

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту /ЦЗДВН
Кафедра міжнародних економічних відносин

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)
_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини»
освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини»
на тему «МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ
МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ»

Здобувача вищої освіти 4 курсу _____ Корчменко О. В.
(номер курсу) (підпис) (ініціали, прізвище)
групи Ме -91а
(шифр групи)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Керівник д.е.н. _____ Галинська Ю. В.
(посада, науковий ступінь) (підпис) (ініціали, прізвище)

Суми – 2023 рік

ІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту / ЦЗДВН

Кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
(спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»)

здобувачу 4 курсу, групи Ме-91а
(номер курсу) (шифр групи)

Корчменка Олександра Володимировича
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Моделі корпоративного управління в діяльності міжнародної корпорації»

затверджена наказом по університету від «11» травня 2023 року № 0484IV

2. Термін подання здобувачем закінченої роботи «09» 06 2023 року.

3. Мета кваліфікаційної роботи дослідити особливості діяльності корпорації Amazon

4. Об'єкт дослідження є діяльність компанії Amazon

5. Предмет дослідження теоретико-методичні засади корпоративного управління компанії Amazon.

6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах корпорації Amazon.

7. Орієнтовний план кваліфікаційної бакалаврської роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади дослідження моделі корпоративного управління в діяльності міжнародної корпорації – 05 травня 2023 р

У розділі 1 дослідили сутність та значення корпоративного управління в діяльності міжнародної корпорації; дослідили моделі корпоративного управління; дослідили особливості механізму міжнародного корпоративного управління.

Розділ 2. Аналіз моделі корпоративного управління корпорації Amazon – 23 травня 2023 р

У розділі 2 здійснили загальну характеристику та визначили основні напрямки діяльності корпорації Amazon; здійснили аналіз моделі корпоративного управління корпорації; особливості управління персоналом в компанії Amazon

Розділ 3. Основні напрями вдосконалення моделі корпоративного управління корпорації Amazon – 01 червня 2023 р.

У розділі 3 здійснили вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів; надали пропозиції щодо стратегічних напрямків розвитку корпорації

8. Консультації щодо роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Галинська Ю.В.	05.04.2023 р.	05.04.2023 р.
2	Галинська Ю.В.	24.04 2023 р.	24.04 2023 р.
3	Галинська Ю.В.	06.05.2023 р.	06.05.2023 р.

9. Дата видачі завдання: «05» квітня 2023 року

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему «МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ
МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ»

здобувача Корчменка Олександра Володимировича

Основний зміст кваліфікаційної бакалаврської роботи викладено на 47 сторінках, зокрема список використаних джерел із 25 найменувань, який розміщено на 3 сторінках. Робота містить 5 таблиць, 4 рисунки

Нині світова економіка перебуває у владі транснаціональних корпорацій (ТНК). У сфері їхнього впливу – більше 50% світового виробництва та понад 70% світової торгівлі, а частка у сукупному ВВП перевищує 25%. Виручка провідних мегакомпаній більша, ніж бюджети цілих держав. ТНК не лише диктують умови на світовому ринку, а й активно впливають на міжнародну політику. При цьому панують у цій сфері західні корпорації, перш за все, американські.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи полягає у дослідженні особливостей діяльності корпорації Amazon.

Мета роботи реалізується шляхом виконання наступних завдань:

- дослідити сутність та значення корпоративного управління в діяльності міжнародної корпорації;
- дослідити моделі корпоративного управління;
- дослідити особливості механізму міжнародного корпоративного управління;
- здійснити аналіз моделі корпоративного управління корпорації;
- особливості управління персоналом в компанії Amazon;
- здійснити вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів;
- надати пропозиції щодо стратегічних напрямків розвитку корпорації.

У процесі дослідження залежно від цілей і завдань були використані відповідні методи дослідження економічних процесів, порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, логічний методи.

Отримані результати кваліфікаційної бакалаврської роботи:

1. Набуло подальшого розвитку поняття «корпоративне управління» – організаційно-економічний механізм ведення бізнесу, певна політика управління ведення бізнесу і процесів, що дозволяють корпорації досягати, поставлених цілей через подолання небажаних конфліктів.
2. В роботі запропоновано алгоритм розробки програми лояльності для утримання клієнтів в рамках вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності компанії Amazon.

Ключові слова: КОРПОРАЦІЯ, УПРАВЛІННЯ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, КОМПАНІЯ.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2023 рік

Рік захисту роботи – 2023 рік

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ.....	9
1.1. Сутність та значення корпоративного управління в діяльності міжнародної корпорації.....	9
1.2. Моделі корпоративного управління: світовий досвід.....	12
1.3. Особливості механізму міжнародного корпоративного управління.....	18
·	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ AMAZON.....	22
2.1. Загальна характеристика та напрямки діяльності корпорації Amazon.....	22
2.2. Аналіз моделі корпоративного управління корпорації.....	33
2.3. Особливості управління персоналом в корпорації Amazon.....	36
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЇ AMAZON.....	38
3.1. Вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів.....	38
3.2. Пропозиції щодо стратегічних напрямків розвитку корпорації.....	42
ВИСНОВКИ.....	43
·	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

В даний час найбільш значущою з економічного погляду формою організації компанії є корпорацією. Корпорація визначається міжнародним законодавством як колективна форма власності, найвищим органом управління якої є загальні збори учасників. Загальні збори формують виконавчі органи корпорації, приймають рішення про створення інших юридичних осіб, колективно затверджує та змінює статут корпорації тощо. Колективне управління несе із собою не лише переваги як об'єднання зусиль і коштів учасників корпорації, необхідні досягнення статутних цілей.

Воно передбачає розкид інтересів учасників корпорації, як згоду, а й протидія у процесі вироблення управлінських рішень. Для вирішення суперечностей, що виникають між різними власниками, між власниками та керуючими вводяться спеціальні законодавчі норми, що дозволяють уникнути корпоративних конфліктів.

Найкращі практики міжнародного корпоративного управління узагальнюються у формі стандартів міжнародних, державних та/або саморегульованих організацій. На відміну від законодавчих установок, ці стандарти є лише рекомендаціями. Водночас передбачається, що добровільне виконання (або навіть перевиконання) стандартів робить корпорацію більш стійкою, привабливою для нових інвесторів і зрештою сприяє її розвитку.

Метою роботи є дослідити особливості діяльності корпорації Amazon, для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та значення корпоративного управління в діяльності міжнародної корпорації;
- дослідити моделі корпоративного управління;
- дослідити особливості механізму міжнародного корпоративного управління;
- здійснити загальну характеристику та визначити основні напрямки діяльності корпорації Amazon;

- здійснити аналіз моделі корпоративного управління корпорації;
- особливості управління персоналом в компанії Amazon;
- здійснити вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів;
- надати пропозиції щодо стратегічних напрямків розвитку корпорації.

Об'єктом є дослідження діяльності компанії Amazon.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади корпоративного управління компанії Amazon.

Методологічною основою дослідження виступають різноманітні методи обробки даних, а саме: порівняльний аналіз, метод наукової абстракції, індукції та дедукції, аналізу і синтезу, логічний методи.

У даній роботі були використані статистичні та аналітичні дані, наукова література, періодичні видання, джерела Internet.

Результати бакалаврської роботи були відображені у тезах «Основні стратегічні напрямки розвитку корпорації Amazon», що розміщені у збірнику конференцій «Міжнародні економічні відносини та сталий розвиток», від 19 травня 2023 року.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ

1.1. Сутність та значення корпоративного управління в діяльності міжнародної корпорації

Корпоративне управління може відноситися до будь якої політики ведення бізнесу та процесам, що здійснюють контроль над корпорацією.

Основними цілями корпоративного управління є створення дієвої системи забезпечення безпеки наданих акціонерами коштів та їх ефективного використання, зниження ризиків, які інвестори не можуть оцінити і не хочуть приймати, та необхідність управління якими у довгостроковому періоді з боку інвесторів неминуче тягне за собою зниження інвестиційної привабливості компанії та вартості її акцій.

У літературі існують різнопланові визначення корпоративного управління. Одні автори обмежують це поняття рамками функціонування ради директорів, інші розуміють під корпоративним управлінням сукупність внутрішніх управлінських процесів компанії, треті розглядають корпоративне управління у контексті порушення прав міноритарних акціонерів. Слід зазначити, що у зв'язку з можливістю розгляду корпоративного управління з точки зору різних підходів, на сьогодні, не існує його уніфікованого визначення як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Таким чином, очевидно, що для більш повного розуміння цього терміну необхідно проаналізувати різні його трактування, сформульовані провідними вченими, а також представниками організацій, що займаються проблематикою корпоративного управління з різних його напрямів наведені в табл. 1.1. [5, 6, 7, 9, 17, 21, 23].

Таблиця 1.1 – Трактування різних поглядів на корпоративне управління

Автор	Трактування
Асаул А.	Один із ключових інструментів забезпечення захисту прав власника. У цьому випадку корпоративне управління, крім інформування акціонерів та підзвітності, включає кодекс корпоративного управління / поведінки; зрозумілу структуру акціонерного капіталу; захист прав міноритарних акціонерів; чіткий розподіл повноважень між органами управління.
Коротков Є.	Побудоване на користь акціонерів та їх ролі у розвитку корпорації управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, настанов принципів поведінки.
Міжнародний валютний фонд	Система виборних та призначених органів, які здійснюють управління діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників та спрямованої на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в межах норм чинного законодавства.
Мейер К.	Організаційна модель, за допомогою якої компанія представляє та захищає інтереси своїх інвесторів
Організація економічного співробітництва та розвитку	Один із внутрішніх засобів забезпечення діяльності корпорацій та контролю над ними; ключовий елемент підвищення економічної ефективності, який включає комплекс відносин між правлінням (менеджментом, адміністрацією) компанії, її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами).

Отже, під корпоративним управлінням, на нашу думку, слід розуміти організаційно-економічний механізм ведення бізнесу, певна політика управління ведення бізнесу і процесів, що дозволяють корпорації досягати, поставлених цілей через подолання небажаних конфліктів.

Управління корпорацією повинно врівноважувати потреба декількох груп: акціонерів, ради директорів, клієнтів та різні спільноти, що знаходяться всередині корпорації: виконавче управління, операції, управління проектами, покращення процесів, інформаційні технології і т. п. Управління корпорацією створює відкрите середовище для ведення бізнесу, що сприяє

структуруванню в плануванні, гнучкості у виконанні і спонукає членів ради директорів і виконавчі комітети виділяти корпорації гроші на інновації та зростання підприємства.

Корпораціям необхідні всеосяжні механізми управління, що надають їм інструменти щодо подолання ризиків та ухвалення ефективних рішень. Правила управління, що встановлюють корпорації, члени правління, керуючі, а також менеджери повинні точно знати, свої ролі в структурі управління корпорацією. Корпоративне управління зміцнює позиції кожного співробітника, щоб вони не відхилялися від поставленої мети. Належні механізми управління визначають розподіл прав та обов'язків між різними учасниками корпорації та визначають правила та процедури ухвалення рішень в справах корпорації [18].

Ефективне корпоративне управління може запропонувати корпорації ряд важливих переваг, а саме:

- покращення організаційної стратегії та планів;
- підвищення операційної активності;
- покращення управлінням проекту та доставкою;
- більш розумніше дотримання нормативних вимог, управління фінансами та ризиками;
- покращення залучення учасників та зацікавлених осіб/співробітників та поширення інформації;
- підвищення активність, яку організації може задіяти для виконання своїх цілей та завдань [19].

Формування ефективного механізму управління дозволить організаціям створювати цінності за допомагаю інноваційних розробок, а також надавати системи звітності і контролю, які співрозмірні з потенційними ризиками.

Організації, які хочуть покращити управління, повинні уважно вивчати свої внутрішні бізнес-процес, структури та проекти.

Правильне управління потребує від керівництва часу, які розуміють переваги щодо узгодження кожного рівня організації для досягнення бажаних

результатів. Належне корпоративне управління гарантує, що ділове середовище є справедливим і прозорим і що співробітники можуть нести відповідальність за свої дії. І, навпаки, слабе корпоративне управління веде до даремного марнування часу і засобів, до поганого управління та корупції. Незалежно від типу підприємства тільки гарне управління може забезпечити стійкість та ефективність бізнесу.

1.2. Моделі корпоративного управління: світовий досвід

Сьогодні у світі існують різні моделі корпоративного управління. Залежно від своїх особливостей, кожна країна розвиває власну модель корпоративного управління. Водночас, системи корпоративного управління всіх країн базуються на чотирьох моделях корпоративного управління: англо-американській, континентальній, японській та сімейній.

Англо-американська модель корпоративного управління характерна для таких країн, як США, Канада, Великобританія, Нова Зеландія та Австралія. У цих країнах власниками капіталу компаній виступають, в основному, інституційні та приватні інвестори. Вони орієнтуються на короткострокові цілі отримання доходу за рахунок курсової різниці. Загальні збори акціонерів - вищий орган управління корпорацією. У зв'язку з великою розпорошеністю акцій зазначені збори мають більше формальний характер [6].

Рада директорів є основним органом у даній моделі корпоративного управління. Вона розпоряджається всією діяльністю акціонерного товариства, захищає інтереси акціонерів, забезпечує якість корпоративного управління та несе відповідальність за її перед зборами акціонерів та контролюючими державними органами. Рада директорів здійснює добір та призначення президента, головного адміністратора, віце президентів, скарбника та інших менеджерів корпорації, які передбачені у статуті компанії.

Головний адміністратор (Chief Executive Officer - CEO), як правило, має величезні повноваження та підзвітний раді директорів та акціонерам.

Таким чином, в англо-американській моделі інтереси акціонерів представлені великою кількістю відокремлених один від одного дрібних інвесторів, що перебувають у залежності від менеджменту корпорації. Реальне ж управління компанією здійснюється професійними менеджерами. Головною проблемою при застосуванні цієї моделі є проблема взаємовідносин власників компаній та найманих менеджерів. У зв'язку з цим підвищується роль фондового ринку, який у названій моделі є ключовим інструментом контролю над менеджментом корпорації.

Континентальна (німецька) модель управління корпорацією характерна для таких країн Західної Європи, як Німеччина, Нідерланди, Швейцарія, Австрія, Норвегія. Крім того, названа модель функціонує у низці французьких та бельгійських компаній. На її формування вплинув цілий ряд чинників об'єктивного та суб'єктивного характеру. Серед них слід виділити, перш за все, високий ступінь концентрації акціонерного капіталу, домінуючу роль банків у прийнятті корпоративних рішень і порівняно невелику розпорошеність акцій серед приватних інвесторів. Так, у великих компаніях на долю 5 найбільших акціонерів припадає понад 40% акцій кожної з цих компаній [1].

Крім цього, фондовий ринок має значно меншу ліквідність, ніж у США та Великобританії. Тому континентальна модель характеризується вищим рівнем концентрації власності та наявністю стратегічних інвесторів з блокуючими пакетами акцій, серед яких велику роль відіграють банківські структури.

Система управління компанії континентальної моделі має дворівневу структуру з наглядовою радою та правлінням. Вищим органом управління є загальні збори акціонерів. Для управління компанією створюються наглядова рада з контрольними функціями та правління з повними виконавчими повноваженнями. Характерною рисою континентальної системи управління

корпорацією є код термінація (участь співробітників в управлінні компанією). Зокрема, у Німеччині, згідно прийнятому в 1976 р. закону в компаніях з кількістю співробітників більше 500 чол., Працівники вибирають своїх представників у наглядовій раді на 1/3 всіх місць. У компаніях, з числом співробітників понад 2 тис. чол., половина всіх місць у наглядовій раді надається виборним представникам працівників компанії. Інша частина наглядової ради обирається акціонерами. Таким чином, через цей орган реалізується основний принцип соціальної взаємодії.

Практично всі компанії в Німеччині є частиною величезної мережі перехресного володіння акціями. Центральне місце у цій системі займають банки та страхові компанії. Історично склалося так, що банки при первинному розміщенні акцій компаній (IPO) виступали як андеррайтери і часто набували акції компаній у більшій кількості, ніж могли реально розмістити. Тому чим більша кількість фінансових коштів компанія бажала отримати при IPO, тим більше була ймовірність того, що банк стане великим акціонером і буде представлений у наглядовій раді. Оскільки в умовах континентальної моделі значна частина капіталу корпорації належить суб'єктам, пов'язаних з нею, тому цю модель ще називають інсайдерською.

На формування японської моделі вплинули політико-економічні умови післявоєнного розвитку Японії, її культура та традиції. Названа модель історично сформувалася під впливом континентальної моделі, потім – англосаксонської як елемента економічних реформ, які у країні 1990-ті гг. [6]. Японська модель приділяє особливу увагу як правам, так і інтересам акціонерів та стейкхолдерів [8]. Модель характеризується концентрацією власності в руках великих і середніх акціонерів та перехресним володінням акціями компаніями, що належать до «кейрецу». При цьому банківські організації відіграють важливу роль і визначають діяльність кожної промислової групи. Більше того, фінансові установи та афілійовані компанії володіють 70% акцій, але діяльність компаній контролюється материнською банківською структурою, яка є найбільшим кредитором, а також акціонером.

Як правило, афілійовані компанії групуються навколо певного великого банку, який надає кошти всім компаніям групи, тим самим практично виключаючи можливість мародерства з боку інших учасників ринку. При цьому банківська організація відіграє провідну роль і визначає діяльність кожної промислової групи. Крім того, діяльність компаній контролюється структурою материнського банку, в якому фінансові установи та афілійовані компанії володіють 70% акцій, а також є акціонерами та найбільшими кредиторами. Як правило, афілійовані компанії групуються навколо певного великого банку, який надає кошти всім компаніям, що входять до групи, таким чином практично виключаючи можливість мародерства з боку інших учасників ринку.

З останніми змінами у законодавстві країни японська модель побільшала піддаватися впливу англосаксонської моделі, перехресне володіння почало зживатися, так як заважало ефективному розвитку. Оскільки в країні почала збільшуватися присутність відповідно до іноземних інституційних інвесторів, японські компанії стали більше орієнтуватися на ринок, на акціонерів, так само, як в англо-американській моделі.

Система аудиторів та система комітетів, сьогодні у Японії існують дві ці системи управління компаніями: Згідно з першою системою управління, системою корпоративних аудиторів, у компанії існують такі органи: загальні збори акціонерів, рада директорів, представницькі директори, виконавчі директори, корпоративні аудитори, рада корпоративних аудиторів. Формальну роль у японських компаніях відіграє рада директорів. Рішення приймається колегіально [22].

Іншими словами, японську модель корпоративного управління можна охарактеризувати як повністю закриту, основну на банківському контролі та фінансуванні. Встановлення довгострокових партнерських відносин у банківсько-промислових групах Японії, що супроводжується контролем з боку головного банку, що дозволяє знизити проблему контролю над діяльністю менеджерів, яка властива англо-американській моделі.

«Сімейний капіталізм» і сімейні бізнес-групи набули поширення практично у всіх країнах світу, особливо в країнах Азії та Латинської Америки, у Канаді, Швеції, Італії та у Франції. Характерною рисою даної моделі є здійснення управління компанією членами однієї сім'ї. Капітал концентрується і розподіляється за сімейними каналами, і контроль над бізнесом повністю належить сім'ї (династія Валенберґів у Швеції, Аньєллі в Італії, Бронфманів у Канаді та інші).

Слід зазначити, що сімейна модель є антитезою англо-саксонської моделі. Контроль над компаніями у сімейній бізнес-групі здійснюється за допомогою пірамідальної (вертикальної) побудови групи, випуску подвійного класу акцій та перехресного володіння акціями.

Як правило, сімейна холдингова компанія контролює цілу низку фірм, які в свою чергу контролюють наступну групу компаній і т. п. За потреби можуть залучатися інвестори, проте вони не отримують більшості голосів у жодній із фірм цієї групи [20].

Нерідко у поєднанні з вертикальною структурою побудови бізнес-групи застосовується горизонтальна структура перехресного володіння акціями. Ці інструменти контролю використовуються сімейними бізнес-групами для перерозподілу грошових потоків за допомогою трансфертного ціноутворення, взаємного страхування та перехресного фінансування.

Задля збереження контролю над іншими фірмами сімейні групи часто випускають акції із нерівними правами голосування. Для обігу на біржі розміщуються акції з меншим кількістю голосів на акцію, а сімейна фірма володіє акціями з великою кількістю голосів. Якщо всі акції компанії мають по одному голосу, то акції, що належать сім'ї, отримують додаткові переваги (наприклад, виняткове право при виборі членів ради директорів). Даний інструмент дозволяє контролювати діяльність компанії, не маючи при цьому великого пакета акцій. Випуск подвійного класу акцій найчастіше поєднується з пірамідальною побудовою бізнес-групи, що посилює систему контролю.

На думку ряду дослідників, сімейні фірми є застарілою формою консолідації капіталу і є ефективною формою ведення бізнесу. Однак, як свідчать дані, від 45 до 75% ВВП промислово розвинених країн доводиться саме частку сімейних фірм [5]. Більше того, сімейні компанії існують значно довше у порівнянні з компаніями, які мають велику кількість власників. Результати проведеного аналізу існуючих моделей корпоративного управління наведено в табл. 1.2. [5, 6, 8, 20, 22]

Таблиця 1.2 – Порівняльний аналіз моделей корпоративного управління

Модель корпоративного управління	Переваги	Недоліки
Англо-американська	<p>Високий рівень заощаджень домогосподарств мобілізується через фондовий ринок.</p> <p>Інвестори зосереджуються на пошуку секторів з найвищим рівнем доходу.</p> <p>Високий рівень інновацій на підприємствах.</p> <p>Основною метою бізнесу є збільшення капіталізації підприємств.</p> <p>Високий рівень інформаційної прозорості.</p> <p>Високий рівень прозорості на підприємствах.</p>	<p>Висока вартість залучення капіталу.</p> <p>Значні викривлення вартості активів на фондовому ринку.</p> <p>Відсутність чіткого розмежування управлінських та адміністративних функцій.</p>
Континентальна	<p>Нижча вартість залучення капіталу.</p> <p>Орієнтація інвесторів на довгострокові цілі.</p> <p>Високий рівень корпоративної стійкості.</p> <p>Чітке розмежування управлінських та адміністративних функцій.</p> <p>Участь працівників в управлінні компанією.</p>	<p>Незначна роль фондового ринку як зовнішнього інструменту контролю.</p> <p>Високий рівень концентрації капіталу.</p> <p>Мала увага до прав міноритаріїв.</p> <p>Невисокий ступінь інформаційного прозорість.</p> <p>Складність вкладання вкладень.</p>

Продовження таблиці 2.1

Японська	Низька вартість капіталу. Орієнтація на довгострокові цілі. Орієнтація на високу конкурентоспроможність підприємств. Висока інноваційність підприємств Висока стійкість підприємств.	Складність інвестицій. Незначна увага до прибутковості інвестицій та абсолютне домінування банківського фінансування. Низька прозорість корпоративної інформації; Низька увага до прав міноритаріїв.
Сімейна	Можливість здійснювати жорсткий контроль над бізнесом. Можливість істотно знизити основні ризики власника. Можливість акумулювати капітал для реалізації великих проектів. Високий рівень стійкості підприємства.	Збереження існуючої структури власності. Недостатня увага до прав міноритарних акціонерів. Низький рівень інновацій на підприємствах. Низький рівень прозорості корпоративної інформації.

Як показують результати досліджень, жодна модель не має очевидних перевагами над іншими і не може бути названа універсальною. Навпаки, в останні десятиліття характеризується конвергенцією різних систем корпоративного управління майже всім провідних країн світу [6].

1.3. Особливості механізму міжнародного корпоративного управління

Механізм міжнародного корпоративного управління наведено на рис. 1.1. Аналіз міжнародного корпоративного управління проводиться перевіркою досягнення компанією першого, другого, третього та четвертого рівнів міжнародного корпоративного управління.



Рисунок 1.1 – Механізм міжнародного корпоративного управління [3, 5]

Перший рівень передбачає дотримання всіх вимог закону, а саме – чи відповідає статут компанії чинному законодавству, як саме сформовано раду директорів, виконує чи компанія основні обов'язки емітента, чи створено компанії ревізійна комісія тощо. Наводяться норми, яким має відповідати компанія. Необхідно відзначити, що дотримання вимог законодавства, що рекомендуються Кодексом міжнародного корпоративного управління, є важливою частиною управлінської роботи у громадській корпорації.

Другий рівень передбачає, що в компанії робляться початкові кроки щодо покращення міжнародного корпоративного управління, цей рівень представлений 24 нормами, яким мають відповідати компанії.

Третій рівень показує рівень розвитку системи міжнародного корпоративного управління – рівень включає 25 норм, щодо виконання правил.

За третім рівнем матриці міжнародного корпоративного управління для кожне підприємство, що входить до міжнародної корпорації повинно задовольняти наступним критеріям, а саме: наявність статуту, ради директорів, члени правління становлять не більше 25% від загальної

кількості членів ради директорів та ін. Критерії відображають взаємозв'язок рівня міжнародного корпоративного управління (через його вплив на діяльність компанії та її сприйняття інвесторами) з факторами економічного розвитку, характеристиками, що зумовлюють конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість російського фінансового ринку, і навіть позицією основного акціонера з питань підвищення якості міжнародного корпоративного управління.

Четвертий рівень показує, наскільки компанія є лідером у галузі міжнародного корпоративного управління, для цього аналізуються 24 норми відповідності [3]. За четвертим рівнем матриці рівнів міжнародного корпоративного управління визначається відповідність внутрішньому кодексу корпоративної поведінки та загально визнаним міжнародним принципам міжнародного корпоративного управління. Міжнародна корпоративна культура є одним із важливих факторів досягнення стратегічних цілей компаній. Відповідно до стратегії розвитку компанія розвиває корпоративну культуру, яка орієнтує співробітників на досягнення високих результатів і базується на місії та цінностях. До значних елементів розвитку корпоративної культури входять система управління за цілями, створення внутрішнього економічного змагання, управління через присутність, каскадна комунікація цінностей (від вищого співробітника до нижчестоящого) та особиста участь членів правління у тому трансляції, стимулювання ініціативи знизу, розвиток системи зворотний зв'язок.

Таким чином, на сьогоднішній день міжнародне корпоративне управління швидко змінюється та набуває нові форми – компанії, які не дотримуються старих принципів управління, стають неконкурентоспроможними та витісняються із вискоєфективного ядра ринку. Сучасні можливості розвитку мають високий темп та стрімко змінюють умови ринку, тому компаніям необхідно вміти адаптуватися до таких умов. Але у свою чергу вони можуть розвиватися неадекватно ринковим умовам. В результаті чого можна спостерігати, як деякі

підприємства відстають від ринкових умов. Це відбувається тоді, коли вищий менеджмент має недостатньо компетенцій і не здатний ефективно керувати стратегічним розвитком компанії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ AMAZON

2.1. Загальна характеристика та напрямки діяльності корпорації Amazon

На даний момент компанія Amazon є однією з найбільших у світі серед компаній, що займаються продажем всіляких товарів і послуг через Інтернет. На сьогодні, компанія стала величезною частиною глобальної економіки.

Місія компанії – бути «компанією, що найбільш піклується про клієнта на Землі». Будь то повернення покупки або зламаний девайс – Амазон завжди прагне залишити клієнта задоволеним, навіть ціною власних збитків, свято вірячи, що довіра клієнта – найдорожчий актив. В Амазоні практикується поділ на так звані “two pizza teams”. Це означає, що розмір команди визначається тим, що всіх можна нагодувати двома піццями. Тобто в середньому у команді близько восьми осіб. Таким чином, Амазон зберігає відчуття старт-апу, будучи при цьому корпоративним гігантом. Інша відмінна риса культури Амазона – ощадливість. Кожне третє онлайн-придбання в Америці відбувається на amazon.com. Кожен другий клієнт онлайн-магазинів спочатку йде на Amazon і досліджує там ціни товарів, щоб приблизно уявляти, з чим він має справу. Ця компанія має філії за межами США, в Бразилії, Канаді, Великобританії, Німеччині, Японії, Франції, Італії, Польщі, Іспанії, Індії та Китаї. У компанії працює 648 тисяч осіб, у 5 разів більше, ніж у Google. Amazon.com – 1-й за популярністю інтернет-магазин. Річний оборот Amazon - \$107 млрд (більше, ніж у Google та Microsoft). Компанія має 304 млн активних клієнтів, які щомісяця роблять 120 млн покупок [2].

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру компанії Amazon.

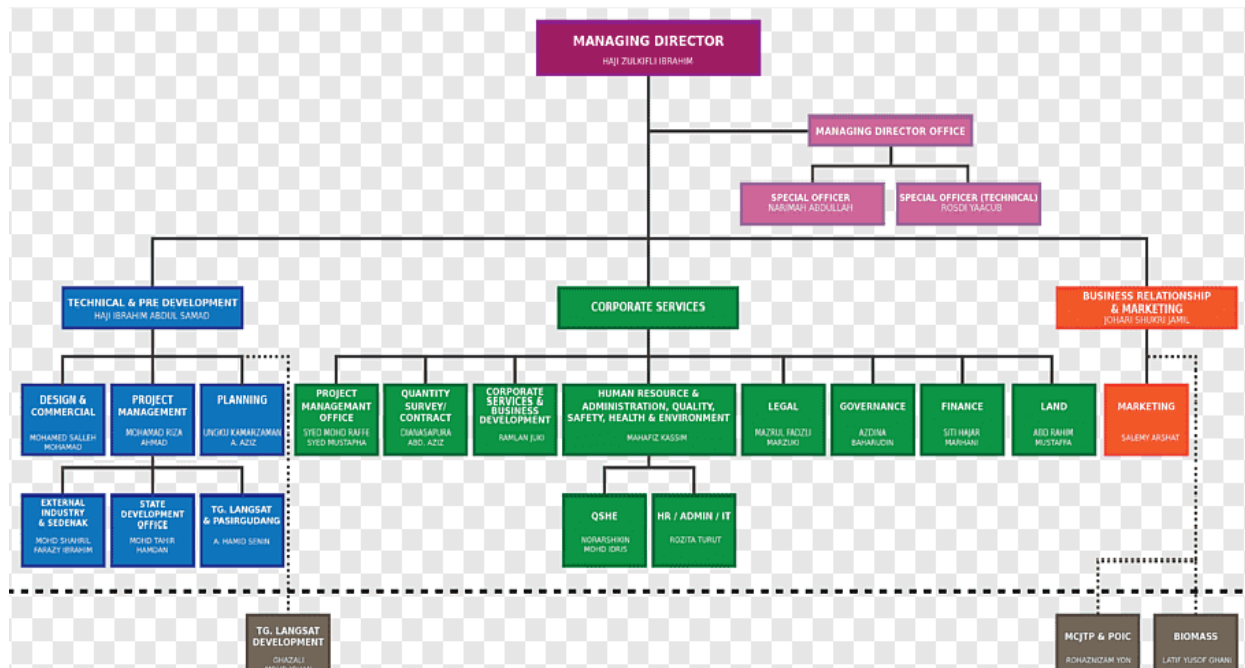


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії Amazon [10].

Сьогодні Amazon.com пропонує 34 товарні категорії, включаючи електронні книги, побутову електроніку, дитячі іграшки, продукти харчування, товари для дому та спортивні товари Amazon.com може охопити на багато більше клієнтів, ніж звичайний "фізичний магазин", має велику кількість товарних позицій з обмеженим запасом. Це була перша компанія, яка почала використовувати потенціал інтернету, в тому числі.

Особливістю веб-сайтів інтернет-магазинів є те, що покупці можуть залишати відгуки та оцінювати товари, які вони придбали. Це допомагає їм обирати якісні товари.

Перевагами Amazon є різноманітність товару. Це не просто онлайн магазину, це онлайн супермаркет, з сотнями тисяч різних товарів. Тут можна знайти все: книги, техніку, електроніку, одяг, автомобілі, ювелірні прикраси та ще безліч різних «цікавостей».

Якість та надійність. Amazon має величезну репутацію у всьому світі. Це компанія з ім'ям та майже 20-ти річним досвідом продажів. Клієнти впевні, що товар, куплений на Amazon, відповідає всім стандартам якості. Хоча товарів і багато, але вони чітко поділені на різні категорії. Пошук за

цими категоріями не складе особливих труднощів. Структура інтернет магазину дуже зручна якщо ви новачок, і вперше зайшли на сайт онлайн магазину, то з великою часткою ймовірності не заплутаєтеся у його навігації та пошуку товарів. Одна з характеристик сайту інтернет-магазину – те, що покупці можуть залишати відгуки про куплені товари та оцінювати їх. Це допомагає вибрати потрібну річ гарної якості.

Amazon ділить свій бізнес на три сегменти: Північна Америка, Міжнародний та AWS. Перші два з цих сегментів, Північна Америка та Міжнародний, відносяться до географічних структур роздрібного бізнесу Amazon. Вони приносять дохід від роздрібних продажів у Північній Америці та решті світу, а також від передплати та експортних продажів у цих галузях. Крім того, роздрібна торгівля може бути розбита на інтернет-магазини, що включають основну частину продажу, та фізичні магазини.

Характеризуючи фінансову діяльність компанії, слід зазначити наступне:

1. На кінець 2019 р. Amazon оцінювалася як одна з найбільших компаній у світі за ринковою вартості. Станом на 5 грудня 2019 року ринкова капіталізація Amazon становила 867,4 мільярда доларів.
2. Чистий прибуток компанії збільшився більш ніж утричі в порівнянні з аналогічним періодом минулого року у фінансовому році (FY) 2018, збільшившись з 3 млрд доларів у 2017 році до 10,1 млрд доларів у 2018 році.
3. Операційний прибуток за 2018 фінансовий рік склав 12,4 млрд доларів, збільшившись більше ніж на 202% порівняно з \$4,1 млрд у 2017 фінансовому році.
4. Чистий обсяг продажів Amazon торік склав \$ 232,9 млрд, збільшившись майже на 31% річному обчисленні [14].
5. За останні півтори року вартість компанії скоротилася на \$1,001 трлн – у середині літа 2021 року ринкова капіталізація Amazon сягала \$1,88 трлн. [15].

На сьогодні, Amazon займає 5-місце в світі за розміром капіталізації [10].

Завдяки потужній продуктивній пропозиції компанія має сильну присутність у роздрібній торгівлі (Amazon Marketplace), хмарних сервісах (Amazon Web Services), стрімінгу (Amazon Prime Video та придбання Twitch у 2014 році) та ніші електронних книг (Amazon Kindle). Компанія домінує на низці ключових ринків. Вона продовжує розширювати свою присутність на нових ринках, таких як онлайн-продаж продуктів харчування і доставка їжі (Amazon Fresh). Вона також активно розвивається в секторі Інтернету речей, вдосконалюючи свого віртуального асистента Alexa і розробляючи продукти для розумного будинку [10].

З метою об'єктивізації конкурентоспроможності компанії та візуалізації поточного стану був проведений SWOT-аналіз, де було вивчено зовнішні фактори: Opportunities – можливості, Threats – загрози (таблиця 2.1) та внутрішнє середовище клініки: Strengths – сильні сторони та Weaknesses – слабкі сторони (таблиця 2.2). Подібний аналіз дозволить сформулювати подальшу стратегію розвитку компанії [10, 11, 15, 16].

Таблиця 2.1 – Загальні зовнішні можливості та загрози, компанії Amazon, що використовуються в SWOT-аналізі.

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
Глобальна експансія Захоплення більшої частки на ринку продуктів харчування та доставки їжі Підвищення попиту на ІОТ-пристрої Боротьба з контрафактом	Втрата довіри клієнтів через підроблені товари Walmart вперто дихає у спину Державні регуляції та антимонопольні розслідування Масштабні витoki даних

Так, розглянемо більш детально потенційні зовнішні можливості компанії.

1. Глобальна експансія.

У 2022 році майже 20 країн світу мають маркет плейси Amazon та служби доставки у понад 100 країнах світу. Північна Америка є основним джерелом прибутку для гіганта електронної комерції: у 2020 році річний дохід з регіону сягне 236,2 млрд. доларів США, а міжнародні доходи складуть 45,3 млрд. доларів США (на 10,3 млрд. доларів США більше, ніж у 2019 році). Країни, де вже запуснені сервіси Amazon: маркет плейси, реклама та магазини.

У 1 кварталі 2021 року Amazon оголосив про 60% зростання продажів на закордонних ринках електронної комерції за останній рік: у березні 2021 року компанія запустила маркет плейс у Польщі, а в жовтні 2021 року надала польським користувачам доступ до Amazon Prime. 1 вересня того ж року було запуснено Amazon Egypt, який замінив місцеву платформу електронної комерції Souq.com.

В Азії успішні запуски відбулися в Японії, Сінгапурі та Індії. Ситуація в Китаї менш сприятлива: місцеві маркет плейси дозволяють купувати товари лише у закордонних продавців, а сервіси Prime Video і Prime Music обмежені. У майбутньому компанія планує активно розширюватися в Азії, де економіка стрімко зростає.

2. Захопити більшу частку ринку продуктів харчування та доставки їжі.

Продукти харчування є другою за величиною категорією в секторі роздрібною торгівлі США. Очікується, що онлайн-продажі в цьому секторі зростуть до 59,5 млрд. доларів США до 2023 року. Ця цифра може збільшитися через закриття магазинів під час пандемії та інші фактори, що надає Amazon значну можливість захопити нішу та збільшити прибуток у сфері онлайн-продажу та доставки продуктів харчування.

Це не буде складно для компанії, яка вже має зростаючу аудиторію: у 2021 році 36,36% американських споживачів купують продукти в Amazon. Онлайн-продажі та доставки можна здійснювати через сервіс Amazon Fresh, доступний у більшості штатів США, Берліні, Римі, Токіо, Лондоні та Сінгапурі. Amazon також володіє мережею супермаркетів Whole Foods

Market, де можна придбати свіжі органічні продукти і замовити доставку додому.

3. Зростання попиту на пристрої Інтернету речей.

У 2011 році Apple вперше запустила свого віртуального помічника Siri; у 2014 році Amazon наздогнала своїх конкурентів, запустивши Alexa, і зараз працює над вдосконаленням своїх технологій, впроваджуючи VR та AI. Сектор IOT є одним з найперспективніших напрямків для Amazon, і компанія вже випустила пристрій Amazon Echo (колонка, яка виконує голосові команди). Крім того, асистента Alexa можна переносити на інші пристрої. Згідно з дослідженням Markets& Markets, до 2025 року ринок інтелектуальних віртуальних помічників перевищить 25 мільярдів доларів США. Розробки в секторі IOT дозволять Amazon розширити свою продуктову екосистему і зайняти лідируючі позиції серед інноваційних компаній.

4. Боротьба з контрафактною продукцією.

Як зазначалося вище, контрафактні товари на Amazon Marketplace становлять основну загрозу для компанії. Зменшення кількості підробок до нуля є одним з головних пріоритетів компанії. Amazon вже інвестував понад 700 мільйонів доларів США у захист своїх магазинів від шахрайства.

Ось перелік ініціатив та проектів, які Amazon запустив для боротьби з контрафактними товарами:

- Реєстр брендів Amazon (створений у 2017 році).
- Project Zero (запущений у 2019 році проект, розроблений на базі ML, який сканує каталог магазинів на наявність контрафактної продукції). Ініціатива з підвищення прозорості процесу продажу товарів за кордоном, яка вже захистила понад 500 мільйонів товарів.
- IP Accelerator (запущений у 2019 році для захисту брендів, які продають товари на Amazon).
- У 2020 році Amazon створив глобальний відділ по боротьбі з підробками.

Компанія підходить до проблеми контрафактних товарів комплексно і готова розширювати та вдосконалювати свій режим захисту клієнтів та брендів.

Потенційні зовнішні загрози:

1. Втрата довіри клієнтів через підроблені товари. Сторонні продавці продають на Amazon десятки мільярдів підроблених товарів. Підробки є пріоритетною загрозою для ринку. Уряди країн вимагають від компанії взяти на себе відповідальність за шкоду, завдану підробками: у 2020 році американський суд постановив, що Amazon несе відповідальність за тілесні ушкодження та майнову шкоду, спричинену вибухами, спричиненими підробленими батареями, придбаними на маркет плейсі. Однак найбільшою загрозою для Amazon є не фінансові втрати, а втрата довіри клієнтів, які зіткнулися з шахрайством.

2. Walmart вперто дихає у спину. Walmart, головний конкурент Amazon, випереджає компанію за обсягами роздрібних продажів у своїх фізичних магазинах. Walmart також доклав значних зусиль, щоб зарекомендувати себе як роздрібний торговець електронною комерцією. Завдяки своїм веб-сайтам у більш ніж 10 країнах, Walmart витісняє клієнтів Amazon у США, Канаді, Великобританії, Китаї та Японії. 2021 року онлайн-продажі Walmart зростли на 70% порівняно з 2020 роком і сягнуть 43 мільярдів доларів США. Хоча Walmart не можна порівняти з Amazon: у 2020 році Walmart запустив сервіс підписки Walmart Plus. Це стало відповіддю на успіх Amazon Prime; у 2021 році кількість користувачів Walmart Plus вже сягнула 49 мільйонів. Walmart стрімко розвиває свою логістику. Компанія має 210 центрів виконання та розподілу замовлень.

Мобільний додаток Walmart обігнав Amazon за кількістю користувачів. За останніми даними, першим користуються 120 мільйонів клієнтів на місяць, тоді як другим - близько 98 мільйонів. Walmart управляє мережею доставки їжі, і компанія вже має понад 800 таких точок. Це серйозний удар для Amazon Fresh. На відміну від Amazon, Walmart набагато частіше пропонує своїм

клієнтам послугу самовивозу зі своїх магазинів. Покупці можуть забрати товари з понад 2,1тисячі магазинів Walmart США. У Amazon їх набагато менше.

3. Державне регулювання та антимонопольні розслідування. Amazon контролює 40% ринку електронної комерції США у 2024 році очікуваний прибуток компанії складе 108,8 мільярдів доларів. Безпрецедентне зростання Amazon не залишилося не поміченим урядами. Державна політика, регулювання та судові процеси загрожують розвитку компанії.

На початку пандемії COVID-19 уряд Індії заборонив продаж товарів першої необхідності на Amazon-інакше інші інтернет-магазини зазнали б збитків. Ця заборона призвела до збитків компанії у розмірі 398 мільйонів доларів США.

Таблиця 2.2 – Загальні характеристики сильних і слабких сторін компанії Amazon, що використовуються в SWOT-аналізі.

<i>Сильні сторони компанії</i>	<i>Слабкі сторони компанії</i>
Потужний бренд та його висока оцінка	Бізнес модель Amazon легко скопіювати
Гнучні імена та висока експертність то-менеджерів	Низька маржа
Стратегія низьких цін Безоса	Збільшення боргів за активами
Оптимізована логістика, швидка доставка та роботи Kiva	Страйки працівників та низький командний дух
	Провали у запуску нових продуктів

Сильні сторони компанії полягають в наступному:

1. Сильний бренд і високі відгуки. Amazon – одна з найбільш відомих компаній у світі. У 2020 році в списку найдорожчих брендів Forbes присвоїв Amazon 4 місце (після Apple, Google і Microsoft) з оцінкою в 135,4 млрд. дол. США. А вже в 2021 році Kantar Group помістила Amazon на 1 рядок в рейтингу топ-100 – оцінивши компанію в 254,2 млрд. дол. США.

Amazon заслужив репутацію гіганта роздрібної торгівлі, що пропонує найнижчі ціни та найширший вибір, швидку доставку, зручні процеси

покупок і відмінний сервіс. Крім того, бренд фокусується на цінності для всіх зацікавлених сторін.

2. Гнучкі титули та високопрофесійні менеджери.

COO Amazon Studios – ex-CPO в Walt Disney Company, він впевнено керує креативними командами та впроваджує програмну стратегію у відеопродакшн Amazon. До ради директорів компанії входять ex-COO Starbucks, ex-CEO та ex-голова MTV Networks, а також ex-CEO PepsiCo.

3. Стратегія низьких цін Безоса.

Amazon розвивається швидше, ніж інші ринки електронної комерції в США. У 2021 році компанія отримує 121 мільярд доларів доходу від онлайн-продажів. Ця сума включає продажі товарів, рекламні послуги, доставку та комісійні стороннім продавцям. За весь час на ринку було продано понад 75,1 млн товарів. Успіх полягає в стратегії низьких цін, сильному мерчандайзингу та великій кількості сторонніх продавців на платформі. Усі продукти та послуги Amazon базуються на недорогій бізнес-структурі. Це призводить до нижчих цін, що (плюс більша різноманітність) покращує обслуговування клієнтів. Задоволені покупці повертаються на сайти продуктів Amazon, залучаючи трафік. Це залучило на платформу сторонніх продавців. Всі ці фактори сприяють швидкому росту.

4. Оптимізована логістика, швидка доставка та роботи Kiva.

Amazon розширив свою мережу доставки, запустивши Amazon Air (бакер), Prime Now і FBA. Кількість центрів виконання та розподілу замовлень збільшиться з 8 у 2006 році до 185 у 2022 році. Ці центри важливі не лише для логістики Amazon: збільшивши їх кількість, компанії вдалося знизити витрати на доставку більш ніж на 13 мільярдів доларів. Amazon використовує близько 200 000 роботів Kiva для пошуку, збору та розподілу замовлень. Наприклад, робот може впоратися з процесом, який займає 60 хвилин за 15 хвилин.

Слабкість компанії полягає у наступному:

1. Бізнесову модель Amazon легко скопіювати. Головний конкурент Amazon, Walmart, а також Barnes & Noble, eBay, Netflix, HuluOyster, дратують Amazon, копіюючи бізнес-модель лідера електронної комерції. Наприклад, у 2020 році Walmart створює підписку Walmart Plus, подібну до Amazon Prime (яка також пропонує безкоштовну доставку), тоді як eBay впроваджує стратегію низьких цін. Тому клієнти можуть легко обрати інший маркетплейс, де ціни ще нижчі, а послуги мало чим відрізняються від послуг Amazon.

2. Низька норма прибутку Незважаючи на переваги бізнес-моделі Amazon, компанія має найнижчу норму прибутку в секторі електронної комерції. Це пов'язано з високими витратами на рекламу, промо-продукцію та логістику: у 2кварталі 2021року Amazon оголосив про онлайн-продажів розмірі 53,2 млрд доларів США, що значно нижче ринкових очікувань у 57млрд. доларів США. Той факт, що компанія не отримувала пристойного прибутку протягом останніх п'яти років, свідчить про те, що є простір для покращення.

3. Збільшення боргу до активів Amazon не поспішає погашати свій борг до активів. Його борг вже перевищив 33 мільярди доларів США, що ставить його на перше місце після Walmart за розміром боргу.

4. Страйки працівників та низький командний дух. Amazon має дуже жорстку корпоративну культуру. Працівники змушені працювати у висококонкурентному середовищі, менеджери ставляться до підлеглих нетактовно, а у спілкуванні з топ-менеджментом переважає негатив. Люди скаржаться, що їх не винагороджують за досягнення, соромлять, коли вони зазнають невдачі, і не надають пільг. Спостерігається різкий дисбаланс між роботою та особистим життям.

5. Провали у запуску нових продуктів. Незважаючи на успішність багатьох сервісів, у Amazon є і низка невдач. Серед продуктів, що провалилися: Amazon Local, Endless.com, Fire Phone. Amazon Destinations, Amazon Restaurants.

Комплексна оцінка можливостей та загроз розвитку компанії Amazon залежно від сильних та слабких сторін представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз компанії Amazon.

		ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	
		МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
		1. Глобальна експансія 2. Захоплення більшої частки на ринку продуктів харчування та доставки їжі 3. Підвищення попиту на ІОТ-пристрої 4.Боротьба з контрафактом	1. Втрата довіри клієнтів через підроблені товари 2. Walmart вперто дихає у спину 3. Державні регуляції та антимонопольні розслідування 4. Масові витоки даних
В Н У Т Р І Ш Н Є С Р Е О В И Щ Е	С И Л Ь Н И Й Б Р Е Н Д І В И С О К И В І Д Г У К И Г Н У Ч К І Т И Т У Л И Т А В И С О К П Р О Ф Е С І Й Н І М Е Н Е Д Ж Е Р И 3. С Т Р А Т Е Г І Я Н И З Ь К И Х Ц І Н Б Е З О С А 4. О П Т И М І З О В А Н А Л О Г І С Т И К А, Ш В И Д К А Д О С Т А В К А Т А Р О Б О Т И K I V A	<u>Поле СіМ</u> (Сила і Можливості) 1.Сильний бренд забезпечує захоплення ринків збуту. 2.Можливість розширення цінової політики компанії. 3.Розширення можливостей логістики. 4.Розширення можливостей НДДКР.	<u>Поле СіЗ</u> (Сила і Загрози) 1.Поява потужних конкурентів. 2. Формування політики щодо утримання лояльності клієнтів.

С Л А Б К І С Т О Р О Н И	1.Бізнесову модель	<u>Поле СлМ</u>	<u>Поле СлЗ</u>
	Amazon легко	(Слабкість і	(Слабкість і Загрози)
	скопіювати	<u>Можливості</u>)	
	2.Низький	1. Функціонування	1.Подальше зростання
	прибуток	системи мотивації	боргів за активами.
3.Збільшення	працівників.	2.Збільшення на ринку	
боргів за активами	2.Посилення	контрафактної продукції.	
4.Страйки	складових		
працівників та	бізнес-моделі		
низький командний	компанії		
дух	3. Перегляд політики		
5.Провали у	виведення нових		
запуску нових	продуктів на ринок.		
продуктів			

Отже, SWOT-аналіз показав стан справ компанії Amazon на поточний момент.

2.2. Аналіз моделі корпоративного управління корпорації

Amazon – технологічна компанія, що базується у США. В даний час це найбільший онлайн-рітейлер у світі з точки зору виручки та ринкової капіталізації.

В корпорації переважає англо-американська модель корпоративного управління рис. 2.2. [10].



Рисунок 2.2 – Англо-американська модель корпоративного управління

Компанія також вийшла за межі структури електронної комерції та перетворилася на комплексний роздрібний та технологічний конгломерат. Компанія Amazon заглибилася в різні напрямки бізнесу, щоб розширити асортимент товарів та послуг, що продаються. Крім інтернет-магазину Amazon.com, який дозволяє приватним особам та дрібним роздрібним торговцям продавати продукцію через інтернет, компанія також володіє та керує магазинами роздрібної торгівлі, такими як американська мережа супермаркетів Whole Foods Market, що спеціалізується на продажу екологічно чистих продуктів, та частково автоматизований продуктовий магазин Amazon Go.

Компанія також виробляє та продає мультимедійний контент через різні платформи, такі як Audible.com та Amazon Prime. Серед дочірніх компаній та асортименту продуктів або послуг, що пропонуються Amazon, найбільш помітним є Amazon Web Services. Ця дочірня компанія є найбільшим постачальником хмарної інфраструктури у світі. Amazon Web Services генерує 30% усієї виручки Amazon, таким чином, перевершуючи інтернет-магазин Amazon.com та інші дочірні компанії.

Інший аспект бізнес-стратегії Amazon зосереджений на злиття та поглинання. Придбання різних компаній було головним чинником реалізації

стратегії диверсифікації. Проте є конкретніші причини чи мотиви цієї діяльності.

Завдяки злиттям та поглинанням компанія диверсифікувала і, таким чином, вивчила нові ринки та сегменти. Придбання Whole Foods Market у 2017 році дозволило компанії Amazon вийти на традиційний американський ринок роздрібної торгівлі та, таким чином, конкурувати з іншими гігантами роздрібної торгівлі, такими як Walmart. Крім того, придбання таких сайтів як Audible.com, IMDb Twitch і Goodreads розширило ринок Amazon за межі онлайн-покупців.

Стратегія диверсифікації Amazon за допомогою злиття та поглинання відповідає стратегії горизонтальної інтеграції. Купуючи аналогічні компанії, Amazon горизонтально інтегрувала ширший ринок інтернет-користувачів. Компанії Amazon також вдалося інтегрувати різні аспекти американського роздрібного ринку, коли вона придбала інші роздрібні компанії, такі як Whole Foods Market, Zappos та Shopbop тощо. Метою стратегії горизонтальної інтеграції є збільшення частки ринку. Amazon також продемонструвала цю мету шляхом придбання Souq.com у спробі покращити свою присутність на Близькому Сході та завадити розширенню конкурентів, таких як китайська Alibaba Group та індійська Flipkart Pvt. Ltd.

З іншого боку, метою вертикальної інтеграції є нарощування потенціалу та можливості спільного використання ресурсів. Amazon уклала інші угоди зі злиття та поглинання, щоб покращити свій ланцюжок створення вартості. Наприклад, компанія придбала Kiva Systems, яка згодом стала Amazon Robotics, щоб мати власні можливості щодо виробництва та обслуговування своїх мобільних роботизованих систем виконання. Компанія також придбала Elemental Technologies для інтеграції власної технології до своїх веб-сервісів Amazon. Придбання Annapurna Labs, що базується в Ізраїлі, ознаменувало собою спробу Amazon розробити власні можливості у виробництві напівпровідників [16].

Локалізація та інтернаціоналізація: підтримка глобальної присутності як найважливішої бізнес-стратегії Amazon. Розширення та підтримка глобальної присутності також є важливим фактором у бізнес-стратегії Amazon. Інтернет-магазин Amazon.com конкурує з іншими інтернет-магазинами в різних регіонах світу, такими як китайський технологічний гігант Alibaba Group, якому належить компанія електронної комерції в Південно-Східній Азії Lazada Group, що базуються в Індії Flipkart і Infibeam, і звичайно, американська багатонаціональна інтернет-компанія eBay.

Amazon розробила та впровадила безліч стратегій, які обертаються навколо локалізації та інтернаціоналізації. Компанія Amazon також локалізувала свою вітрину Amazon.com шляхом купівлі та реєстрації доменних імен верхнього рівня, що дозволило їй підтримувати версії сайтів для різних країн та мов у різних країнах, таких як Китай, Японія та Сінгапур, а також Великобританія, Іспанія, Нідерланди, Мексика та Бразилія.

Дослідження та розробки або НДДКР, також займають центральне місце в бізнес-стратегії Amazon. Пам'ятайте, що ця компанія є не лише інтернет-магазином, а й виробником численних продуктів, у тому числі споживчих електронних пристроїв, а також постачальником онлайн-послуг та послуг хмарних обчислень. Мета їх досліджень та розробок полягає у розробці нових продуктів чи послуг, отриманні конкурентних переваг та покращенні своєї діяльності за рахунок використання відповідних технологій.

Отже, корпорація Amazon базується на англо-американській моделі корпоративного управління, компанія використовує стратегію поглинання та злиття, останнім часом більше уваги приділяє інноваційним технологіям.

2.3. Особливості управління персоналом в корпорації Amazon

В компанії Amazon існують труднощі щодо системи управління персоналом, а саме: умови роботи в корпорації набагато гірші щодо застосування навичок працівників, їх інтересів, умов самої роботи, графіка та тривалості зміни; збереглися пережитки агресивної політики звільнення працівників.

Труднощі існують в наймі на роботу та утриманні робітників для роботи на складах компанії. Компанія в середньому розглядає 6,7 кандидата на вакансію. 9% кандидатів відхиляють, оскільки вони колишні працівники, або не пройшли тест на наркотики, або не пройшли перевірку служби безпеки.

У принципі, Amazon може скоротити кількість працівників, збільшивши рівень автоматизації на складах. Amazon ще 2021 року ставив за мету збільшити автоматизацію на складах на 25% до 2024 року. Однак це не дуже вирішить проблему нестачі персоналу [25].

У середньому працівники складів працювали 27 годин на тиждень. Якщо збільшити цей час на 10%, можна не наймати 118 000 людина. В Амазоні використовують систему управління замовленнями – Hamilton. Вона визначає, де потрібний персонал і перенаправляє працівників. Служба персоналу планує відігравати велику роль при прийнятті рішень, де відкрити наступний склад, оскільки питання найму стане дуже гострим.

Відділ управління персоналом компанії пропонує безліч рішень, але всі вони вимагають компромісу, з яким топ менеджменту буде складно змиритися. Серед них: підвищення заробітних плат може спричинити скорочення видатків в інших статтях бюджету компанії; збільшення автоматизації на складах означає критику та невдоволення людей.

Вони можуть сприйняти це як спробу замінити працівників на роботів у другому найбільшому працедавцеві країни. Утримання персоналу призведе до зниження метрик ефективності роботи та зниження рівня спостереження за персоналом, що на думку менеджменту є головним фактором успіху компанії.

Отже, компанія на протязі свого існування не дуже опікувалися покращенням стратегії управління персоналом. Amazon прихильник концепції – головне клієнт.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЇ AMAZON

3.1. Вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів

Існуюча модель бізнесу для утримання лояльності споживачів (клієнтів) компанії Amazon потребує вдосконалення. Зрозуміло, що лояльний покупець – це завжди задоволений покупець, але задоволений покупець який завжди лояльний. Хоча задоволеність покупця – перший крок на шляху до завоювання його лояльності. Лояльність до бренду компанія Amazon позиціонує як тенденцію до позитивної емоційної, оціночної та поведінкової реакції на брендований, маркований або диференційований варіант або вибір

людини як користувача, особи, відповідальної за ухвалення рішення про купівлю бренду, та/або його покупця.

Важливою складовою в вдосконаленні моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів є компоненти "поведінкової" лояльності (значення яких можна отримати з баз даних споживачів) визначаються наступним чином: перехресні продажі-збільшення кількості додаткових продуктів компанії, придбаних споживачами за певний період; збільшення вартості покупки-загальне збільшення вартості покупки того самого продукту за певний період або його частки; повторна покупка -кількість повторних покупок; підтримка досягнутого рівня взаємодії між споживачем і компанією-відносна сталість вартості покупки одного продукту.

Компанія Amazon використовує декілька методик для виміру лояльності покупця, але жодну з них не можна назвати однозначною і простою для застосування – скрізь присутній фактор суб'єктивності та відсутні конкретно вимірних показників. Тому на даному етапі можна лише запропонувати деякі програми та інструменти підвищення лояльності як співробітників, так та клієнтів. У разі підвищення лояльності співробітників працюють багато з широко поширених методів матеріального та нематеріального стимулювання, додається лише більшою мірою психологічна та соціальна складові – довіра та взаємодопомога, повага, що часом виявляється у доведенні своєчасної інформації до персоналу.

При побудові та запуску програм лояльності потрібно чітко представляти цілі, на які планує орієнтуватись організація. Цілі, які можуть бути досягнуті за допомогою програми лояльності, можна поділити на два типи: операційні та стратегічні. І ті, й інші є важливими і для ухвалення рішення про початок проекту, та для системи управління програмою. Ефективність (у тому числі порівняльна), з якої вони досягають, – велике поле для експертів. Це стосується не тільки до запланованих результатів, а й до вимірювання фактичних досягнень існуючих програм.

Нами пропонується заміна дисконтних програм на бонусні, останні часто називають програмами лояльності. Бонусна програма дійсно може суттєво знизити витрати за рахунок зменшення вигоди середнього покупця (знижку складно знизити, якщо не назвати її по-іншому), а також за рахунок цільових пропозицій та їх фінансування постачальниками. Однак перехід на бонуси вимагатиме інвестицій. Обґрунтуванням повернення цих інвестицій та незалежною метою служить, зокрема, план покращення операційних показників: середнього чека, частоти покупок або ж суми покупок клієнта у період. Іншими словами, йдеться про утримання клієнтів. Завдання залучення клієнтів набагато ефективніше вирішується відкриттям нових торгових точок та рекламою. Важливим, але важко оцінюваним показником є згладжування тимчасових піків відвідувань, стимулювання покупок у "мертві" сезони або годинник. Існують прийоми, що дозволяють виділити свою категорію споживачів та залучити їх саме в цей час. Запуск програми лояльності через велику трудомісткості та суттєвих разових витрат за необхідності набуває форми проекту: цілі, терміни, ресурси. Це дозволяє розраховувати, що в рамках проекту буде розроблено концепцію і з неї побудована зрозуміла система. Іншими словами, цілями запуску програми лояльності можуть бути впорядкування суттєвої частини маркетингових активностей, створення прозорості працездатною структурою, яка стане платформою для подальшого розвитку.

З погляду споживчої лояльності нами запропоновано синергію вже використовуваних компаніями методів та дії за алгоритмом (рис 3.1.)

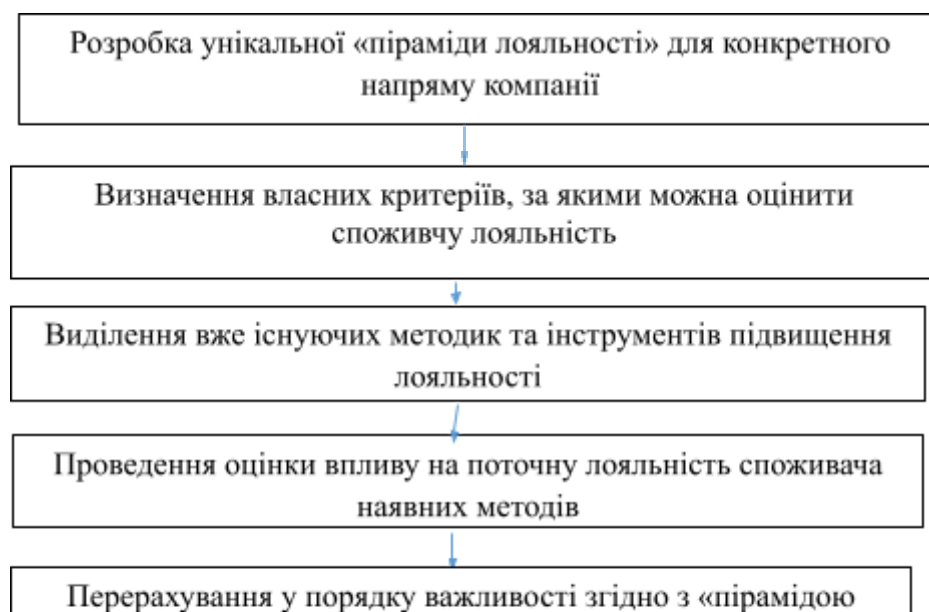


Рисунок 3.1. – Алгоритм розробки програми лояльності [4, 10].

Перш ніж розпочати програму, необхідно вирішити, які дані в якому обсязі будуть вноситися до бази даних, як і як часто вони будуть аналізуватися, а також які ресурси, як технічні, так і людські для цього знадобляться. На жаль, багато компаній, які мають програми лояльності та великі бази даних, не використовують їх ефективно. Причиною цього є брак знань про те, як раціонально використовувати зібрану інформацію, як розробляти індивідуальні пропозиції для кожного сегмента клієнтів, а також технічні складнощі в процесі аналізу, недостовірність даних тощо. Це питання, на яке мало, хто звертає увагу, під час запуску програми, через оптимістичний настрій на початку шляху та наприкінці програми. Однак важливо пам'ятати, що кожен проект має життєвий цикл. Правила приєднання до програми мають бути зрозумілими, структурованими та чітко сформульованими. Клієнти повинні мати доступ до інформації про стан свого бонусного рахунку та регулярно отримувати інформацію (електронною

поштою, телефонними дзвінками) про події програми. Необхідно забезпечити зворотний зв'язок з клієнтами, завжди підкреслюючи той факт, що участь у програмі дає їм право на особливі привілеї та персоналізовані послуги.

Необхідно підтримувати особливе ставлення до програми та серед співробітників компанії. Їх особиста зацікавленість в успіху принесе вигоди як їм самим, так і компанії, забезпечивши високу якість роботи та результату. Інакше ніякі вкладення у розвиток програми не дадуть ефекту, оскільки нівелюватимуться на етап контакту клієнта з персоналом компанії.

В ідеалі для досягнення успіху програма лояльності повинна розглядатися окремо кожною складовою з багатовимірного аспекту для споживачів, тоді процес підвищення лояльності споживача буде цілісним і дасть найбільш значущі результати у перспективі.

Найбільш прийнятною винагородою в очах учасників програм лояльності є знижки на товар чи групу товарів. Частка учасників бонусних програм протягом двох років складає від 35-60%., в залежності від регіону представництва корпорації.

3.2. Пропозиції щодо стратегічних напрямків розвитку корпорації

Amazon об'єднує, на сьогодні, 2,5 млн. продавців і близько 100 млн. продуктів, які доступні більш ніж в 50 країнах.

Стратегія корпорації базується на чотирьох основних компонентах.

1. В центрі уваги всіх процесів – клієнт.
2. Широкий асортимент.
3. Ціни найнижчі, ніж у конкурентів.
4. Глобальне охоплення.

Дослідження другого розділу дипломної роботи та п.3.1. допомогли нам сформулювати наступні пропозиції щодо подальших напрямків розвитку корпорації, а саме:

1. Утримання лідерської позиції та вихід на нові ринки.

2. Скорочення витрат та переосмислення бізнес процесів.
3. Подальше заохочення до експериментів та інновацій.
4. Заохочення працівників до підвищення кваліфікації.
5. Збереження високого рівня обслуговування клієнтів.
6. Виведення супутників на орбіту.

Отже, основні стратегічні напрямки корпорації Amazon, лежать в площині злиття та поглинання, розширення та підтримка глобальної присутності також є важливим стратегічним напрямком компанії; розробки в інноваційній сфері.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нами були встановлені наступні висновки:

1. Під корпоративним управлінням, на нашу думку, слід розуміти організаційно-економічний механізм ведення бізнесу, певна політика управління ведення бізнесу і процесів, що дозволяють корпорації досягати, поставлених цілей через подолання небажаних конфліктів.

2. Аналіз моделей корпоративного управління, свідчить, про те, що жодна модель не має очевидних перевагами над іншими і не може бути названа універсальною. Навпаки, в останні десятиліття характеризується конвергенцією різних систем корпоративного управління майже всіх провідних країн світу.

3. На сьогоднішній день міжнародне корпоративне управління швидко змінюється та набуває нові форми – компанії, які не дотримуються старих принципів управління, стають неконкурентоспроможними та витісняються із високоефективного ядра ринку. Сучасні можливості розвитку мають високий темп та стрімко змінюють умови ринку, тому компаніям необхідно вміти адаптуватися до таких умов. Але у свою чергу вони можуть розвиватися неадекватно ринковим умовам. В результаті чого можна спостерігати, як деякі підприємства відстають від ринкових умов. Це відбувається тоді, коли вищий менеджмент має недостатньо компетенцій і не здатний ефективно керувати стратегічним розвитком компанії.

4. Завдяки потужній продуктивній пропозиції компанія має сильну присутність у роздрібній торгівлі (Amazon Marketplace), хмарних сервісах (Amazon Web Services), стрімінгу (Amazon Prime Video та придбання Twitch у 2014 році) та ніші електронних книг (Amazon Kindle). Компанія домінує на низці ключових ринків. Вона продовжує розширювати свою присутність на нових ринках, таких як онлайн-продаж продуктів харчування і доставка їжі (Amazon Fresh). Вона також активно розвивається в секторі Інтернету речей,

вдосконалюючи свого віртуального асистента Alexa і розробляючи продукти для розумного будинку.

5. Нами було здійснено SWOT – аналіз діяльності компанії Amazon, який показав поточний стан компанії та перспективні напрямки розвитку. Фінансовий стан компанії свідчить, про те, що за останні півтори року вартість компанії скоротилася на \$1,001 трлн – у середині літа 2021 року ринкова капіталізація Amazon сягала \$1,88 трлн.

6. Компанія побудована відповідно до англо-американської моделі корпоративного управління. В своїй діяльності використовує стратегію злиття та поглинання.

7. Нами був запропонований алгоритм розробки програми лояльності для утримання клієнтів в рамках вдосконалення моделі ведення бізнесу для утримання лояльності споживачів

8. Основні стратегічні напрямки корпорації Amazon, лежать в площині злиття та поглинання, розширення та підтримка глобальної присутності також є важливим стратегічним напрямком компанії; розробки в інноваційній сфері.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абдалхард Алі. Корпоративне управління: короткий огляд основних положень. *Вчені записки університету «Крок»*. 2020. № 4 (60). URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/350> (дата звернення: 02.05.2023).
2. Бред Стоун. *The Everything Store*. Джефф Безос и ера Amazon. 2018. С. 16-20.
3. Васильчук І.П. Сутність та ознаки корпорацій: теоретичний аспект. *Наукові записки Національного університету “Острозька академія”*. Економіка. 2013. Вип. 23. С. 205-209.
4. Дослідження діяльності Амазон. URL: <https://www.srgresearch.com/articles/leading-cloud-providers-increase-their-marketshare-again-third-quarter/> (дата звернення: 05.05.2023).
5. Корпоративне управління. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/corporate-governance/> (дата звернення: 01.05.2023).
6. Ментух Н., Шевчук О. Корпоративний секретар у системі управління акціонерним товариством: зарубіжний досвід правового регулювання. *Підприємництво, господарство і право*. 2017. № 1. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2017/1/16.pdf> (дата звернення: 01.05.2023).
7. Міжнародний валютний фонд. URL: <https://www.imf.org/en/Home> (дата звернення: 30.04.2023).
8. Мостенська Т.Л., Скопенко Н.С., Шекмар Н.А., Бойко І.А. Корпоративне управління: Конспект лекцій для студ. спеціальності “Менеджмент організацій” ден. та заочн. форм навч. К.: НУХТ, 2017. 98 с.

9. Організація економічного співробітництва та розвитку. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 30.04.2023).
10. Офіційний сайт компанії Amazon. URL: amazon.com (дата звернення: 04.05.2023).
11. Проблеми Амазон. URL: <https://www.businessinsider.com/amazon-strikes-and-protests-sweep-across-europe-onblack-friday-2019-11/> (дата звернення: 05.05.2023).
12. Реклама Амазону. URL: <https://www.forbes.com/sites/kirimasters/2019/02/20/why-brands-are-flocking-toamazon-advertising/#2a7b71660db4/> (дата звернення: 05.05.2023).
13. Ричард Л. Брандт. В один клік. Джефф Безос та історія успіху Amazon.com. 2015. С.17-25; 64-71.
14. Статистика Амазон. URL: <https://ir.aboutamazon.com/node/32656/html/> (дата звернення: 05.05.2023).
15. Тарасовський Ю. Amazon стала першою компанією в історії, капіталізація якої впала на \$1 трлн. *Forbes Ukraine*. 2022. 10 листопада. URL: <https://forbes.ua/news/amazon-stala-pershoyu-kompanieyu-kapitalizatsiya-yak-oi-vpala-na-1-trln-10112022-9679> (дата звернення: 05.05.2023).
16. Тут продається все: Історія створення та розвитку компанії Amazon. Бізнес, 27 січня 2020. URL: <https://investory.news/tut-prodayetsya-vse-istoriya-stvorenniya-ta-rozvitku-kompanii-amazon/> (дата звернення: 04.05.2023).
17. Хілуха О. А. Сутнісні характеристики корпоративного управління. URL : https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/5104/1/Khilukha_O.pdf (дата звернення: 01.05.2023).
18. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. Випуск 3-4. С. 92-98.
19. Чому корпоративне управління має важливе значення і як їм управляти. URL:

<https://iqdecision.com/pochemu-korporativnoe-upravlenie-imeet-vazhnoe-znachenie-i-kak-ego-primenjat-pravilno/> (дата звернення: 30.04.2023).

20. Colot O., Bauweraerts J. Is Good Governance a Driver of Family Firm Performance. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Is-Good-Governance-a-Driver-of-Family-Firm-Colot-Bauweraerts/9b9bdec2cf68aa10d6fa986ddf5ecb3aba623589> DOI: [10.5296/AJFA.V6I1.4783](https://doi.org/10.5296/AJFA.V6I1.4783) (дата звернення: 30.04.2023).
21. Franks, J. and C. Mayer. Ownership and control in Europe. 2015. 412 p.
22. Governance Principles for Corporate Secretaries. Corporate Secretaries International Association. URL: <http://www.csiaorg.com/Resources/Documents/CSIA%20Governance%20Principles%20Oct13.pdf> (дата звернення: 01.05.2023).
23. Peterdy, K., & Miller, N. Corporate governance. Corporate Finance Institute. Retrieved from URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/corporate-governance/> (дата звернення: 01.05.2023).
24. The Best Practices Working Group for Online Shareholder. URL: https://www.niri.org/NIRI/media/NIRI/Documents/shareholder_participation_annual_meetings.pdf (дата звернення: 01.05.2023).
25. Leaked Amazon memo warns the company is running out of people to hire URL: <https://www.vox.com/recode/23170900/leaked-amazon-memo-warehouses-hiring-shortage> (дата звернення: 13.05.2023).