забезпечення узгодження попиту та пропозиції, за умови їх найкращого варіанту використання.

Таблиця 2. 9

**Структура та динаміка витрат компанії «Amazon.com, Inc.»,  
2023-2024 рр., млн дол. США**

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	2024 р. до 2023 р.
Собівартість реалізованої продукції	111934	139156	27222	1,24
Витрати на фулфілмент	25249	34027	8778	1,34
Маркетингові витрати	10069	13814	3745	1, 37
Витрати на НДДКР	22620	28837	6217	1, 27
Загальні та адміністративні витрати	3674	4336	662	1,18
Інші операційні витрати	214	296	82	1,38
Сукупні витрати	138442	172625	34183	1, 24

*Джерело: складено на основі [41].*

Корпорація «Amazon. com, Inc. » витратила 28837 млн дол. США. на наукову діяльність у 2024 році, що було більше на 27 % у порівнянні з 2023 роком.

«Amazon. com, Inc. » витратила у 2021 році 4336 млн дол. США на адміністративні ресурси компанії, що у свою чергу на 18 % більше ніж у попередньому році. Зростання адміністративних витрат пояснюється насамперед зростанням заробітної плати та пов'язаних з цим витрат.

Інші операційні витрати – це стаття у фінансовій звітності, яка не відносяться до операційних витрат, а відноситься до витрат житлово-комунальних і обслуговуючих господарств.

Інші операційні витрати становили 296 млн дол. США, що на 38 % більше у порівнянні з попереднім роком.

Зростання інших операційних витрат пов'язане з амортизацією нематеріальних активів.

Показник сукупних витрат «Amazon.com, Inc.» у 2024 році становив 172625 млн дол. США, що на 24 % більше ніж у попередньому році. Сукупні витрати компанії залежно від їхнього призначення виражаються кількома показниками: валові витрати; кошторис виробництва; собівартість валової, товарної і реалізованої (проданої) продукції. Він є синтетичним показником і включає не тільки ті витрати, що формують собівартість продукції, а й інші.

Доходи від реалізації призначено для узагальнення інформації про доходи від реалізації готової продукції, товарів, робіт та послуг. Дохід від реалізації продукції зріс на 30 % та становив 232887 млн дол. США станом на 2024 рік (табл. 2.10) [41].

У 2024 році «Amazon.com, Inc.» мала інший операційний збиток, який становив -183 млн дол. США. Цей показник сформувався за рахунок збитків від курсової різниці (206 млн дол. США), збитків від оцінки по варрантним акціям в розмірі (131 млн дол. США) і прибутку від пайових цінних паперів (145 млн дол. США). Інший операційний дохід (збиток) – це вид доходів (збитків), який не підпадає під статтю звичайних операційних доходів (збитків).

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

## Таблиця 2. 10

### Структура та динаміка доходів компанії

«Amazon.com, Inc.», 2023-2024 рр., млн дол. США

Найменування показника	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення	2024 р. до 2023 р.
Дохід від реалізації	177866	232887	55021	1,30
Валовий прибуток	65932	93731	27799	1,42
Інший операційний дохід (збиток)	346	-183	-529	-0,52
Прибуток від операційної діяльності	4106	12421	8315	3,02
Прибуток до сплати податку на прибуток	3806	11261	7455	2,95
Чистий прибуток за звітний період	3033	10073	7040	3,32
Сукупний дохід	178212	232704	54492	1,30

*Джерело: складено на основі [41].*

Прибуток до сплати податку на прибуток – сума, на яку доходи перевищують пов’язані з ними витрати, але не враховуючи подальшу сплату податків на прибуток. Щодо показника прибутку до сплати податку, то станом на 2024 рік, він виріс на 195 % та становив 11261 млн дол. США.

Чистий прибуток – це прибуток після сплати податків. Чистий прибуток компанії зріс на 232 % та становив 10073 млн дол. США станом на 2024 рік. Сукупний дохід – результат виробничо-господарської діяльності, розрахований як різниця між вартістю реалізованої продукції та послуг і загальними виробничими витратами. Показник сукупного доходу у 2024 році становив 232704 млн дол. США та зріс у 1,3 рази. На рівні фірми вона означає загальну виручку підприємства від усіх видів господарської діяльності та господарських операцій до виплати податкових платежів, які входять у ціну продукції, акцизних, митних зборів. Основою сукупного доходу виробничих підприємств є сукупний дохід від реалізації продукції.

### **2.3. Аналіз системи управління інноваційною діяльністю компанії «Amazon.com, Inc.»**

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

Протягом останніх років компанія «Amazon. com, Inc. » значно диверсифікувала власну діяльність, замінюючи застарілі товари та послуги інноваційними. Наприклад, остання версія музичного сервісу «Amazon Music Unlimited» замінила музичний магазин «Amazon MP3», який відкрився дев'ять років тому. Оригінальні телесеріали «Amazon Studios», які отримали премію «Emmy», з'явилися завдяки краудсорсинговій платформі для підтримки сценаристів-початківців, яку «Amazon. com, Inc. » представила ще в 2010 р. За оцінками банківського холдингу «Morgan Stanley», «Amazon. com, Inc. » займає друге місце в списку найбільших магазинів одягу США. Цей напрямок бізнесу компанії виник після розширення «Amazon.com, Inc.» номенклатури реалізованої продукції: садові меблі (2004 р. ), товари для дому (2008 р.), електронні прилади (2009 р.). Зараз компанія продає органічну продукцію, яка має короткий термін зберігання (наприклад, органічна кава) [46].

У компанії є низка закордонних філій, які розташовані в Канаді, Німеччині, Японії, Франції, Іспанії, Італії та Великобританії [41]. Сервіси у цих країнах відрізняються один від одного вартістю доставки, асортиментом товарів і мовою інтерфейсу.

Найбільшим залишається підрозділ в США, але в останні кілька років філії Німеччини і Великобританії почали набирати популярності не менше, ніж основний підрозділ за рахунок зростання кількості замовлень

від клієнтів країн СНД (насамперед, це обумовлено порівняно дешевою доставкою куплених товарів, ніж з США).

Компанія «Amazon. com, Inc. » очолює список найбільш інноваційних ТНК світу, за даними консалтингових компаній «BCG» (2 місце у рейтингу «The Most Innovative Companies 2022: The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems») [86] та «Strategy &» (1 місце у рейтингу «The 2021 Global Innovation 1000 study» ) [85], оскільки продовжує створювати нові товари та послуги і ефективно впроваджувати їх на ринок, про що свідчать фінансові показники компанії та ціни на акції компанії.

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

Крім того компанія обслуговує організації усіх розмірів, в тому числі сартапи, урядові установи, вищі навчальні заклади, через сегмент «Amazon Web Services (AWS)», який пропонує широкий набір послуг у секторі глобальних обчислень, зберігання інформації, формування бази даних та ін. AWS був створений для власних комерційних потреб

компанії, а тепер він став 13-мільярдним бізнесом у доларовому еквіваленті, який не тільки забезпечує роботу таких сервісів, як «Airbnb» і «Netflix», але і зберігає електронні книги. Стратегія «Amazon. com, Inc. », яка націлена на постійний розвиток, дозволяє розширювати бізнес у суміжних сферах, а потім вбудовувати його у франшизи [46].

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

Інвестиції в НДДКР мають значний вплив на подальший розвиток компанії. «Amazon.com, Inc.» активно вкладає кошти у розробку та створення нових товарів та послуг і входить у рейтинг найбільших інвесторів світу в НДДКР станом на 2024 р. за даними консалтингової компанії «Strategy &» (табл. 2. 11) [85].

Згідно даних «Recode», витрати НДДКР «Amazon. com, Inc. » були використані на розширення бізнесу хмарних обчислень Amazon Web Services (AWS), а також на посилення функціоналу Alexa, цифрового голосового помічника, який активується голосом, і на підтримку футуристичних проєктів, таких як Amazon Go, безготівковий магазин [56]. До кінця 2026 р. інвестиції компанії в НДДКР виростуть на 11, 4 млрд дол. США і становитимуть 34,0 млрд дол. США [48].

Таблиця 2.11

**Найбільші інвестори в НДДКР за даними консалтингової компанії «Strategy &», 2023-2024 рр., млрд дол. США**

Рейтинг	Назва компанії	Країна	Галузь	Витрати на НДДКР	
				2020	2021
1	Amazon	США	Електронна комерція, ПЗ та Інтернет	16,1	22,6
2	Alphabet	США	ПЗ та ІТ-послуги	13,9	16,2
3	Volkswagen	Німеччина	Автомобілебудування	13,8	15,8
4	Samsung	Південна Корея	Технічне обладнання та електроніка	14,3	15,3
5	Intel	США	Напівпровідники та електроніка	12,7	13,1
6	Microsoft	США	ПЗ та ІТ-послуги	13,0	12,3
7	Apple	США	Технічне обладнання та електроніка	10,0	11,6
8	Roche	Швейцарія	Охорона здоров'я	11,8	10,8
9	Johnson & Johnson	США	Охорона здоров'я	9,1	10,6
10	Merck & Co	США	Охорона здоров'я	10,1	10,2

*Джерело: складено автором на основі [85].*

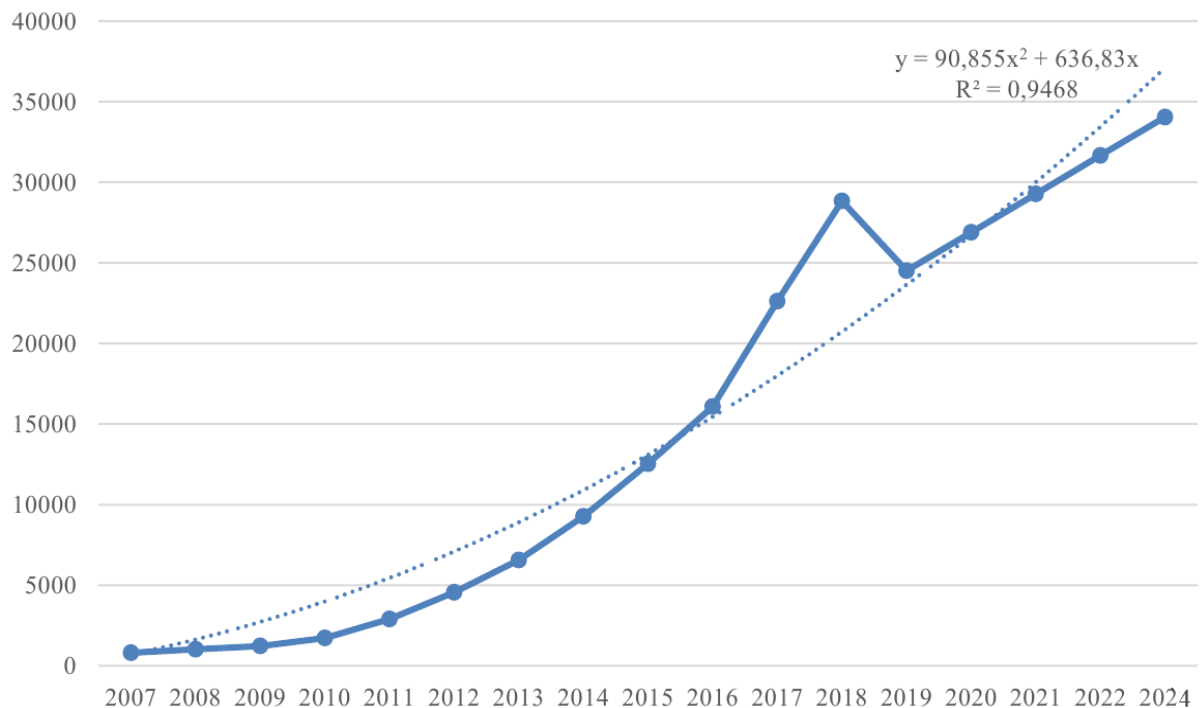


Рис. 2. 2. Витрати на НДДКР «Amazon.com, Inc.», 2007- 2024 рр.

*Джерело: складено автором на основі [48].*

Інноваційна діяльність компанії орієнтована на клієнта. «Amazon.com, Inc.» завжди шукає способи збільшити різноманітність товарів, запропонувати їх за досить низькими цінами і поліпшити ключові сервіси, такі як доставка.

Для цього компанія вкладає значні інвестиції в технології, зокрема, в роботизовані склади і безпілотну доставку. Необхідно виділити три напрямки, які зараз активно розвиваються компанією «Amazon.com, Inc.»:

- 1) програма лояльності «Amazon Prime»,
- 2) відкриття фізичних магазинів «Amazon Go. In»
- 3) збільшення кількості центрів з обробки і виконання замовлень, де сучасні роботи працюють разом з людьми у складському приміщенні.

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

«Amazon Go.In» – новий вид магазину з інноваційними торговими технологіями в світі. Технологія «Just Walk Out» автоматично визначає, коли товари вилучені або повернуті на полицю і відстежує їх у віртуальному кошику, використовуючи алгоритми глибокого навчання «computer vision», датчики та інші інструменти. Для здійснення покупок клієнту необхідний акаунт на «Amazon.com, Inc.», підтримуваний смартфоном, і безкоштовний додаток «Amazon Go». Квитанція приходиться покупцеві відразу після виходу з магазину. Починаючи з 2016 р., онлайн-ритейлер відкрив 16 нових точок «Amazon Go» в Нью-Йорку, Чикаго, Сан-Франциско і Сіетлі. До кінця 2026 р. заплановано відкриття ще двох

магазинів без касирів в Чикаго, а до 2026 р. компанія планує розширити мережу до 3 тис. торгових точок [44]. Завдяки хмарним обчисленням, машинному навчанню, голосовому управлінню і логістичного ноу-хау «Amazon. com, Inc. » змогла позбавити своїх клієнтів від стояння в черзі і оплати на касі. Можна сказати, що це ще один приклад того, як «Amazon. com, Inc. » створила технологічну платформу, яку можна продати іншим компаніям. Концепцією магазину без продавців зацікавились американські ритейл-компанії «Walmart» та «Kroger». В кінці 2021 р. ритейлер «Walmart» почав тестувати новий магазин «Sam's Club Now», в якому втілені деякі складові концепції «магазину без продавців». Покупець орієнтується в магазині за допомогою мобільного додатку і сканує всі товари зі свого кошика, а перед виходом дозволяє співробітнику просканувати спеціальний код зі свого смартфона – таким чином відбувається оплата. Це позбавляє від необхідності касового обслуговування та очікування в чергах. На початку 2022 р. про співпрацю з «Microsoft» для створення таких магазинів повідомила американська компанія «Kroger». Метою співпраці назвали розвиток цифрових рішень для роздрібною торгівлі і відкриття двох експериментальних магазинів, які, як вважають багато аналітиків, будуть функціонувати на базі концепції «магазин без продавців». Стратегія «Amazon Go» дозволить скоротити витрати і збільшити пропускну здатність магазинів. Тут економія не тільки на заробітній платі, але і на інкасації готівки, на роботі касових апаратів і платіжних терміналів.

Все це дозволяє в перспективі зменшити витрати і знизити вартість товарів в магазині в порівнянні з магазинами традиційного типу. Ще один важливий момент полягає в тому, що спрощення процедури розрахунку в магазині збільшує розмір середнього чека.

Компанія має на меті збільшити кількість центрів з обробки і виконання замовлень. Менш, ніж за рік «Amazon.com, Inc.» подвоїла кількість роботизованих систем «Kiva», що працюють на складах. На даний час кількість таких систем становить 30 тисяч. Роботи виконують

роботу досить ефективно, забезпечуючи оптимальне використання складських приміщень. Розробником роботів «Kiva» є компанія «Kiva Systems», яку «Amazon. com, Inc. » придбала в 2012 р. за 775 млн дол. США. У той же час «Amazon. com, Inc. » підкреслює, що нові автоматизовані центри виконання замовлень вимагають збільшення чисельності співробітників, ніж старі, тому що в нових центрах обробляється значно більша кількість замовлень. Крім того для перевірки та контролю за логістичним процесом, як і раніше потрібні люди, а не машини.

У наш час «Amazon. com, Inc. » є безперечним лідером в сфері роздрібної онлайн-торгівлі – одному з найбільш швидко зростаючих і прибуткових сегментів в споживчому секторі. Високий рівень конкурентоспроможності «Amazon.com, Inc.» в галузі, яка швидко розвивається, сприяє зростанню доходів від реалізації швидкими темпами і гарантує довгострокову прибутковість для акціонерів [20].

Необхідно відзначити, що «Amazon. com, Inc. » є головним конкурентом аукціону «eBay Inc. », як за асортиментом товарів, так і за цінами. Ці компанії є двома найбільшими Інтернет-майданчиками за обігом товарів і капіталу, де клієнти з усього світу здійснюють покупки, а продавці використовують ці ресурси для просування свого товару, збільшення кількості покупців, і, як результат, зростання продажів. Компанії є найбільшими конкурентами, хоча способи реалізації товару через «eBay Inc.» і «Amazon.com, Inc.» і методи їх діяльності досить різні. «eBay Inc.» більше орієнтований на продажі С2С (від споживача до споживача) як за фіксованою ціною, так і за допомогою аукціонної системи торгів [54].

Тоді як «Amazon.com, Inc.» більше працює через систему продажів В2С (від виробника до споживача), де товари продаються по незмінній ціні. Хоча в той же час «Amazon.com, Inc.» має ряд своїх переваг над конкурентами:

1. Значний асортимент товарів. «Amazon.com, Inc.» пропонує

найширший асортимент якісних товарів від провідних світових виробників.

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

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

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

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

6. Простота оплати. Платежі за всі товари приймає «Amazon.com, Inc.» і перераховує гроші продавцям. Покупцеві достатньо один раз ввести в свій акаунт реквізити карти і потім оплата буде здійснюватися в автоматичному режимі.

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

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

Зважаючи на інноваційну діяльність компанії та її традиційно сильні сторони бізнесу, конкуренти намагаються працювати у різних нішах. Зокрема, «eBay Inc.» інвестує в нові технології, щоб забезпечити більш якісний пошуковий сервіс і запропонувати клієнтам послуги, яких немає у «Amazon.com, Inc.». У свою чергу, «Wal-Mart Stores, Inc.» намагається перетворити свої супермаркети у високотехнологічні розважальні шопінг-центри, де немає черг, звичних кас, а вибирати товари допомагає роботизований візок для покупок. Крім того, для посилення позицій в електронній комерції «Wal-Mart Stores, Inc.» придбали Інтернет-

магазин «Jet. com» за 3,3 млрд дол. США. За даними опитування, проведеного фахівцями «RBC Capital», з 2 тис. опитаних американців 90 % вибирають «Amazon. com, Inc. » при покупці в Інтернеті; 38 % – «eBay Inc.»; 30 % – «Wal-Mart Stores, Inc. ». Таким чином, «Amazon.com, Inc.» успішно реалізує стратегію підвищення лояльності клієнтів, а також піклується і про своїх акціонерів, постійно збільшуючи прибутковість акцій.

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

- 1) програма лояльності «Amazon Prime»,
- 2) відкриття фізичних магазинів «Amazon Go»,
- 3) збільшення кількості центрів з обробки і виконання замовлень, де сучасні роботи працюють разом з людьми у складському приміщенні.

## **Висновки до розділу 2**

У другому розділі здійснено комплексний аналіз системи управління інноваційною діяльністю компанії «Amazon. com, Inc. », що дозволяє окреслити ключові особливості її стратегічного розвитку та визначити чинники формування конкурентних переваг у глобальному економічному просторі.

Встановлено, що інноваційна стратегія компанії ґрунтується на принципах постійної диверсифікації бізнесу, заміни застарілих продуктів новими технологічними рішеннями та інтеграції інновацій у всі функціональні сфери діяльності.

Доведено, що системність управління інноваціями забезпечує комплексний ефект: підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, формування нових ринкових сегментів та зміцнення позицій компанії на світовому ринку.

Значні інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) визначено як фундаментальний чинник інноваційної політики «Amazon. com, Inc. », що спрямований на розвиток хмарних технологій (AWS), штучного інтелекту (Alexa), роботизації логістики та безпілотної доставки.

Підкреслено, що клієнтоорієнтованість є базовим принципом інноваційної діяльності компанії, яка прагне забезпечити широкий асортимент продукції, конкурентні ціни та високий рівень сервісу.

Виокремлено три стратегічні напрями розвитку:

1. програма лояльності Amazon Prime;
2. відкриття фізичних магазинів Amazon Go;
3. розширення мережі логістичних центрів із застосуванням роботизованих технологій.

Зазначено, що глобальна присутність компанії у різних країнах світу свідчить про її здатність адаптувати інноваційні рішення до локальних ринкових умов, враховуючи специфіку попиту та культурні особливості.

Виявлено, що унікальність системи управління інноваціями «Amazon. com, Inc. » полягає у відсутності замкненої екосистеми: кожна платформа функціонує автономно, проте забезпечує високий рівень сервісу та сприяє формуванню довгострокової лояльності клієнтів.

Отже, інноваційна діяльність «Amazon. com, Inc. » є прикладом ефективного управління, що поєднує стратегічні інвестиції, технологічні рішення та клієнтоорієнтованість. Сформовані теоретико-практичні положення можуть слугувати методологічною основою для подальшого дослідження практики управління інноваційними процесами у транснаціональних корпораціях.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТНК «AMAZON.COM, INC» В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### 3.1. Ідентифікація ризиків та загроз інноваційного потенціалу ТНК

Пандемія COVID-19 спричинила численні проблеми, пов'язані з дослідженнями та розробками у всьому світі. Так як фінансування відділу інновацій скорочують в першу чергу в умовах кризи, адже вже не стоїть задача бути кращими за конкурентів або утримувати позиції на ринку, а як не збанкрутувати і виконати усі фінансові зобов'язання компанії.

Протягом останніх років світова економіка бореться з наслідками пандемії COVID-19. Працівники були поміщені на карантин, дослідницькі матеріали та поставки постійно затримувались.

ТНК зосередять увагу на країнах, які найкраще впоралися з COVID-19 і мають можливість підтримувати віддалену робочу силу. Віддалена робота особливо актуальна для компаній, що надають послуги, оскільки більшість співробітників не зобов'язані працювати з певного місця. Крім того, ТНК зосередять увагу на розвитку стратегічної гнучкості. Необхідно швидко адаптуватися до різноманітних реакцій країн.

Раніше вважали, що ТНК повинні розглядати на свої закордонні операції як інвестиційний портфель. Наприклад, якщо один ринок зазнав змін і працівники не можуть або не бажають працювати на повну потужність, можна використовувати інші ринки. Дослідники також виявили, що ТНК, намагаючись обмежити збої в бізнесі через невідомі обставини, прагнуть уникати країн або регіонів з високим рівнем інституційної невизначеності, таких як ризики, пов'язані з політикою (наприклад, корупція) та насильницькі конфлікти (наприклад, війна).

Існують деякі проблеми, з якими стикаються ТНК, які здійснюють

бізнес на міжнародних ринках, які можуть нашкодити їх конкурентоспроможності:

1. *Недосконалість ринку.* Додаткові витрати, викликані виходом на зовнішні ринки, менш цікаві для місцевого підприємства. Фірми також можуть бути ізольовані від конкуренції на власному ринку транспортними витратами та іншими тарифними та нетарифними бар'єрами, які можуть змусити їх до конкуренції та зменшать їхні прибутки. Фірми можуть максимізувати свій спільний дохід шляхом злиття або поглинання, що знизить конкуренцію на спільному ринку. Це також може бути у випадку, якщо на іноземному ринку мало заміників або обмежені ліцензії.

2. *Податки.* Щоб конкурувати, країни та регіональні політичні округи повинні запропонувати ТНК додаткові стимули, такі як податкові пільги, допомогу уряду або покращену інфраструктуру. Коли ці стимули не спрацьовують, вони можуть зіткнутися з проблемами, які обмежують їхні шанси стати більш привабливими для іноземних інвестицій. Хоча багатонаціональні компанії, безумовно, вважають низький податковий тягар або низьку вартість робочої сили елементом порівняльної переваги, немає доказів того, що ТНК свідомо обирають країни з низькими податками або рівнем оплати праці.

3. *Політична нестабільність.* Багато транснаціональних компаній стикаються з проблемою політичної нестабільності під час ведення бізнесу на міжнародних ринках. Найчастіше така проблема виникає при відсутності надійного державного органу в країні базування. Коли це відбувається, це збільшує витрати бізнесу, збільшує ризики ведення бізнесу та іноді зменшує здатність менеджера прогнозувати бізнес-тенденції. Політична нестабільність також пов'язана з корупцією та слабкою законодавчою базою, яка перешкоджає іноземним інвестиціям.

4. *Можливість виходу з ринку.* Розмір транснаціональних компаній може мати значний вплив на державну політику, насамперед через загрозу відходу ринку. Наприклад, намагаючись зменшити витрати

на охорону здоров'я, деякі країни намагалися змусити фармацевтичні компанії ліцензувати свої запатентовані ліки місцевим конкурентам за дуже низьку плату, тим самим штучно знижуючи ціну. Зіткнувшись з цією загрозою, транснаціональні фармацевтичні фірми просто відійшли з ринку, що часто призводить до обмеженої доступності сучасних ліків. Країни, які були найбільш успішними в цьому типі конфронтації з транснаціональними корпораціями, – це великі країни, такі як США та Бразилія, які мають життєздатних конкурентів на місцевому ринку.

5. *Лобіювання.* Багатонаціональне корпоративне лобіювання спрямоване на цілий ряд проблем бізнесу, від тарифних структур до екологічного регулювання. Компанії, які інвестували значні кошти в механізми контролю забруднення, можуть лобіювати дуже жорсткі екологічні стандарти, намагаючись змусити конкурентів, які не відповідають вимогам, піти з ринку. Корпорації лобіюють тарифи для обмеження конкуренції іноземних галузей. Для кожної тарифної категорії, яку одна транснаціональна компанія хоче знизити, є інша транснаціональна компанія, яка хоче підвищити тариф. Навіть в американській автомобільній промисловості частка імпортованих компонентів компанії буде змінюватися, тому деякі фірми віддають перевагу жорсткішим обмеженням на імпорт, а інші – більш вільним.

Іноді кажуть, що транснаціональні компанії можуть зробити валютний ринок нестійким. У такому вчинку звинувачують ТНК. Більше того, було висловлено, що багатонаціональні компанії, засновані на США, можуть кинути виклик зовнішньополітичній меті уряду США через свої іноземні філії та дочірні компанії.

ТНК може уникнути санкцій, просто працюючи через закордонні дочірні компанії. Для цього багатонаціональні корпорації створюють потенціал для конфліктів між національними урядами, а позиція для конфлікту виникає навіть у міжнародних або багатонаціональних профспілках.

Можна також стверджувати, що транснаціональні компанії можуть

використовувати монопольну владу проти зростання цін на свою продукцію. Дані, зібрані та представлені ТНК, приймаються Урядом, оскільки вони ведуть широку діяльність. Зібрані дані можуть бути правильними чи не вірними, але немає можливості їх перевірити.

Іншою важливою проблемою ТНК є те, що вони мають тенденцію зосереджувати та спеціалізувати свою хорошу, а також «погану» діяльність у сферах, що означає науково-дослідницькі та дослідницькі роботи в рідній країні. Ось чому висококваліфіковані випускники технікумів віддають перевагу місцевим і організованим фірмам, які вважають, що їхні можливості працевлаштування та просування по службі зменшилися у їхній власній країні.

Можна також стверджувати, що ТНК створили кращі перспективи для краще оплачуваних працівників у своїх країнах, а також стверджується або стверджується, що робочі місця з нижчою заробітною платою будуть відкликані з країн походження. Іноді можна стверджувати, що оскільки ТНК дуже великі, вони зменшують конкуренцію, що не зовсім коректно для деяких галузей, коли одна країна може підтримувати одне або лише декілька підприємств галузі, конкуренція з боку іноземних ТНК поступово посилюється.

ТНК також мають певні переваги: вони передають капітал і технології менш розвинутих або слаборозвинутих країнам (НРС) і таким чином збалансовують світовий економічний розвиток.

Однак COVID-19 висвітлив проблеми у вищенаведених припущеннях. По-перше, у багатьох випадках міжнародна диверсифікація операцій ускладнювала всі процеси. Постраждали одразу всі ринки майже. Замість того, щоб мати можливість покладатися на робочу силу в інших країнах, ТНК зіткнулися з негативною стороною управління практично в кожній країні, в якій знаходяться їхні співробітники. По-друге, COVID-19 не можна ізолювати та уникнути, як наприклад, війну в тому чи іншому регіоні.

З цих причин потрібно побудувати нову стратегію в таких

питаннях:

- як реагувати на інституційну невизначеність одразу в усіх країнах розміщення;
- як розподіляти фінансування в нових умовах;
- як побудувати нову систему міжнародних операцій, яка зможе бути ефективною при схожих викликах.

Коли країни почали закривати кордони та видавати накази про віддалену роботу працівників, керівники цілодобово працювали, щоб перевести більшість своїх співробітників на віддалену або «соціально віддалену» роботу. У таких країнах, як Філіппіни, цей процес включав розподіл працівників на тих, хто має можливість працювати вдома, а потім переговори з державними чиновниками, щоб пройти через контрольно-пропускні пункти, щоб можна було доставити комп'ютери, точки доступу Wi-Fi та інше обладнання в тисячі домівок. Для тих, хто не може працювати вдома, компанія працювала над швидким ремонтом будівель з житловими приміщеннями, включаючи спальні, розважальні заклади, укомплектовані кухні та пральні. Іншу групу співробітників розмістили в готелях, щоб вони могли пішки на роботу або працювати прямо з готелів.

В інших країнах, наприклад у США, багато співробітників були переведені на віддалену роботу, але клієнти в критично важливих галузях (наприклад, банківська справа), вимагали, щоб співробітники, які обслуговують їхні рахунки, продовжували працювати з офісних будівель. Це призвело до зміни конфігурації офісних приміщень з урахуванням соціального дистанціювання та впровадження суворих процедур прибирання. Також проблема ще полягала у тому, що більшість співробітників не хотіли працювати через підвищену державну допомогу (тобто 600 доларів США на тиждень надбавки по безробіттю).

Проблеми, з якими зіткнулися в інших країнах, де є співробітники фірми, включають відсутність доступу до достатньої кількості джерел живлення в будинках працівників, державні постанови, що обмежують

можливості співробітників працювати вдома, а також відмову працівників продовжувати роботу через наявність проблем зі здоров'ям і нових вимог (наприклад, діти вдома). Крім цих перешкод, стандартні робочі процедури, пов'язані з прибиранням будівель, керуванням безпекою, вирішенням ІТ-проблем та реагуванням на хворих працівників, миттєво стали застарілими або несумісними, і їх довелося переробити. У зв'язку з ескалацією COVID-19 у всьому світі, ці та багато інших проблем довелося вирішувати протягом днів, а часто й годин. Більше того, державна політика та соціальні норми відрізняються в кожній країні, і ТНК необхідно було враховувати особливості роботи в кожному регіоні.

Однак, виходячи з поточних умов, можна буде спрогнозувати, які країни можуть бути найкращими для зменшення невизначеності для ТНК в питанні майбутніх пандемій. Так, Нову Зеландію та Південну Корею можна назвати країнами з «мінімальною невизначеністю», оскільки вони мають сприятливе середовище, обладнане для віддаленої роботи (наприклад, доступ до Інтернету). Протягом перших кількох місяців пандемії в Німеччині було менше смертей від COVID-19 (навіть з меншими обмеженнями) і проведено більше тестів, ніж в інших європейських країнах (наприклад, Франція, Італія). Аналогічно, порівняно з багатьма своїми сусідами з Південної Америки (наприклад, Бразилією, Колумбією), Аргентина має надійну медичну систему. До країн з «підвищеною невизначеністю» можна включити Мексику та Італію.

Взагалі, сьогодні все більше фахівців починають говорити про так звану деглобалізацію. Хоча глобалізація змінюється, вона, безумовно, не закінчується. Війна в Україні загострила декілька тенденцій, які вже були відчутні час пандемії, зокрема порушення глобальних ланцюгів поставок. Новим є зосередженість на безпеці – від їжі до енергії, від кібер-захисту до операційної стійкості – що сприяє зсуву від будь-якого окремого джерела залежності до більшої локалізації та більшого резервування. Це додасть ще один інфляційний тиск на систему.

Ще одним значним результатом російського вторгнення в Україну

є так звана зброя фінансових послуг. Узгоджене і безпрецедентне використання Заходом санкцій для від'єднання фінансової системи та економіки Росії від Заходу прискорить створення альтернативних фінансових центрів і розкол існуючого фінансового порядку з часом. Простіше кажучи, багато країн, установ та окремих осіб більше не бути залежним від західної системи.

Глобалізація знаходиться на роздоріжжі. Існує реальна небезпека того, що геополітична напруженість і поштовх до так званого «прихильності друзів» – ведення бізнесу з геополітичними союзниками – призведуть до згортання глобалізації. Це знищило б досягнення за останні 40 років, коли завдяки вільній торгівлі мільйони людей на ринках, що розвиваються, були виведені з бідності, споживачі в усьому світі мали доступ до дешевших продуктів, а технології та знання могли вільно розповсюджуватися міжнародними кордонами, що стимулюють глобальне економічне зростання.

Сприйняття того, що світова економіка зараз вступила у фазу деглобалізації, частково ґрунтується на зростаючій частоті та масштабах економічних і політичних потрясінь, яким нещодавно зазнають глобальні ланцюги вартості (GVC). Лише за останні п'ять років світ пережив великий торговий конфлікт між США та Китаєм, пандемію глобального масштабу, викликану COVID-19, блокування Суецького каналу, вихід Сполученого Королівства з Європейського Союзу, і війна Росії проти України.

Незважаючи на ці події, питання інтеграції залишається серйозним. Сучасні глобальні структури ланцюга створення вартості формувались роками, з інвестиціями на сотні мільярдів доларів і довготривалими відносинами з постачальниками та клієнтами. У той же час GVC також проявили гнучкість, особливо перед обличчям подій, які вважаються більш перманентними.

Однак порушення міжнародного порядку не повинні спонукати ТНК до подальшого звороту глобалізації. Потрібно посилити міжнародну

мобільність людей, ідей, товарів і культури, тому що вона має так багато великих переваг. Ці переваги включають вихід людей із бідності, підвищення рівня життя, стимулювання соціального прогресу. Посилення глобалізації можна досягти лише завдяки співпраці, так само як глобальна співпраця є ключем до вирішення інших основних проблем нашого часу, таких як зміна клімату або пандемії, як-от COVID-19.

Основними ризиками і загрозами ТНК під час пандемії COVID-19 стало порушення ланцюгів внутрішніх взаємозв'язків між ланками ТНК та відмінність правил і обмежень в кожній країні.

Нинішня глобальна геополітична ситуація змусила деяких поставити під сумнів успіх глобалізації та те, чи є більш взаємопов'язана економіка довгостроковою стратегією на тлі нинішніх і майбутніх збройних конфліктів і воєн.

### **3.2. Цифрова трансформація системи управління інноваційною діяльністю ТНК «Amazon. com, Inc. »**

Масове впровадження технологічних інновацій потребує не лише розширення кадрового потенціалу з новими компетенціями, а й формування компаній, здатних організовано управляти процесами інтеграції та застосування інновацій у своїй операційній діяльності. Внутрішня управлінська мета цифрової трансформації полягає у підвищенні результативності та оптимізації бізнес-процесів. Зовнішня ж мета – забезпечення розробки й адаптації продуктів і послуг відповідно до потреб і очікувань клієнтів. Цифрова трансформація проявляється у кількох управлінських вимірах: змінюються технології та бізнес-процеси, що на них базуються, а це зумовлює трансформацію організаційної структури, системи управління інноваційною діяльністю та корпоративної культури компанії. Автоматизація технологічних й управлінських процесів

буде здійснюватися поступально, але з тенденцією до прискорення. У найближчій перспективі значна кількість компаній буде реалізувати кілька хвиль проектів за реінжинірингу бізнес-процесів. Це підвищить попит на бізнес-аналітиків, здатних створювати й адмініструвати складні системи управління діяльністю компаній. Інтернет речей, бездротові сенсори, що широко впроваджуються в рамках концепції Індустрії 4.0, передбачають підвищення прозорості бізнес-процесів.

Нині використання ERP-систем (систем планування ресурсів компаній) розширює можливості менеджменту, спрощує управління й облік результатів роботи співробітників, підрозділів, компаній, дозволяє здійснювати планування організаційних змін. Використання великих даних і розвиток інформаційних систем уможливають відслідковувати не тільки послідовність, швидкість, якість операцій, але калькулювати і бюджетувати витрати за операціями найнижчого рівня. Це передбачає формування якісно іншого рівня доступної інформації, що дозволяє отримувати точну вартість виконання конкретного замовлення для конкретного клієнта [71].

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

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

планам.

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

Крім того організація розглядається як організм – екосистема. У найближчому майбутньому галузі економіки будуть трансформуватися у низку взаємозв'язаних цифрових екосистем. Платформи, що дозволяють цифровим компаніям з легкістю розмивати кордони галузей і секторів, змінюють традиційні моделі ведення бізнесу. Наприклад, «Amazon. com, Inc. », «Tencent Holdings Limited», «Alibaba Group» є організаційними платформами, що пов'язують традиційні та цифрові компанії (а також їх постачальників) у галузях інформаційних технологій, охорони здоров'я, нерухомості тощо. Економічний ефект полягає в тому, що вони також об'єднують мільйони споживачів товарів і послуг цих галузей. Крім того, цифрові екосистеми створюють можливість для різних бізнес-комбінацій. Традиційна бізнес-модель зазвичай ставить вибір між дорогими товарами та послугами з високим рівнем обслуговування і широким асортиментом і дешевими товарами та послугами з низьким рівнем обслуговування і обмеженим асортиментом. Цифрові екосистеми змінюють основи попиту та пропозиції. У цих умовах компанії володіють достатнім масштабом, щоб отримати майже необмежений доступ до споживачів, використовувати штучний інтелект й інші інструменти, щоб побудувати

досконалий рівень обслуговування та отримати вигоду від безперервних поставок. За даними експертів, 2026 р. формування нових цифрових екосистем буде сприяти створенню виручки обсягом 60 трлн дол. США або 30 % загальносвітової корпоративної виручки. Нові цифрові структури нівелюють бар'єри між галузями, відкриваючи шляхи для крос-функціональних продуктів і послуг, і змішуючи разом раніше розділені ринки і цінності. Сім з дванадцяти компаній, що лідирують за ринковою капіталізацією – «Alibaba Group», «Alphabet Inc.», «Amazon.com, Inc. », «Apple Inc. », «Facebook, Inc. », «Microsoft Corporation» і «Tencent Holdings Limited» – функціонують в межах створених екосистем. Ці ознаки відповідають цінностям поколінь Y і Z, які формують подібні бізнес-структури.

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління в компанії «Amazon.com, Inc.».

Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі.

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

У компанії «Amazon.com, Inc.» керівництвом враховується мінливість попиту клієнтів, а надання послуг все більше орієнтується на сервіс, який має індивідуальні характеристики. У роботі з клієнтами керівництво

«Amazon.com, Inc.» слідує п'ятьом ключовим аспектам ведення бізнесу в умовах висококонкурентного середовища у секторі електронної комерції [28]:

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

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

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

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

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

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

Суть бізнесу «Amazon. com, Inc. » характеризується топ-

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

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

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

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

### Таблиця 3. 1

#### **Ефективність фінансово-господарської діяльності компанії «Amazon.com, Inc.»**

№ з/п	Показники	Фактичне значення показника		
		2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2023 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,02	0,06	2,68
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0, 11	0, 23	2, 11
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0, 05	0, 11	2, 34
4	Коефіцієнт оборотності активів	1, 35	1, 43	1, 06
5	Коефіцієнт покриття	1,04	1,10	1,06
6	Коефіцієнт заборгованості	0, 79	0, 73	0, 93
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,74	0,70	0,95

*Джерело: складено на основі [41].*

Коефіцієнт рентабельності активів розраховується як відношення чистого прибутку компанії до середньорічної вартості активів і характеризує ефективність використання активів компанії. У 2024 р. кожний долар вкладений в активи компанії «Amazon. com, Inc. », приніс 6 центів. У 2024 р. спостерігалось зростання коефіцієнту рентабельності у 2, 7 рази порівняно з 2023 р.

Рентабельність власного капіталу «Amazon. com, Inc. » у 2024 р. становила 0,23, що у порівнянні з 2023 р. більше у 2 рази, тобто кожний долар власного капіталу приніс компанії у звітному періоді 23 центи. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховується як відношення чистого прибутку компанії до середньорічної вартості власного капіталу і характеризує ефективність вкладення засобів в дану компанію.

У 2024 р. коефіцієнт рентабельності діяльності «Amazon. com, Inc. » становив 0, 11, що більше у порівнянні з попереднім періодом у 2, 3 рази. Коефіцієнт рентабельності діяльності розраховується як відношення чистого прибутку компанії до чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) і характеризує ефективність господарської діяльності компанії.

Коефіцієнт оборотності активів – це узагальнюючий показник оборотності і характеризує швидкість обороту всього майна. Тобто показує, скільки разів за рік обертається капітал, що вкладений в активи корпорації. Цей показник у 2021 р. склав 1, 43 рази, що на 6 % більше

за показник у 2023 р.

Коефіцієнт покриття характеризує здатність компанії «Amazon.com, Inc.» забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільш ліквідної частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів. Оскільки поточні зобов'язання компанії погашаються в основному за рахунок поточних активів, для забезпечення нормального рівня ліквідності необхідно, щоб вартість поточних активів перевищувала суму поточних зобов'язань. У 2024 р. показник коефіцієнту покриття компанії становив 1,10, що характеризує достатність оборотних засобів у компанії для погашення заборгованості протягом календарного року. Коефіцієнт зріс на 6 % у порівнянні з 2020 р.

У 2024 р. коефіцієнт заборгованості компанії «Amazon.com, Inc.» становив 0,73, що демонструє скорочення на 7 % у порівнянні з 2023 р. Коефіцієнт заборгованості показує, який відсоток активів фінансується за рахунок боргу. Чим нижче значення цього показника, тим нижчим є фінансовий леверидж, який означає фінансування інвестицій за рахунок позик.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу показує частку залучених коштів у формуванні активів. У 2024 р. спостерігалось скорочення коефіцієнту концентрації залученого капіталу на 5 %, який становив 0,70. Показник знаходиться в межах норми, (його оптимальне значення  $x < 1$ ) (табл. 3. 2) [41].

**Таблиця 3.2**

**Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю корпорації**

**«Amazon.com, Inc.» за фінансовими коефіцієнтами, 2020-2021 рр.**

№ з/п	Назва показника	2024 р. до	Оціночний бал
-------	-----------------	------------	---------------

		2023 р.	
1	Вартість активів	1,23	1
2	Основні засоби	1,26	1
3	Власний капітал	1,57	1
4	Поточні зобов'язання	1,14	1
5	Валовий прибуток	1,42	1
6	Чистий прибуток	3,32	1
7	Сукупні доходи	1,30	1
8	Сукупні витрати	1,24	1
9	Коефіцієнт дохідності активів	2, 18	1
10	Коефіцієнт рентабельності активів	2,68	1
11	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,11	1
12	Коефіцієнт рентабельності діяльності	2, 34	1
13	Коефіцієнт покриття	1, 06	1
14	Загальний оціночний бал	x	13

*Джерело: складено на основі [41].*

На основі таблиці поданої вище виведений оціночний бал корпорації «Amazon.com, Inc.» становить 13 балів у 2024 р., що свідчить про стійке фінансове становище компанії та ефективну систему менеджменту. Проте, незважаючи на результативність системи управління бізнесом «Amazon. com, Inc. », сучасні умови ведення бізнесу пов'язані з епохою постійних трансформацій, вимагають постійної адаптації менеджменту компанії до мінливого зовнішнього середовища. Одним з таких викликів є перехід до цифрової економіки, який призводить до наступних ключовим змін, що матимуть значний вплив на систему управління «Amazon.com, Inc.» у найближчому майбутньому:

1. Зростання значущості знань і навчання. Топ-менеджменту «Amazon. com, Inc. » необхідно не тільки знаходити відповідні кадри, а також створювати умови, які дозволять розвивати знання кожного співробітника і всієї компанії в цілому. Покоління Y (Millennials – міленіали) властива висока частота зміни роботи в пошуках різноманітності. Необхідно створювати таку атмосферу, комфорт і можливості всередині компанії «Amazon.com, Inc.», які дозволять утримувати висококваліфіковані кадри протягом якомога більшого терміну.

Навчальні програми, тренінги, використання онлайн-ресурсів,

залучення всіх працівників до процесу розвитку компанії «Amazon. com, Inc. » і багато інших практик слід активно впроваджувати, не дивлячись на стратегію ощадливості, якої дотримуються в компанії. В умовах швидко мінливого зовнішнього середовища знання моментально старіють, інформація стає відкритою і доступною. В таких умовах компанія «Amazon.com, Inc.» повинна прагнути до постійного розвитку.

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

3. Діджиталізація і віртуалізація бізнес-операцій компанії. Нині у діяльність компанії впроваджуються такі технології, як: великі дані, нейронні мережі, блокчейн, хмарні обчислення, віртуальна реальність. Багатогранно застосовуються комп'ютери і навіть смартфони в

повсякденній діяльності співробітників компанії. Завдяки подібним змінам значно зростає ефективність діяльності «Amazon. com, Inc. », з'являються можливості для автоматизації процесів. Застосування цифрових технологій у бізнесі вже не можливість, а обов'язкова умова, яке відрізняє компанію-лідера від послідовників.

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

### **3.3. Оцінка результативності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління інноваційної діяльності ТНК «Amazon. com.Inc»**

Інноваційна стратегія виступає як функціональна управлінська стратегія, що узгоджує цілі компанії, визначає шляхи їх досягнення та формує інструменти створення конкурентних переваг через організований пошук, розробку, впровадження та комерціалізацію нововведень – нових продуктів, послуг, а також організаційних і процесних бізнес-моделей. Базою для її розробки є теорія життєвого циклу продукту, ринкова позиція компанії та реалізована нею науково-технічна політика. Важливим елементом інноваційної стратегії є також визначення механізмів взаємодії компанії з національною інноваційною системою.

Ключовим завданням системи управління інноваційною діяльністю в межах інноваційної стратегії стає створення моделі пошуку, адаптації

та інтеграції нововведень, що забезпечують безперервний потік інновацій, формують стійкі конкурентні переваги та сприяють досягненню стратегічних цілей компанії. Тому стратегія повинна містити управлінські підходи до розвитку таких її складових:

- організація джерел інноваційних ідей;
- інструменти накопичення інформації та системи управління знаннями;
- принципи побудови механізмів оцінки нововведень;
- концепції управління дослідженнями та розробками;
- розвиток інтелектуального потенціалу компанії.

Інноваційна діяльність у системі управління компанії являє собою комплекс формалізованих і неформальних процедур та практик, що охоплюють усі етапи інноваційного процесу. Сукупність цих управлінських практик формує модель, яка забезпечує ефективність пошуку, впровадження та комерціалізації нововведень, а також створення довгострокових конкурентних переваг.

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

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

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

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

Радикальні інновації часто впроваджуються як останній засіб у випадках, коли в традиційних напрямках відчувається різкий спад, і поліпшені інновації не дають потрібного ефекту, коли у виробництво інвестовано великі кошти, а попит на продукцію знаходиться на депресивній стадії. Впровадження інноваційних технологій такого типу в

виробничу діяльність на стадії спаду продажів часто стає єдиним способом покращити економічну ситуацію в компанії.

Інновації радикального типу активно створюються «Amazon.com, Inc.» в сфері логістики (рис. 3. 1) [11; 92]. 3 липня 2022 р. «Amazon.com, Inc.» подала заявки на реєстрацію 54 нових патентів [92]. Компанія успішно зареєструвала патент на так звані повітряні центри виконання замовлень. З них дрони будуть забирати посилки і доставляти замовникам. Повітряні склади будуть пересуватись на висоті близько 13, 7 кілометра. Заправляти склади-дирижаблі і поповнювати їх запаси будуть за допомогою невеликих дронів і шатлів.



Рис. 3. 1. Основні запатентовані інновації радикального типу «Amazon.com, Inc.» у сфері логістики

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

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

Компанія «Amazon.com, Inc.» розробила дизайн персонального дрона з голосовим управлінням – розумну колонку Echo з пропелером.

Такі дрони можуть замінити відеокамери, або з їх допомогою можна буде шукати машини на парковках.

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

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

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

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

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

Розвиток електронної комерції «Amazon.com, Inc.» безпосередньо залежить від інноваційної логістичної стратегії компанії, розробленої на основі обраної корпоративної стратегії з урахуванням функціональних

стратегічних завдань суміжних відділів. Логістична стратегія «Amazon. com, Inc. » задає основні вимоги до діяльності логістичної інфраструктури компанії і тим самим є визначальною при вирішенні завдань, пов'язаних з формуванням складської мережі (числа складів і місця їх розташування, їх функціонального призначення, виду і форми власності кожного складу і їх потужності) і транспортної складової логістичної інфраструктури.

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

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

В рамках інноваційної стратегії компанія дотримується агресивної політики поглинання висококонкурентних і інвестиційно-привабливих стартапів (табл. 3. 3). За період 2024-2023 рр. компанія придбала 9 інноваційних компаній.

**Таблиця 3.3**

**Поглинання компанії «Amazon.com, Inc.» за 2020-2024 рр.**

Дата поглинання	Компанія	Сфера діяльності	Країна
Січень 2021 р.	Sqrrl Data Inc.	Кібербезпека, мережева безпека	США

Лютий 2021 р.	Blink	Інформаційні технології	США
Лютий 2021 р.	Ring	Електротехніка та мікроелектроніка	США
Червень 2021 р.	PillPack	Фармацевтика, охорона здоров'я, онлайн-ритейл	США
Січень 2022 р.	TSO Logic	Інформаційні технології	Канада
Лютий 2022 р.	eero	Інформаційні технології	США
Квітень 2022 р.	Canvas Technology	Електротехніка та мікроелектроніка	США
Липень 2023 р.	E8 Storage	Інформаційні технології	США
Жовтень 2024 р.	Health Navigator	Фармацевтика, охорона здоров'я	США

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

В кінці січня 2021 р. «Amazon Web Services», підрозділ в складі компанії «Amazon. com, Inc. », викупив компанію «Sqrrl Data Inc.», що спеціалізується на розробці систем просунутого виявлення загроз для великих корпорацій. Сума угоди становила більше 40 млн дол. США [82].

12 лютого 2021 р. «Amazon. com, Inc. » заплатила 90 млн дол. США за придбання компанії «Blink» – розробника камер стеження і відеодомофонів, а також «розумних» дверних дзвінків, за допомогою яких власники будинку зі своїх смартфонів можуть в режимі реального часу бачити, хто стоїть біля їх дверей [60]. Компанія «Amazon.com, Inc.» вивчає можливість використання чіпів «Blink», які теоретично можуть допомогти Інтернет-гігантові скоротити виробничі витрати і продовжити роботу різних гаджетів без підзарядки – від камери Cloud Cam до «розумних» колонок Echo.

27 лютого 2021 р. компанія «Amazon. com, Inc. » поглинула компанію «Ring» – стартап, який розробляє дверні дзвінки з відеоспостереженням і підключенням до Інтернету. «Розумні» дзвінки компанії дозволяють відповідати на дзвінки у двері зі смартфона або планшета в будь-якій точці світу з використанням аудіо- або відеозв'язку. Пристрої підтримують Wi-Fi, можуть записувати HD-відео і зберігати такі файли в хмарі. Крім того, гаджети «Ring» обладнані датчиком руху з можливістю настройки сповіщень у разі активності на прилеглій до будинку території. Купівля «Ring» знаменує собою спроби компанії

«Amazon.com, Inc.» закріпитися на швидко зростаючому ринку «розумних» пристроїв і технологій забезпечення безпеки житла. Устаткування стартапа може бути вбудовано в «Amazon Key» – «розумну» систему, що дозволяє кур'єрам залишати посилки в будинку замовника. Також пристрої можуть працювати на базі голосового помічника «Alexa» [80].

27 червня 2021 р. «Amazon.com, Inc.» поглинула найбільшу Інтернет-аптеку США «PillPack» [79]. Робота сервісу заснована на індивідуальному рецептурному замовленні, дозуванні, фасуванні та доставці «до дверей» лікарських препаратів. В результаті поглинання американський Інтернет-гігант «Amazon.com, Inc.» стає прямим конкурентом аптечним мережам та дистриб'юторам препаратів. Вартість угоди становила близько 1 млрд дол. США.

У січні 2022 р. «Amazon.com, Inc.» придбала «TSO Logic», канадську компанію, що спеціалізується на рішеннях для оптимізації витрат на хмарні обчислення. Стартап пропонує інтегровану відкриту платформу, яка допомагає оптимізувати доставку додатків в будь-яке середовище дата-центрів. Програмне забезпечення забезпечує прозорість ІТ-операцій, аналітики і автоматизованих засобів управління з метою підвищення продуктивності. Завдяки цій покупці «AWS» отримає платформу, яка допомагає компаніям коригувати розмір середовища і визначати загальну вартість володіння. Програмне забезпечення «TSO Logic» застосовується системними інтеграторами, допомагаючи їм приймати рішення щодо розміщення робочих процесів – в приватній або публічній хмарі – шляхом точного зіставлення відповідних витрат [89].

11 лютого 2022 р. було офіційно оголошено про продаж «єго» інтернет-гігантові «Amazon.com, Inc.» [70]. Роутери «єго» доповнили «домашню» екосистему «Amazon.com, Inc.», в яку також входять колонки «Echo» з віртуальним асистентом «Alexa», «розумні» розетки, медіаплеєри, лінійки FireTV і керована голосовими командами мікрохвильовка.

10 квітня 2022 р. «Canvas Technology» приєднується до робототехнічного підрозділу «Amazon Robots», яке було створено після поглинання компанії «Kiva Systems» в 2012 р. за 775 млн дол. США. З тих пір «Amazon.com, Inc.» активно впроваджує роботів в своїх центрах обробки замовлень. У «Deutsche Bank» провели дослідження, яке показало, що роботи, які займаються транспортуванням замовлень на складах компанії «Amazon.com, Inc.», є в 4-5 разів ефективніше співробітників компанії, які працюють на складі. Ті операції, на які людина витрачає 60-75 хвилин, робот виконує за 15. У звіті «Deutsche Bank» повідомляється, що роботи дозволили знизити операційні витрати кожного складу приблизно на 20%. Незважаючи на те, що установка роботів в кожному складі обходиться в 15-20 млн дол. США, економія від використання автоматизованого обладнання становить близько 800 млн дол. США [62].

В кінці липня 2022 р. «Amazon.com, Inc.» офіційно оголосила про придбання «E8 Storage» з метою розширення систем зберігання даних в дата-центрах. Покупка обійшлася «Amazon.com, Inc.» в 60 млн дол. США [69]. Компанія «Amazon.com, Inc.» давно займає лідируючі позиції на ринку хмарної інфраструктури, а «AWS» став важливим джерелом прибутку для компанії в цілому. За даними Gartner, в 2021 р. «AWS» контролювала 47,8 % ринку хмарних сервісів, в той час як частка «Microsoft» становила 15,5 %, а частка «Alibaba» 7,7 %. З метою оптимізації пропонованих послуг «AWS» вибрала для придбання компанію, яка спеціалізується на обладнанні для швидкої роботи з даними. Згідно з інформацією «E8 Storage», апаратні продукти компанії забезпечують 10-кратне збільшення продуктивності в порівнянні з іншими системами зберігання даних. Це не перший ізраїльський стартап в області обробки даних, придбаний «Amazon.com, Inc.». Наприклад, в 2015 р. американська корпорація купила компанію «Annapurna», що займається виробництвом обладнання для центрів обробки даних.

В кінці жовтня 2022 р. «Amazon.com, Inc.» придбала стартап

«Health Navigator», який стане частиною пілотної програми медичного обслуговування співробітників «Amazon Care». Платформа «Health Navigator» була створена для інтеграції онлайн-служб охорони здоров'я, включаючи телемедичні і медичні центри обробки викликів, а також для стандартизації процесу роботи з пацієнтами. Платформа включає інструменти на основі обробки природної мови для документування скарг на здоров'я і рекомендацій по догляду, а також API-інтерфейси для інтеграції з додатками. Пілотний проект «Amazon Care» пропонує первинну медичну допомогу та доставку ліків за рецептом співробітникам корпорації. Новий сервіс «Health Navigator» економить ресурси клієнтів, яким не потрібно витратити час на дорогу до лікаря і очікування. Завдяки чату або відеодзвінкам співробітники «Amazon.com, Inc.» і члени їх сімей можуть зв'язатися з лікарем в режимі реального часу [74].

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

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

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

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

тільки нові ринки, але також і нові товарні лінії торгівлі у веб-магазині.

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

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

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

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

Для збереження конкурентної позиції компанії в сфері електронної комерції необхідно створити управлінські інструменти реалізації інноваційної стратегії, що базується на радикальних інноваціях. Такі інструменти повинні забезпечувати організований потік нововведень та ідей, тобто методи пошуку, відбору та адаптації інновацій, які формують стійкий інноваційний потік для досягнення стратегічних цілей компанії. Водночас система управління інноваційною діяльністю має включати джерела інноваційних ідей, механізми збору та обробки інформації, а також організацію роботи з носіями знань, що створює основу для ефективного управління радикальними інноваціями та їх інтеграції в бізнес-процеси.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі розглянуто концептуальні підходи до вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю транснаціональної корпорації «Amazon. com, Inc. » в умовах цифровізації, що дозволило визначити ключові напрями її модернізації та підвищення ефективності.

Встановлено, що ідентифікація ризиків та загроз у процесі управління інноваційною діяльністю є необхідною передумовою для формування стійкої інноваційної політики компанії. Своєчасне виявлення потенційних бар'єрів та розробка механізмів їх мінімізації забезпечують стабільність інноваційного розвитку та зниження ймовірності стратегічних помилок.

Доведено, що цифрова трансформація системи управління інноваціями «Amazon.com, Inc.» спрямована на інтеграцію сучасних технологій у всі управлінські та операційні процеси. Це створює умови для підвищення ефективності бізнес-моделей, оптимізації внутрішніх процедур та формування нових джерел конкурентних переваг.

Оцінка результативності запропонованих заходів показала, що їх реалізація сприяє формуванню безперервного потоку інновацій, посиленню клієнтоорієнтованості та зміцненню позицій компанії на глобальному ринку електронної комерції. Важливим чинником успіху є поєднання інвестицій у цифрові технології, розвиток інтелектуального потенціалу та створення системи управління знаннями.

Отже, удосконалення системи управління інноваційною діяльністю «Amazon.com, Inc.» в умовах цифровізації забезпечує комплексний ефект: підвищення ефективності бізнес-процесів, зниження ризиків, формування нових ринкових можливостей та довгострокових конкурентних переваг. Сформовані положення можуть бути використані як методологічна база для подальших досліджень управління інноваційними процесами у транснаціональних корпораціях.

## ВИСНОВКИ

У ході дослідження здійснено комплексний аналіз теоретичних, методологічних та практичних аспектів формування й удосконалення системи управління інноваційною діяльністю підприємств і транснаціональних корпорацій в умовах цифрової економіки.

У першому розділі обґрунтовано значення інновацій як ключового чинника економічного зростання та стратегічного розвитку, визначено їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкого функціонування підприємств. Розкрито методологічні засади оцінювання ефективності інноваційної діяльності, що формують основу для подальших практичних досліджень.

У другому розділі проведено детальний аналіз системи управління інноваційною діяльністю компанії «Amazon.com, Inc.», що дозволило окреслити її стратегічні особливості та чинники формування конкурентних переваг. Доведено, що системність управління інноваціями забезпечує комплексний ефект – оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, створення нових ринкових сегментів та зміцнення позицій компанії на глобальному ринку. Визначено, що фундаментальним чинником інноваційної політики є значні інвестиції у НДДКР, розвиток хмарних технологій, штучного інтелекту та роботизації логістики, а клієнтоорієнтованість виступає базовим принципом інноваційної діяльності.

У третьому розділі розглянуто концептуальні підходи до вдосконалення системи управління інноваційною діяльністю «Amazon.com, Inc.» в умовах цифровізації. Встановлено, що ідентифікація ризиків та загроз є необхідною передумовою для формування стійкої інноваційної політики, а цифрова трансформація управлінських процесів створює нові можливості для підвищення ефективності бізнес-моделей та формування довгострокових конкурентних переваг. Оцінка результативності запропонованих заходів підтвердила їх здатність забезпечувати

безперервний потік інновацій, посилювати клієнтоорієнтованість та зміцнювати позиції компанії на світовому ринку електронної комерції.

Отже, узагальнені результати дослідження свідчать, що ефективне управління інноваційною діяльністю транснаціональних корпорацій потребує системного підходу, стратегічних інвестицій у цифрові технології, розвитку інтелектуального потенціалу та побудови гнучкої системи управління знаннями. Сформовані теоретико-практичні положення можуть бути використані як методологічна база для подальших досліджень і практичної реалізації інноваційних стратегій у глобальному економічному просторі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бандура З., Голубецький П. Інноваційна діяльність в постіндустріальній економіці та її стимулювання механізмом податкових важелів. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 2. С. 143-155. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2023\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2023_2_12)
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Бондарчук Н.В., Васільєва Л.М., Міньковська А.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрного підприємства для забезпечення його фінансово-економічної безпеки. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 23. С. 37-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2022\\_23\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2022_23_9)
4. Булах Т.М., Гринчак Н.А., Плахотнікова Л.О. Стратегії управління часом та інноваційні методи підвищення ефективності його використання у діяльності операційного менеджера. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. № 3-4. С. 57-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat\\_2022\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2022_3-4_8)
5. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
6. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
7. Волосюк М.В., Прокопович Л.Б. Модель прогнозування витрат на інноваційну діяльність у промисловому секторі України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 73-79.
8. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
9. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с. 86
10. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид.,

перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.

11. Глушенкова А.А., Яргін М.В. Інноваційні стратегії в управлінні підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 40-44.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi\\_2022\\_3-4\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2022_3-4_9)

12. Голобородько О.П., Марченко О.В. Вдосконалення організації інноваційноінвестиційної діяльності на підприємствах машинобудівної галузі України. *Економіка і регіон. 2016. № 1. С. 47-51.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2016\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2016_1_9)

13. Горященко Ю.Г. Оцінка стану бізнес-середовища України у контексті інноваційної діяльності. *Науковий погляд: економіка та управління. 2023. № 1. С. 57-63.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2023\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2023_1_9)

14. Григорян О.О. Сукупність елементів управління інноваційною діяльністю. *Агроекологічний журнал. 2022. № 4. С. 53-65.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog\\_2022\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrog_2022_4_8)

15. Довгань Ю.В. Теоретичні аспекти управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємств. *Modern economics. 2022. № 36. С. 38-44.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2022\\_36\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2022_36_8)

16. Іванишин О.В. Особливості та результати інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 132-137.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2020\\_25\\_6\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_26)

17. Івченкова О.Ю. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. *Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3(53). С. 141-146.* URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/143519/2487>

18. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань. Харків : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.

19. Іпполітова І.Я., Селезньова Г.О. Управління інноваційною діяльністю підприємства: процесний підхід. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2020. Т. 25, Вип. 6. С. 143-149.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2020\\_25\\_6\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2020_25_6_28)

20. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
21. Качуєнко О., Шпортюк Н.Л. Вдосконалення стратегії інноваційної діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі. Матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернетконференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.) Дніпро, ДДАЕУ, 2023. С. 90-91.
22. Кваша Т.К., Паладченко О.Ф., Молчанова І.В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Наука, технології, інновації*. 2022. № 3. С. 3- 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI\\_2022\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/STI_2022_3_3)
23. Ключ Ю.І., Стрюк О.С. Дослідження підстав розробки ефективної стратегії розвитку на інноваційній основі. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2. С. 108- 112. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2022\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_2_14)
24. Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
25. Компанець К.А., Литвишко Л.О., Артемчук В.О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2021\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2021_1_18)
26. Кононова О.Є. Сучасні підходи до використання інноваційних стратегій розвитку підприємств: зарубіжний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Вип. 36. С. 91-95. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2021\\_36\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2021_36_18)
27. Prata A. Amazon's main competitors. 2019. URL: <https://notesmatic.com/who-are-the-competitors-of-amazon/> (дата звернення: 10.12.2025).
28. About Amazon. Fast Company. 2019. URL: <https://www.fastcompany.com/company/amazon> (дата звернення: 10.12.2025).

29. Agile Manifesto. Wikipedia. 2022. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile\\_Manifesto](https://ru.wikipedia.org/wiki/Agile_Manifesto) (дата звернення: 22.01.2026).
30. Alibaba Group. Wikipedia. 2023. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Alibaba\\_Group](https://ru.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group) (дата звернення: 12.12.2025).
31. Amazon Annual Report 2024 Seattle: Amazon.com Inc., 2024. – URL: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/0f9e36b1-7e1e-4b52-be17-145dc9d8b5ec> (дата звернення: 13.12.2025).
32. Amazon Financial Ratios for Analysis 2020–2024 . Macrotrends LLC. 2023. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/financial-ratios> (дата звернення: 13.12.2025).
33. Amazon Financial Summary. Investing.com. 2024. URL: <https://www.investing.com/equities/amazon-com-inc-financial-summary> (дата звернення: 15.12.2025).
34. Amazon Officers and Directors . Seattle: Amazon.com Inc., 2021. URL: <https://ir.aboutamazon.com/board-of-directors> (дата звернення: 16.12.2025).
35. Amazon Profile Info. Yahoo Finance. 2022. URL: <https://finance.yahoo.com/quote/AMZN/profile?p=AMZN> (дата звернення: 20.12.2025).
36. Amazon Proxy Statement. Seattle: Amazon.com Inc., 2023. URL: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/35fa4e12-78bd-40bc-a700-59eea3dbd23b> (дата звернення: 21.12.2025).
37. Amazon Research and Development Expenses 2008–2023 . Macrotrends. 2022. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/research-development-expenses> (дата звернення: 22.12.2025).
38. Amazon ROA 2020–2024. Macrotrends. 2025. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/roa> (дата звернення: 22.12.2025).
39. Amazon Shareholders' Letter. Seattle: Amazon.com Inc., 2024. URL: <https://ir.aboutamazon.com/static-files/4f64d0cd-12f2-4d6c-952e-bbed15ab1082>

(дата звернення: 23.12.2025).

40. Amazon, facing entrenched rivals, says to shut China online store. Reuters. 2021. URL: <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-china/amazon-facing-entrenched-rivals-says-to-shut-china-online-store-idUSKCN1RT2A7> (дата звернення: 20.12.2025).

41. Amazon's Hold on the Throne: Top Amazon Competitors to Watch. Skubana. 2019. URL: <https://www.skubana.com/top-amazon-competitors/> (дата звернення: 22.12.2025).

42. Amazon's Innovations. Seattle: Amazon.com Inc., 2019. URL: <https://www.aboutamazon.com/innovation> (дата звернення: 22.12.2025).

43. Amazon's \$23B R&D Budget Sets a Record. Investopedia. 2022. URL: <https://www.investopedia.com/news/amazons-23b-rd-budget-sets-record-recode/> (дата звернення: 12.12.2025).

44. An analysis of Amazon's digital supply chain. The Future Factory. 2022. URL: <https://www.thefuturefactory.com/blog/30> (дата звернення: 14.12.2025).

45. Annual net income of Alibaba from 2012 to 2022. Statista. 2023. URL: <https://www.statista.com/statistics/298844/net-income-alibaba/> (дата звернення: 20.12.2025).

46. Apple Pay vs. Google Pay vs. Samsung Pay: Mobile payments compared. CNET. 2021. URL: <https://www.cnet.com/news/apple-pay-google-pay-samsung-pay-best-mobile-payment-system-compared-nfc/> (дата звернення: 21.12.2025).

47. Bowman J. Amazon's biggest competitors [Електронний ресурс] // The Motley Fool. – 2021. – Режим доступу: <https://www.fool.com/investing/who-are-amazons-biggest-competitors.aspx> (дата звернення: 23.12.2025).

48. Competition issues in the digital economy. Geneva: UNCTAD, 2022. URL: [https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd54\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciclpd54_en.pdf) (дата звернення: 23.12.2025).

49. Digital business. Komprise. 2023. URL: [https://www.komprise.com/glossary\\_terms/digital-business/](https://www.komprise.com/glossary_terms/digital-business/) (дата звернення: 23.12.2025).

25.12.2025).

50. Digital Economy and Development of E-Commerce. 2022. URL: [https://www.academia.edu/37946095/Digital\\_Economy\\_and\\_Development\\_of\\_E-Commerce](https://www.academia.edu/37946095/Digital_Economy_and_Development_of_E-Commerce) (дата звернення: 27.12.2025).

51. Digital Economy: Trends, Opportunities and Challenges. Extracts from McKinsey Global Institute Research. 2024. URL: [https://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/james\\_manyika\\_digital\\_economy\\_de\\_ba\\_may\\_24\\_v4.pdf](https://www.ntia.doc.gov/files/ntia/publications/james_manyika_digital_economy_de_ba_may_24_v4.pdf) (дата звернення: 27.12.2025).

52. Digital Investments Pay Off for Walmart in Ecommerce Race ..eMarketer. 2023. URL: <https://www.emarketer.com/content/digital-investments-pay-off-for-walmart-in-ecommerce-race> (дата звернення: 27.12.2025).

53. Enterprise resource planning. Wikipedia. 2023. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise\\_resource\\_planning](https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_resource_planning) (дата звернення: 27.12.2025).

54. Gary Gereffi, Xinyi Wu. Amazon and Alibaba: Internet governance, business models, and internationalization strategies [Електронний ресурс] // Gary Gereffi, Xinyi Wu. 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/328711863\\_Chapter\\_13\\_Amazon\\_and\\_Alibaba\\_Internet\\_governance\\_business\\_models\\_and\\_internationalization\\_strategies](https://www.researchgate.net/publication/328711863_Chapter_13_Amazon_and_Alibaba_Internet_governance_business_models_and_internationalization_strategies)

55. How many private-label brands did Amazon add in Q4? Digital commerce 360. 2019. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/2019/01/14/how-many-private-label-brands-did-amazon-add-in-q4/> (дата звернення: 27.12.2025).

56. Kaplan M. Amazon Posts Stellar 2022 Financial Results. Practical Ecommerce. 2022. URL: <https://www.practicalecommerce.com/amazon-posts-stellar-2018-financial-results-2022-not-as-bright> (дата звернення: 05.01.2026)

57. Laloux F. *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. – Brussels: Nelson Parker, 2014. – 360 p.

58. Robinson N. Why Amazon is the most innovative company. FastCompany. 2019. URL: <https://www.fastcompany.com/3067455/why-amazon->

is-the-worlds-most-innovative-company-of-2017 (дата звернення: 18.01.2026).

59. Strategy Report: Amazon Prime (August 2022). M. Shatzkin. 2022. URL:<https://www.subscribe.dk/wp-content/uploads/2022/08/Strategy-Report-Amazon-Prime-August-2017.pdf> (дата звернення: 18.01.2026).

60. The 2024 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Brussels: European Commission, 2024. URL: [https://heatinformatics.com/sites/default/files/images-videosFileContent/The%202021%20EU%20Industrial%20R%26D%20Investment%20Scoreboard.pdf](https://heatinformatics.com/sites/default/files/images-videos/FileContent/The%202021%20EU%20Industrial%20R%26D%20Investment%20Scoreboard.pdf) (дата звернення: 19.01.2026).

61. The 2024 Global Innovation 1000 Study: Investigating trends at the world's 1000 largest corporate R&D spenders. Strategy& PwC. 2024. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html> (дата звернення: 20.01.2026).

62. The Most Innovative Companies 2019: The Rise of AI, Platforms, and Ecosystems. Boston Consulting Group. 2019. URL: <https://www.bcg.com/en-us/publications/collections/most-innovative-companies-2019-artificial-intelligence-platforms-ecosystems.aspx> (дата звернення: 21.01.2026).

63. The UNCTAD Digital Economy Report 2024. Geneva: UNCTAD, 2025. URL :[https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2025\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2025_en.pdf) (дата звернення: 21.01.2026).

64. Think Digital Ecosystems!: 9 Questions to Build the Future of Your Business. 2021. URL: <https://www.amazon.com/Think-Digital-Ecosystems-Questions-Business/dp/1081665777> (дата звернення: 25.01.2026).

65. Amazon's Competitors. Marketing Tutor. 2023. URL: <https://www.marketingtutor.net/amazon-competitors/> (дата звернення: 25.01.2026).

66. Ульянова Л., Чайка Ю. Інноваційні аспекти сталого розвитку економіки України. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 218-226.

67. Інвестиційно-інноваційний розвиток підприємницької діяльності в Україні: монографія / за ред. В. Г. Федоренка. Київ: ДКС ЦЕНТР, 2019. 429 с.

68. Прокопенко О.В., Школа В.Ю. Наукові підходи до трактування

поняття і визначення етапів життєвого циклу інновації. *Економічні інновації*. 2010. Вип. 41. С. 213–223.

69. Янченко Н.В., Безрук С.О., Орябинська В.А. Управління розвитком підприємства за допомогою інновацій. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 102–106.

70. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

71. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: Навч. посіб. / Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. К. : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

72. Лекційний курс із навчальної дисципліни «Інноваційна діяльність» для студентів освітнього рівня бакалавр усіх форм навчання спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / укладач Радинський С.В. Тернопіль, ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 122 с.