

11. Заводовська І.І. Передумови та перспективи розвитку сучасного бізнесу на основі аутсорсингу / І.І. Заводовська // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 80. – С. 43–45.
12. Дідух О.В. Аналіз ефективності використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О.В. Дідух // *Львівська політехніка*. – 2012. – № 739. – С. 82–87.
13. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
14. Офіційний сайт компанії Cartli контакт-центр [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://cartli.ua/articles/523-autsorsing-v-ukraine-dostigmilliardnyx-dollarovykh-oborotov.html>.

УДК 658.51

**Михайленко О.В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри обліку і аудиту  
*Національний університет харчових технологій*  
**Ренчка В.В.**, магістрант  
*Національний університет харчових технологій*

## СТРАТЕГІЯ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

**Михайленко О.В., Ренчка В.В.** Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інформаційних систем. У статті висвітлено аспект використання інформаційних систем як стратегічного підходу для досягнення конкурентних переваг підприємства. Для аналізу ролі інформаційних систем автором запропоновано модель п'яти сил Портера. Крім того, у статті порушено питання екосистеми підприємства, конкуренції і співробітництва через призму інформаційних систем.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, модель п'яти сил, інформаційні системи, ланцюг доданої вартості, бізнес-екосистеми, корпоративна конкуренція.

**Михайленко О.В., Ренчка В.В.** Стратегия достижения конкурентных преимуществ предприятия с использованием информационных систем. В статье освещен аспект использования информационных систем в качестве стратегического подхода для достижения конкурентных преимуществ предприятия. Для анализа роли информационных систем автором предложена модель пяти сил Портера. Кроме того, в статье поднят вопрос экосистемы предприятия, конкуренции и сотрудничества через призму информационных систем.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, модель пяти сил, информационные системы, цепь добавленной стоимости, бизнес-экосистемы, корпоративная конкуренция.

**Mykhailenko O.V., Renchka V.V.** Strategy to achieve competitive advantages of the enterprise using information systems. The article highlights the aspect of using information systems as a strategic approach for achieving competitive advantages of the enterprise. For the analysis of the role of information systems the author proposes a Michael Porter's Five Forces Model. Another question raised in article is eco-systems of enterprise and competition & cooperation through the spectacle of information systems.

**Key words:** competitive advantages, Five Forces Model, information systems, value chain, business eco-systems, cooperation and competition.

**Постановка проблеми.** Отримання конкурентних переваг має вирішальне значення для організацій. Бальтазар та Філліпс (Baltzan and Phillips, 2010) визначають конкурентну перевагу як «продукт або послугу, яку клієнти організації цінують більше, ніж схожі пропозиції від своїх конкурентів» (іншими словами, у вас є щось корисне (тобто продукти, послуги, можливості), те, чого у ваших конкурентів немає). Конкурентні переваги зазвичай є тимчасовими, оскільки конкуренти часто шукають способи дублювання конкурентної переваги (Baltzan & Phillips, 2010). Щоб залишатися попереду конку-

рентів, організаціям необхідно постійно створювати нові конкурентні переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З метою висвітлення конкурентних переваг нами проведено аналіз публікацій за останні п'ять років, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.

**Постановка завдання.** Метою роботи є аналіз, ідентифікація та розвиток конкурентних переваг організації з використанням таких інструментів, як «аналіз п'яти сил» Портера, три загальних рішення досягнення конкурентних переваг і ланцюг доданої вартості на прикладі використання інформаційних технологій.

**Виклад основних результатів.** Використання інформаційних систем для досягнення конкурентних переваг підприємства – це питання, що раніше мало висвітлювалось та має великий потенціал. З цією метою нами було застосовано методіку для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу, що була розроблена Майклом Портером.

#### Аналіз моделі п'яти сил Портера.

Модель п'яти сил Майкла Портера – корисний інструмент для оцінки конкуренції в галузі і визначення відносної привабливості цієї галузі. М. Портер стверджує, що для проведення галузевого аналізу фірма повинна проаналізувати п'ять конкурентних сил (Baltzan & Phillips, 2010):

- 1) аналіз загрози появи продуктів-замінників;
- 2) аналіз загрози появи нових гравців;
- 3) аналіз ринкової влади постачальників;
- 4) аналіз ринкової влади споживачів;
- 5) аналіз рівня конкурентної боротьби.

Щоб вижити і досягти успіху, бізнес повинен розробляти і реалізувати стратегії, спрямовані на ефективну протидію вищезазначеним п'яти конкурентним силам. О'Брайн та Маракас (O'Brien & Marakas, 2011) зазначають, що організації можуть слідувати

однією з п'яти основних конкурентних стратегій, які засновані на трьох загальних стратегіях Портера з широким керівництвом за витратами, широкої диференціації і цілеспрямованої стратегії. П'ять конкурентних стратегій такі: управління витратами, диференціація, інновації, зростання і альянс. Тим часом інформаційні системи можуть бути вирішальним фактором цих конкурентних стратегій (табл. 1).

Крім зазначених п'яти основних стратегій досягнення конкурентних переваг, компанії можуть також приймати інші конкурентні рішення, які полегшуються інформаційними системами для формування їх конкурентної переваги. Деякі приклади включають (O'Brien & Marakas, 2011, Chui & Fleming, 2011):

- забезпечення постачання клієнтів або постачальників шляхом розширення відносин і побудови нових цінних відносин за допомогою систем/додатків управління взаємовідносинами з клієнтами/партнерами (наприклад, надання клієнтам банку безлічі точок доступу через телефони, Інтернет, факси, відео, мобільні пристрої, банкомати, філії, агенти банку);
- побудову витрат на перехід до іншого постачальника послуг через екстрамережі і пропріетарні програмні додатки (наприклад, зручний і корисний

Таблиця 1

#### П'ять конкурентних стратегій

| Стратегія досягнення конкурентних переваг | Ролі інформаційних систем  |
|---|--|
| Інновація                                 | Організації можуть використовувати інформаційні системи для виявлення і створення (або сприяння у створенні) нових продуктів і послуг та/або для розробки нових/нішевих ринків і/або радикальної зміни бізнес-процесів за допомогою автоматизації (з використанням цифрового моделювання і моделювання продукту скоротити час і витрати на ринок (Chui & Fleming, 2011), а також працювати над новими ініціативами щодо створення чистого онлайн-бізнесу/операцій. Водночас Інтернет і телекомунікаційні мережі забезпечують найкращі можливості та можливості для інновацій. «Інновації» і «Відкриті інновації» – це два хороші приклади. В мережах, які дуже дорогі або незвичайні, для створення мереж існує велика кількість компонентів, а організації можуть комбінувати або рекомбінувати компоненти/частини в мережах для створення інновацій (Manyika, 2009). Тим часом багато людей підключаються через персональні комп'ютери, ноутбуки та інші мобільні пристрої через кабель та Інтернет, бездротові мережі, мобільні мережі, а також є багато можливостей для спільного створення бізнесу з клієнтами, зовнішніми партнерами і внутрішніми людьми. |
| Зростання                                 | Організації можуть використовувати інформаційні системи для розширення внутрішніх і міжнародних операцій і/або диверсифікувати й інтегруватися в інші продукти і послуги, тобто створити глобальну інтрамережу і глобальну робочу платформу; або для встановлення багатоканальної стратегії для зростання (багатоканальна стратегія передбачає використання переваг як онлайн (або цифрових), так і автономних (або не цифрових) каналів) (Rigby, 2011).   |
| Стратегічний альянс                       | Організації можуть використовувати інформаційні системи для створення відносин з партнерами через додатки, такий як розробка віртуальних організацій і міжорганізаційних інформаційних систем.   |
| Диференціація                             | Організації можуть використовувати інформаційні системи для розробки диференційованих функцій і/або для зниження переваг диференціації конкурентів, тобто використання онлайн-чатів та соціальних мереж для кращого розуміння і обслуговування клієнтів; використання технології для створення інформованих компаній, що пропонують послугу з доданою вартістю і поліпшують призвичаєність клієнтів до вашого сайту/бізнесу (Booth, Roberts & Sikes, 2011); застосування передових і встановлених заходів для онлайн-операцій в офлайн-практиці (більш точні і систематичні способи вимірювання ефективності і ефективності реклами) (Manyika, 2009).  |
| Управління витратами                      | Організації можуть використовувати інформаційні системи для кардинальної зміни вартості ведення бізнесу (Booth, Roberts & Sikes, 2011) або зменшити витрати на бізнес-процеси і/або знизити витрати клієнтів або постачальників, тобто використати онлайн-бізнес для споживачів, систему електронних закупівель для зниження експлуатаційних витрат.   |

сайт “Amazon” і платформа “Alibaba”), щоб клієнти або фірми-постачальники менш охоче оплачували витрати в часі, грошах, зусиллях і під час переходу до конкурентів компанії;

– підвищення бар’єрів для доступу шляхом поліпшення операцій і/або оптимізації/вирівнювання організаційної структури за рахунок збільшення обсягу або складності необхідних технологій (наприклад, пошукова система “Google” працює над оцифруванням майже кожного аспекту її роботи, щоб зробити платформу технологічно доступною компанією в світі).

#### **Ланцюг доданої вартості.**

Ще одним важливим концептом та інструментом, що може допомогти бізнесу визначити конкурентні переваги і можливості для стратегічного використання інформаційних систем, є ланцюг доданої вартості Портера. Підхід «ланцюга доданої вартості» розглядає організацію як ланцюжок або послідовність процесів і класифікує діяльність організації на дві категорії: основні види діяльності (наприклад, логістика, операції, збут і маркетинг, обслуговування клієнтів) і вторинні (наприклад, адміністрація, людські ресурси, технології, закупівлі) (O’Brien & Marakas, 2011, Laudon & Laudon, 2012). Ланцюг доданої вартості допомагає організації визначити «цінність» своїх бізнес-процесів для своїх клієнтів. Модель виділяє конкретні види діяльності в бізнесі, де конкурентні стратегії можуть бути найкращим чином застосовані і де інформаційні системи, швидше за все, будуть мати стратегічне вплив. Створюючи/додаючи цінність і тим самим створюючи конкурентні переваги, інформаційні системи можуть сприяти кожній частині ланцюга і розширенню кожної ланки (включаючи взаємодію із зовнішніми партнерами і стратегічними альянсами). Використовуючи інтернет-технології, організації також можуть створювати цінні веб-сторінки (Laudon & Laudon, 2012) або центри, що спрямовані на підвищення ефективності ланцюга доданої вартості і ланцюгів поставок шляхом створення цифрового зв’язку з клієнтами, постачальниками, партнерами; шляхом скорочення інформаційних прогалин/помилки уздовж ланцюга (особливо попиту і пропозиції); шляхом поліпшення комунікації та співпраці.

У сучасну цифрову епоху фірми повинні мати більш динамічне уявлення про межі між фірмами, клієнтами і постачальниками як з питань конкуренції, так і щодо співробітництва з представниками галузі (Laudon & Laudon, 2012). Прикладом є те, як традиційні університети тепер конкурують з онлайн-навчанням та іншими організаціями, що займаються навчанням та розвитком.

Бізнес-екосистеми відносяться до «слабо зв’язаної, але незалежної мережі постачальників, дистриб’юторів, партнерів і стратегічних альянсів» (Laudon & Laudon, 2012). Чудовим прикладом бізнес-екосистем є мобільна інтернет-платформа;

виробники мобільних пристроїв, постачальники програмного забезпечення, фірми онлайн-послуг, постачальники інтернет-послуг працюють разом. Тим часом, щоб випередити конкурентів, організаціям необхідно активно створювати свої бізнес-екосистеми. Наприклад, дивлячись на конкуренцію між “Apple” і “Samsung”, можна сказати, що “Samsung” і раніше був гравцем на ринку апаратного забезпечення, тоді як “Apple” розвиває свою екосистему і останніми роками розвивається в галузі апаратного забезпечення, програмного забезпечення, обслуговування, контенту і підтримки клієнтів (Wagstaff, 2012). Так хто ж тепер краще?

Ще один термін відображає те ж значення, це «корпоративна конкуренція». Щоб досягти успіху на сучасному висококонкурентному ринку, фірми також повинні практикувати «корпоративну конкуренцію», оскільки не всі стратегічні альянси формуються з постачальниками або клієнтами. Спільна робота – це стратегія, за якої компанії одночасно співпрацюють і конкурують зі своїми конкурентами, постачальниками послуг (наприклад, підприємствами апаратного і програмного забезпечення), клієнтами (Pearlson & Saunders, 2004). Завдяки спільному використанню найкращий можливий результат для бізнесу може бути досягнутий шляхом оптимального поєднання конкуренції і співробітництва. Хорошим прикладом є “Covisint” (<https://en.wikipedia.org/wiki/Covisint>), який є електронним ринком автомобільної промисловості і підтримується конкурентами “GM”, “Ford”, “Daimler Chrysler” тощо. Переваги “Covisint” включають швидкість прийняття рішень, зниження витрат на ланцюжок поставок і велику чуйність в обслуговуванні клієнтів.

Недоліком корпоративної конкуренції є те, що його можуть розглядати як змову. Багато країн в чинному законодавстві мають засоби для запобігання антиконкурентній практиці або практиці утримання цін. Австралійська комісія з конкуренції і споживчих технологій (ACCC) наклала величезні грошові штрафи на компанії і директорів цих компаній, визнаних винними в ціновій змові.

**Висновки.** Організації можуть застосовувати такі інструменти, як модель аналізу п’яти сил Портера і ланцюг доданої вартості, для аналізу їх конкурентної позиції, вивчення конкурентних переваг і визначення відповідних стратегій досягнення конкурентних переваг. Інформаційні системи можуть відігравати дуже важливу роль в успіху конкурентних стратегій організації. Однак тільки використання стратегій досягнення конкурентних переваг не може вирішити всіх проблем підприємства. Для того щоб краще розуміти галузі компетенції одне одного, необхідно багато співпрацювати (Roberts & Sikes, 2008). Прозорість в плануванні і реалізації проектів інформаційних систем повинна бути видно керівникам бізнесу. Підзвітність проектів інформаційних систем повинна застосовуватися як до інформаційних систем, так і до бізнес-підрозділів організації.

## Список літератури:

1. Ерохин Д.В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы / Д.В. Ерохин, Д.В. Галушко // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2006. – № 4 (12).
2. Сегментный подход и переориентация теории конкуренции / [С.Г. Светульников, В.Н. Киндеева, Я.Ю. Салихова]. – СПб. : СПбГУЭФ, 2006.
3. Юлдашева О.У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала фирмы / О.У. Юлдашева ; под ред. Г.Л. Багиева. – СПб. : Инфо-да, 2005.
4. Baltzan P. Business Driven Technology / P. Baltzan, A. Phillips. – 4 ed. – Boston : McGraw-Hill Irwin, 2010.
5. How strong is your IT strategy? / [A. Booth, R. Roberts, J.M Sikes] // McKinsey on Business Technology. – 2011. – № 23.
6. Chui M. Inside P&G's digital revolution / M. Chui, T. Fleming // McKinsey Quarterly. – 2011. – November.
7. Laudon K.C. Management information systems: Managing the digital firm / K.C. Laudon, J.P. Laudon. – 12 ed. – Prentice Hall, 2012.
8. Manyika J. Google's views on the future of business: An Interview with CEO Eric Schmidt / J. Manyika // McKinsey Quarterly. – 2008. – September. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.mckinseyquarterly.com/Googles\\_view\\_on\\_the\\_future\\_of\\_business\\_An\\_interview\\_with\\_CEO\\_Eric\\_Schmidt\\_2229](https://www.mckinseyquarterly.com/Googles_view_on_the_future_of_business_An_interview_with_CEO_Eric_Schmidt_2229).
9. O'Brien J.A. Management Information Systems / J.A. O'Brien, G.M. Marakas. – 10 ed. – N. -Y. : McGraw-Hill, 2011.
10. Pearlson K.E. Managing and Using Information Systems: A Strategic Approach / K.E. Pearlson, C.S. Saunders. – 2 ed. – Wiley, Danvers, 2004.
11. Rigby D. The Future of Shopping / D. Rigby // Harvard Business Review. – 2011. – December.
12. Wagstaff J. Samsung challenge: sold the phone, how to keep the customer / J. Wagstaff // Reuters. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.reuters.com/article/2012/09/06/us-samsung-ecosystem-idUSBRE8841J520120906?feedType=RSS&feedName=technologyNews&utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%3A+reuters%2FtechnologyNews+%28Reuters+Technology+News%29](http://www.reuters.com/article/2012/09/06/us-samsung-ecosystem-idUSBRE8841J520120906?feedType=RSS&feedName=technologyNews&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+reuters%2FtechnologyNews+%28Reuters+Technology+News%29).

УДК 338.24

**Севастьянов Р.В.**, к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки підприємства  
Запорізька державна інженерна академія  
**Чеботаєва Ю.С.**, магістрант  
Запорізька державна інженерна академія

## СВІТОВИЙ ДОСВІД ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Севастьянов Р.В., Чеботаєва Ю.С. Світовий досвід ефективної організації та оплати праці на підприємстві.** Проблеми наукової організації та оплати праці в Україні є актуальними в сучасних умовах. Тому удосконалення організації та оплати праці на вітчизняних підприємствах є важливим напрямом дослідження в Україні. У статті проаналізовано динаміку мінімальної та середньої заробітної плати в Україні та країнах ЄС. Визначено, що рівень оплати праці в Україні є надто низьким, особливо порівняно з високорозвиненими країнами. Здебільшого заробітна плата для найманих працівників є лише невеликою виплатою, яку можна порівняти із соціальною допомогою, що не сприяє зацікавленості працівників у досягненні високих кінцевих результатів праці, зацікавленості триматися за своє робоче місце тощо.

Аналіз динаміки рівня мінімальної та середньої зарплати в Україні, ЄС та по деяких країнах Європи свідчить про неефективність наявних підходів до організації та оплати праці в Україні. Система оплати праці буде ефективною лише тоді, коли у сукупності задовольнятиме інтереси суб'єктів цих відносин. Тому використання передового досвіду високорозвинених країн є необхідністю під час побудови чи коригування системи оплати праці на вітчизняних підприємствах та окремих її складових.

У країнах з розвинутою ринковою економікою нагромаджено великий досвід застосування найрізноманітніших систем оплати праці. У статті досліджено особливості систем стимулювання в європейських країнах та зарубіжний досвід застосування системи матеріального заохочення персоналу.

Для вдосконалення організації та оплати праці в Україні мають використовуватися прогресивні здобутки світового досвіду у цій сфері. Зокрема, доцільно використовувати досвід деяких європейських країн і переходити на пряме оподаткування сукупного валового прибутку сім'ї, а також врахувати досвід розвинених країн щодо регулювання системи оплати праці та її окремих складових.

**Ключові слова:** організація праці, мінімальна зарплата, середня заробітна плата, системи оплати праці, стимулювання праці, державне регулювання відносин з оплати праці.