

# Нарощування ресурсного потенціалу як основа реалізації захисної стратегії підприємства

Авторами наведено порядок розрахунку ресурсного потенціалу в контексті протидії недружнім поглинанням, а також визначено закономірність між фактом його недружнього поглинання (відбиття атаки поглиначів) і рівнем ресурсного потенціалу підприємства в цілому та його складових зокрема.

**Ключові слова:** недружні поглинання, захисна стратегія, ресурсний потенціал, діаграма розсіювання.

Авторами приведен порядок расчета ресурсного потенциала в контексте противодействия недружественным поглощениям, а также определена закономерность между фактом его недружественного поглощения (отражения атаки поглотителей) и уровнем ресурсного потенциала предприятия в целом и его составляющих в частности.

**Ключевые слова:** недружественные поглощения, защитная стратегия, ресурсный потенциал, диаграмма рассеяния.

The authors presented the calculation of resource potential in the context of countering unfriendly takeovers, and also the regularity between fact its unfriendly takeovers (reflection attack of sink) and the level of resource potential of enterprise as a whole and that of its components in particular.

**Keywords:** unfriendly takeovers, defensive strategy, resource potential, scatter chart.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки та стану законодавства України все більша кількість підприємств піддається ризикам недружнього поглинання з боку інших підприємств, фінансово-промислових

груп та приватних осіб. Головним напрямом у забезпеченні реалізації захисної стратегії є навіть не протидія недружньому поглинанню, коли воно вже розпочалося, а виявлення і усунення слабких сторін підприємства заздалегідь саме для того, щоб не потрапити у коло інтересів поглиначів. Однією з таких слабких сторін підприємства, на думку авторів, є недостатня для відбиття спроби недружнього поглинання кількість та якість його ресурсів. Не приділяючи значної уваги нарощуванню ресурсного потенціалу, підприємства самі наражають себе на небезпеку недружніх поглинань. З огляду на це постає питання визначення критеріїв рівня захищеності підприємства від небезпеки недружніх поглинань.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Тематика недружніх поглинань знайшла своє відображення у наукових працях вітчизняних учених, таких як О. Бурбело, С. Бурбело, І. Зайцева, В. Вірченко, О. Бочарова, В. Нестеренко, С. Васильчак, М. Колесник, Т. Ткачук, Н. Семенченко, В. Дикань та ін., але попри значну увагу до цього кола проблем, питання забезпечення реалізації захисної стратегії у разі виявлення загроз залишаються недостатньо висвітленими.

**Метою статті** є виявлення закономірності між фактом поглинання підприємства (або ж відбиття атаки) та рівнем його ресурсного потенціалу як основи реалізації захисної стратегії.

**Виклад основного матеріалу.** Для проведення оцінювання ресурсного потенціалу нами проведений його розподіл за трьома напрямками: фінансовий, матеріально-технічний та трудовий. За кожним із них сформовано систему показників та приведено їх до однакової одиниці вимірювання за допомогою використання коефіцієнтів зміни відібраних показників (рис. 1)

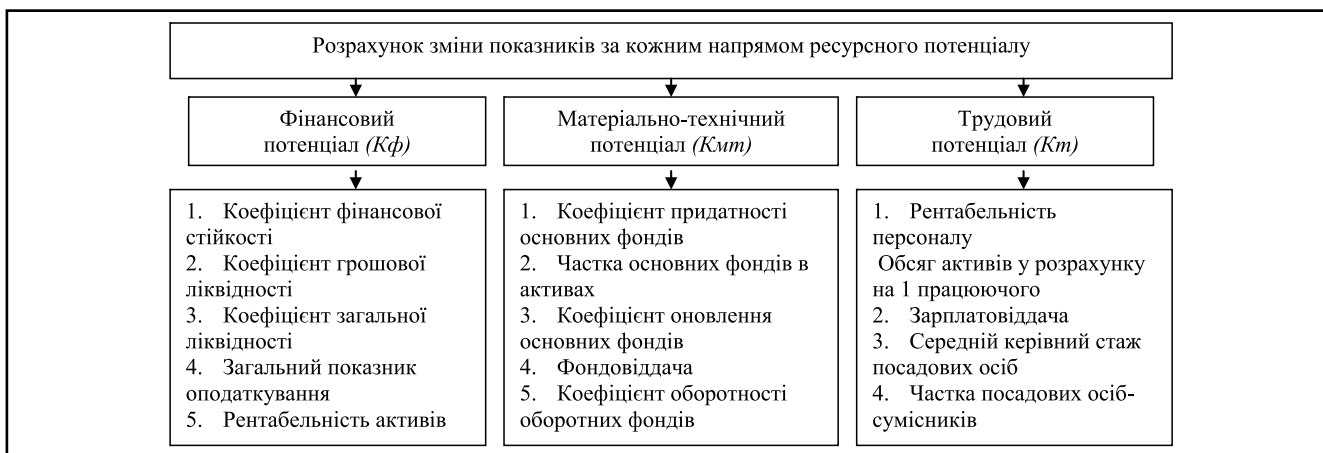


Рисунок 1. Показники оцінки ресурсного потенціалу підприємств фармацевтичної галузі України

Шляхом експертної оцінки факторного впливу показників у межах кожного окремого напрямку розрахований комплексний показник за методикою, описаною в [1, с. 120]:

$$K_i = \sum W_{ij} \times \psi_{ij}, \quad (1)$$

де  $K_i$  – комплексний показник  $i$ -го напрямку потенціалу підприємства;

$W_{ij}$  – значення  $j$ -го показника  $i$ -го напрямку;

$\psi_{ij}$  – питома вага  $j$ -го показника  $i$ -го напрямку.

Аналіз статистичних даних 12 підприємств фармацевтичної галузі (в якій останніми роками відбулася велика кількість спроб недружніх поглинань) України показав, що зв'язок між показниками фінансового та трудового потенціалів та відбиттям спроби недружнього поглинання є прямим. Але разом із тим поглинутими були ті підприємства, які мали порівняно більший показник саме матеріально-технічного потенціалу, що є підставою для висунення гіпотези про те, що зв'язок між цим показником та відбиттям атаки поглиначів є оберненим. Інтегральний показник ресурсного потенціалу підприємства в контексті протидії недружнім поглинанням пропонуємо розраховувати за такою формулою:

$$PP = \sqrt[3]{\frac{K_{\phi} \times K_{mp}}{K_{mt}}}, \quad (2)$$

де  $PP$  – інтегральний показник ресурсного потенціалу підприємства;

$K_{\phi}$ ,  $K_{mp}$ ,  $K_{mt}$  – комплексні показники фінансового, трудового і матеріально-технічного потенціалів.

Результати розрахунку оцінки ресурсного потенціалу підприємств фармацевтичної галузі наведено у таблиці.

За результатами обчислень побудована діаграма (рис. 2), яка демонструє, що у поглинутих підприємств інтегральний показник ресурсного потенціалу є порівняно меншим, ніж у підприємств, яким вдалося відбити атаку. Так, на проміжку із значенням показника ресурсного потенціалу  $[0; 1,05]$  знаходяться лише поглинуті підприємства, а на проміжку  $[1,27; \infty]$  – не поглинуті. Якщо інтегральний показник ресурсного потенціалу підприємства знаходиться в межах  $[0; 1,05]$ , то ймо-

вірніше у разі атаки поглиначів, воно не встоїть. Ми припускаємо, що таке підприємство володіє недостатньою кількістю засобів для забезпечення проведення захисних дій. А якщо ж інтегральний показник ресурсного потенціалу підприємства знаходиться в межах  $[1,27; \infty]$ , це підприємство, швидше за все, не вдасться поглинути, адже воно має у своєму розпорядженні необхідну для відбиття атаки кількість ресурсів. Діаграма також містить проміжок  $[1,05; 1,27]$ , в який потрапляють поглинуті підприємства із значним ресурсним потенціалом та непоглинуті підприємства, із порівняно меншим ресурсним потенціалом, вважаємо це зоною невизначеності. Для підприємств, які потрапили в інконклюзивну область, однозначно не можна сказати, чи вдасться їм здійснити ефективний захист у разі виникнення загрози недружнього поглинання.

Оскільки оцінка ресурсного потенціалу складається із окремих комплексних показників, виникає необхідність дослідити вплив кожного із складових на інтегральний показник.

Поглинуті підприємства у переважній більшості випадків мають відносно менші значення показника фінансового потенціалу, аніж у підприємств, які залишаються не поглинутими, що представлено на рис. 3. Отже, між комплексним показником фінансового потенціалу підприємства та фактом відбиття атаки на нього існує пряма залежність.

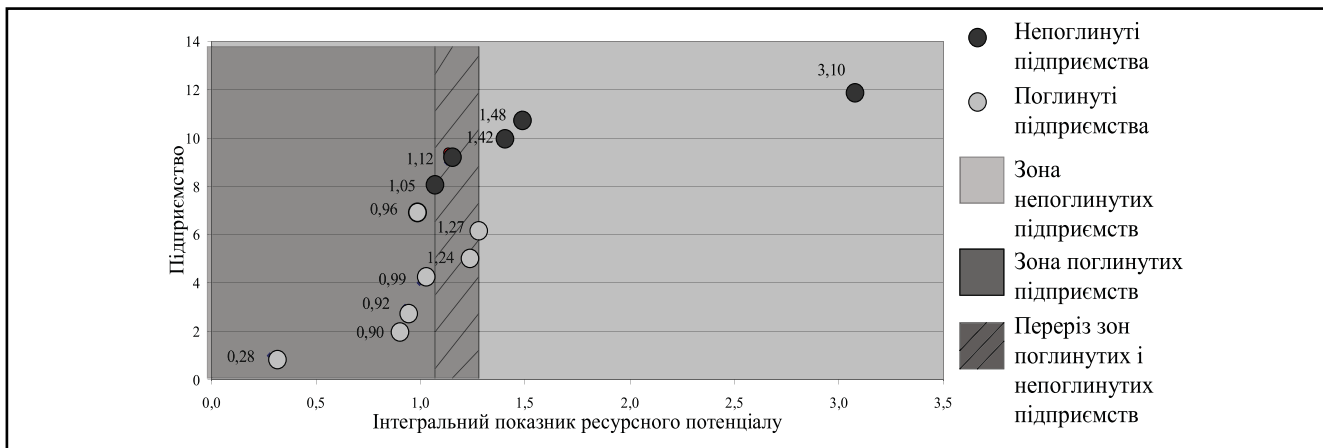
Для попередження поглинання на вітчизняних підприємствах особливого значення має набути нарощування фінансового потенціалу у напрямках формування оптимальної структури власних і залучених фінансових ресурсів [3], створення «підконтрольної» системи кредиторської заборгованості [4], збільшення рівня показників ліквідності та зменшення рівня фінансової залежності, що сприятиме досягненню оптимального значення цільових показників діяльності і дасть більше шансів у відбитті атаки поглиначів [5, с. 85].

Якщо ж говорити про грошові засоби, то крім фонду заробітної плати персоналу, який буде розробляти стратегію захисту, необхідно передбачити накладні та представницькі витрати, гроші на оплату використання джерел інформації, засоби на закупівлю техніки та устаткування. Крім цього,

**Результати розрахунку оцінки ресурсного потенціалу підприємств фармацевтичної галузі в період їх поглинання (відбиття поглинання)\***

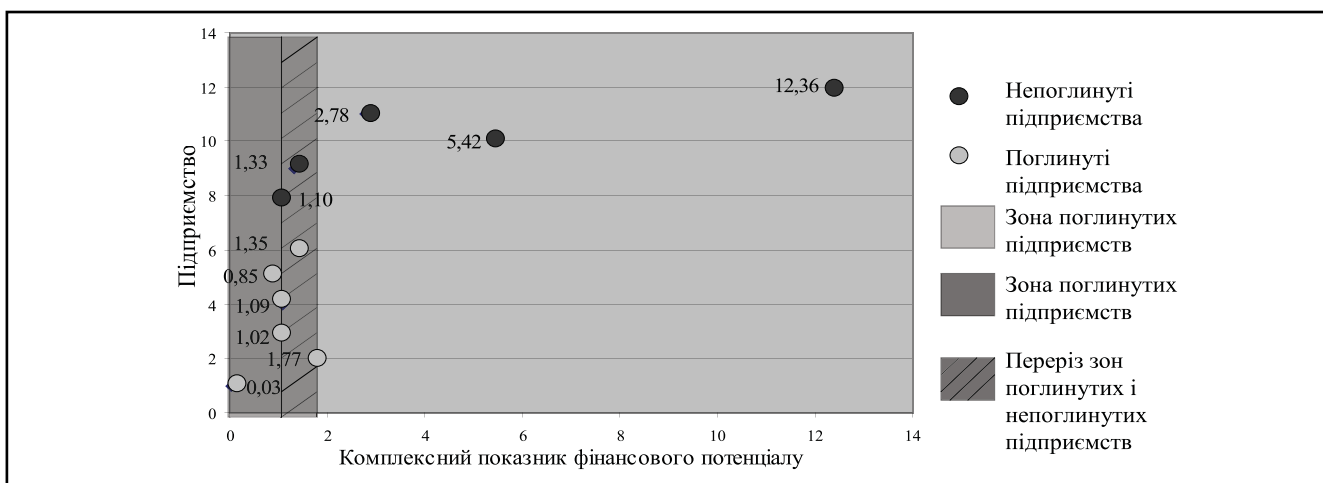
№ п/п	Назва підприємства	Фінансовий потенціал	Матеріально-технічний потенціал	Трудовий потенціал	Ресурсний потенціал
1	ПрАТ «Біофарма»	0,026	0,9451	0,7805	0,2678
2	ПАТ «Київмедпрепарат»	1,0201	0,9269	0,6522	0,8512
3	ПАТ «ІнтерХім»	0,8507	1,5624	1,4488	1,2441
4	ПАТ «Борщагівський ХФЗ»	1,0916	0,9657	0,8657	0,97
5	ПрАТ «Дарниця»	2,478	1,5029	1,1589	1,6282
6	ПАТ «Галичфарм»	1,3517	1,0844	1,6549	1,3436
7	ПАТ «Фармастандарт-Біолік»	1,7687	0,8084	0,4073	0,9253
8	ПАТ «Лубнифарм»	1,0963	0,8293	0,8715	0,9253
9	ПАТ «Київський вітамінний завод»	1,3306	0,2165	1,7957	1,0602
10	ТОВ «Донфармхолдінг»	5,4187	0,8665	0,5215	1,3478
11	ПАТ «Фармак»	12,36	1,08	1,11	1,49
12	ПАТ «Фітофарм»	12,3640	3,8262	9,2362	7,5882

\* Джерело: розраховано і складено автором на основі формул (1), (2); [2].



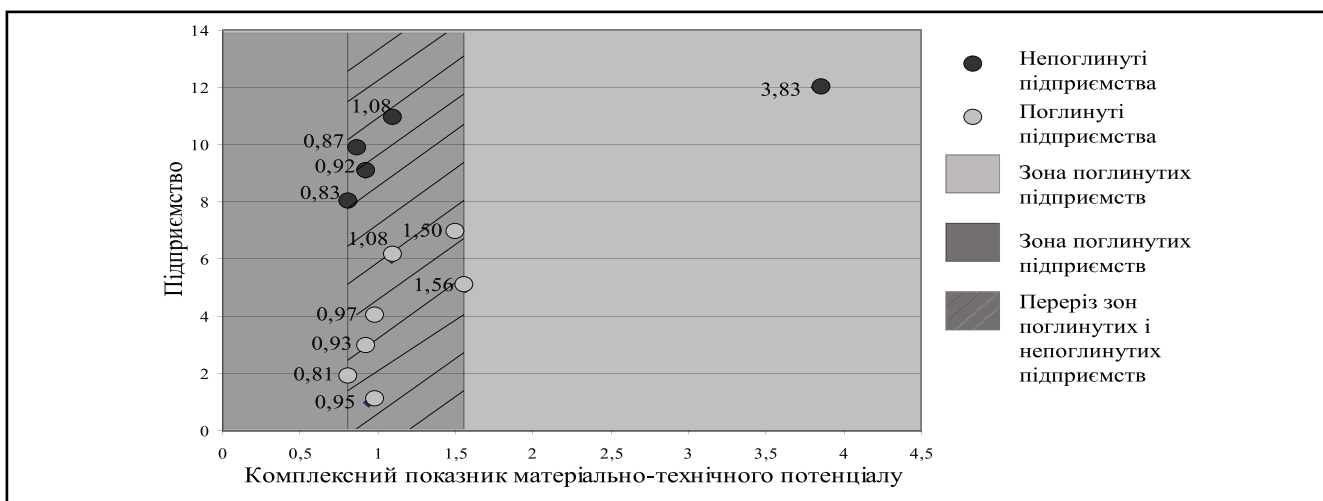
**Рисунок 2. Діаграма розсіювання значень інтегрального показника ресурсного потенціалу підприємств фармацевтичної галузі України\***

\* Джерело: розраховано і складено автором на основі таблиці.



**Рисунок 3. Діаграма розсіювання значень комплексного показника фінансового потенціалу підприємств фармацевтичної галузі України\***

\* Джерело: розраховано і складено автором на основі таблиці.

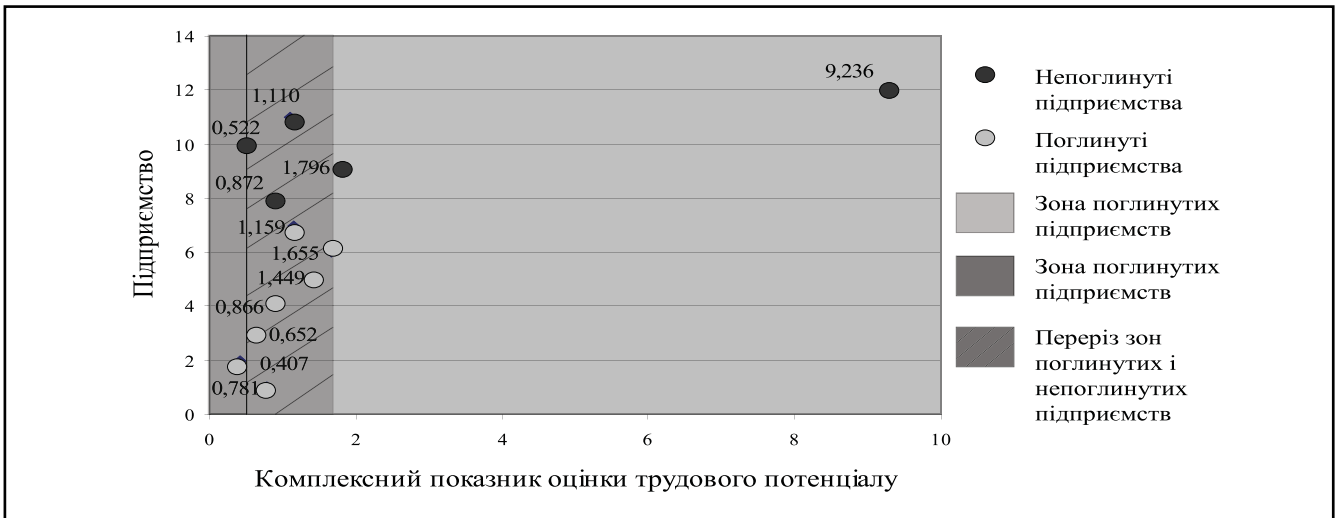


**Рисунок 4. Діаграма розсіювання значень комплексного показника матеріально-технічного потенціалу підприємств фармацевтичної галузі України\***

\* Джерело: розраховано і складено автором на основі таблиці.

необхідно акумулювати певну значну суму, так званий страховий фонд, що зазвичай зберігається для екстрених непередбачуваних витрат [8, с. 348].

Діаграма, зображена на рис. 4, підтверджує думку науковців та практиків [6, с. 192], [7, с. 237] про те, що поглиначів цікавлять саме придатні для використання, продуктив-



**Рисунок 5. Діаграма розсіювання значень комплексного показника трудового потенціалу підприємств фармацевтичної галузі України\***

\* Джерело: розраховано і складено автором на основі таблиці.

ні активи, в більшості основні фонди, тобто в загальному об'єктах поглинання найчастіше стають підприємства із високим показником матеріально-технічного потенціалу. Але це не означає, що цей вид ресурсного потенціалу не потрібно нарощувати. В контексті протидії недружнім поглинанням він як мінімум повинен включати такі позиції: офісне приміщення, комп'ютери, оргтехніка, сейфи; засоби зв'язку; транспорт; спеціальне устаткування і спорядження; електронні засоби захисту і знімання інформації для нормального функціонування персоналу, зайнятого розробкою та реалізацією захисної стратегії [8, с. 348].

Щодо трудового потенціалу підприємства, то між його рівнем і спроможністю ефективно протидіяти поглинанням хоч і існує пряма залежність, але вона слабше виражена (рис. 5). Це пояснюється тим, що при розрахунку комплексного показника трудового потенціалу взяті кількісні характеристики. А для забезпечення ефективного захисту проти недружніх поглинань найбільш важливими є його якісні ознаки.

Варто зазначити, що у доборі кадрів висуваються дві основні вимоги: професіоналізм співробітників та їх лояльність. Лояльність означає абсолютну надійність особи, адже доступ до великого обсягу секретної інформації, участь у суворо конфіденційних засобах, володіння деякими специфічними службовими можливостями – усе це робить ненадійного співробітника небезпечним настільки, що може обернутися для підприємства катастрофічними наслідками.

Професіоналізм залежить від ділових та особистих якостей співробітника – його характеру, дисциплінованості, комунікативності, ініціативи. Досвід роботи у службі безпеки та економічні знання з даної області є необхідними, але, на відміну від лояльності, вони можуть бути створені на основі спеціальної підготовки. А виховати таку якість як абсолютна надійність дуже складно, тому співробітникам краще мати її а priori [8, с. 344].

### Висновки

Більшість досліджених фармацевтичних підприємств були поглинутими, і в тому числі, внаслідок ендогенної змінної – недостатньої кількості ресурсів, які можна застосувати при відбитті недружнього поглинання. Найбільший вплив на інтегральний показник ресурсного потенціалу та на здатність підприємства чинити ефективну протидію атакам поглиначів, на думку авторів, має фінансовий та трудовий потенціал. Необхідно пам'ятати, що для своєї атаки рейдери найчастіше обирають фінансово ослаблені підприємства, адже чим менше зусиль доведеться докласти для поглинання, тим вищою буде його прогнозована рентабельність.

Тому ефективний захист підприємства лежить винятково всередині самого підприємства і з метою запобігання спроб недружнього поглинання необхідним є постійний пошук шляхів нарощування ресурсного потенціалу за визначеними напрямками, особливо фінансового та трудового потенціалу, адже між ними та відбиттям атаки поглиначів існує пряма залежність. Отримані в результаті даної роботи довірчі інтервали для інтегрального та комплексних показників ресурсного потенціалу, які відповідають ймовірному відбиттю атаки та ймовірному поглинанню, можуть бути використані для перевірки вітчизняних підприємств на стійкість до поглинань та для зменшення ймовірності факту поглинання внаслідок ефективного управління ресурсами підприємства.

### Список використаних джерел

1. Дашевська О.В., Бабалов Т.Р. Методика оцінки ресурсного потенціалу підприємств нафтогазової галузі / Дашевська О.В., Бабалов Т.Р. // Бізнес-інформ. – 2012. – №3. – С. 119–122.
2. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку. – Режим доступу: [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)
3. Пономаренко Н.О. Оптимальна структура фінансового потенціалу як передумова ефективного його використання // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbu.gov.ua/portal/>

4. Зайцева І.Ю. Організаційно-економічний механізм забезпечення захисту підприємства від недружнього поглинання / Зайцева І.Ю. // [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: www.nbug.ua
5. Бурбело О.А., Бурбело С.О. Формування заходів з протидії недружньому поглинанню підприємства / Бурбело О.А. // Часопис економічних реформ. – 2011. – №3. – С. 84–87.
6. Васильчак С.В. Особливості прояву рейдерства в Україні / Ва-

сильчак С.В., Копитко Н.Т. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 19.11. – С. 189–194.

7. Вірченко В.В. Передумови та методи недружнього поглинання підприємства / В.В. Вірченко // Теоретичні та прикладні питання економіки. 2010. – Випуск 24. – С. 236–244.

8. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: Навч. посіб. – К.: «Хай-Тек Прес», 2008. – 400 с.

УДК 657.1.011.56

І.О. НЕТРЕБА,

к.е.н., асистент, Київський національний університет ім. Т. Шевченка

## Підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством

*У статті проведено аналіз сучасних підходів до класифікації інформаційних систем управління підприємством, розроблено й обґрунтовано принципи класифікації інформаційних систем, на основі яких здійснено класифікацію інформаційних систем управління для підприємств машинобудування.*

**Ключові слова:** інформаційні технології, інформаційна система управління, принципи класифікації.

*В статье проведен анализ современных подходов к классификации информационных систем управления предприятием, разработаны и обоснованы принципы классификации информационных систем, на основе которых осуществлена классификация информационных систем управления для предприятий машиностроения.*

**Ключевые слова:** информационные технологии, информационная система управления, принципы классификации.

*The paper analyzes current approaches to classification of management information systems, developed and justified the classification of information systems on which the classification of management information systems for engineering enterprises.*

**Постановка проблеми.** Впровадження та використання інформаційних систем управління (ІСУ) на підприємствах є однією із важливих задач, що в нинішній час стоять перед керівниками. Особливої актуальності набуває проблема вибору програмного забезпечення, що стане основою створення ІСУ на підприємстві, оскільки з боку керівників суттєво зросли вимоги до інформаційних технологій, а очікуваний результат від їх впровадження залежить від правильного вибору класу програмного продукту, функціонального наповнення і т. ін. Поділ програмних продуктів у розрізі вищезазначених компонент вимагає виділення та застосування низки відповідних класифікаційних ознак, використання яких у практичній діяльності дає змогу об'єктивно оцінити

програмне забезпечення з точки зору придатності для використання на конкретному об'єкті.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Проблеми інформаційного забезпечення управління на мікрорівні досліджувалися такими вченими, як К.В. Ілляшенко, О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді, В.П. Маслов, О.В. Матвієнко, В.Ф. Ситник. та ін. У роботах цих дослідників відображено підходи до трактування категорії «інформаційні технології» та «інформаційні системи», здійснено поділ інформаційних систем управління за різними ознаками, виявлено тенденції розвитку вітчизняного ІТ-ринку і т. ін.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Існування значної кількості різноманітних підходів до класифікації інформаційних систем управління вимагає детального вивчення теоретичних положень, що покладені в основу типізації сучасних інформаційних систем. Так, актуальним питанням є розробка принципів, згідно яких доцільно здійснювати класифікацію інформаційних систем управління.

**Метою статті** є аналіз підходів до класифікації інформаційних систем управління, визначення низки принципів класифікації і обґрунтування доцільності їх використання на практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Зазначимо, що однією з головних проблем, що постають нині перед потенційними споживачами ІТ-рішень є проблема вибору. Питання «ціна-якість-задоволення потреб підприємства» виходить на перше місце, оскільки на ІТ-ринку практично всі конкуруючі компанії пропонують, на перший погляд, схожі продукти; різниця полягає лише у віднесенні певного програмного продукту до того чи іншого класу інформаційних систем управління. Доцільно розглянути підходи до класифікації інформаційних систем управління, що нині сформувалися.

Згідно підходу, що пропонує А.І. Мішенін, фахівець у сфері дослідження систем управління, до складу підсистем системи управління підприємством входить так звана економічна інформаційна система, що являє собою таку систему, функціо-