

# Тема: Ресурсна теорія у системі бізнес-моделювання

- 1. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія*
- 2. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії*
- 3. Визначення та види ресурсних ефектів*



***Класична ресурсна тріада “земля, праця,  
капітал”***

*у сучасному бізнесі трансформувалась у складну  
комбінацію матеріальних, фінансових і  
нематеріальних ресурсів підприємства.*

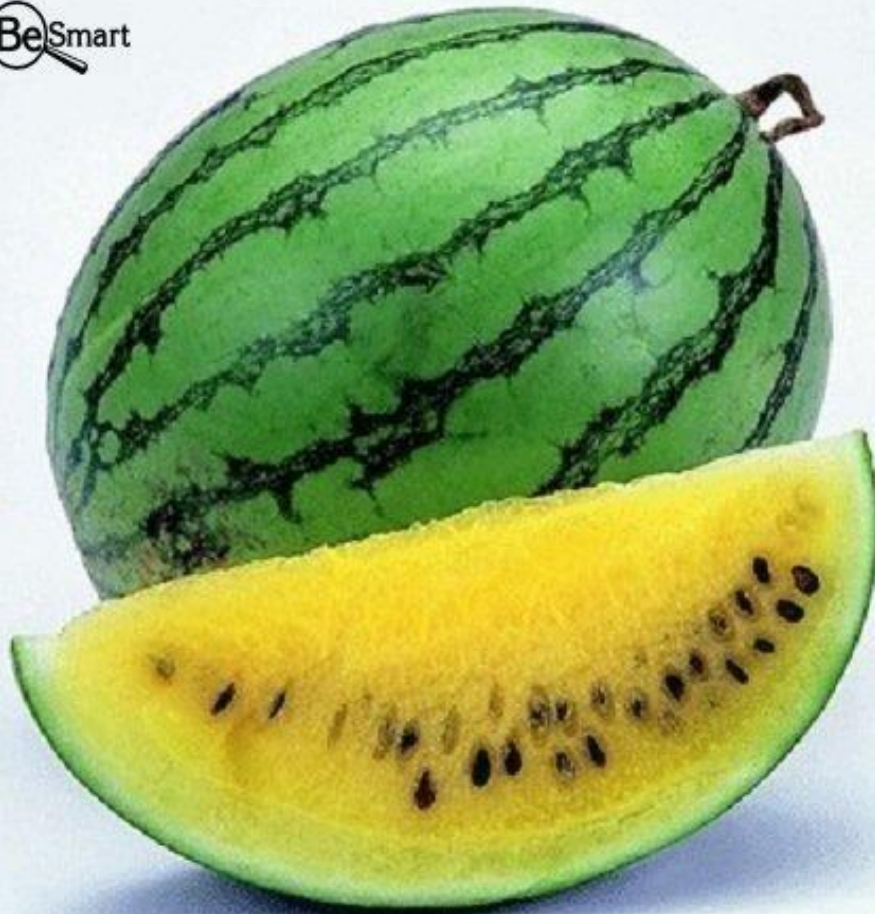
*Одним із ключових положень ресурсної теорії є  
твердження про індивідуальність розвитку  
кожної компанії, що обумовлюється  
особливим набором її ресурсів.*


Популярності сьогодні набуває розвиток теорії *“Управління знаннями”*.

Відмінність у конкурентоспроможності підприємств інтерпретується як наслідок асиметрії між ними у знаннях.

Чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і забезпечує їх трансфер всередині компанії, тим більше переваг в ефективності діяльності воно має, а значить і вищою є його ринкова вартість.

BeSmart





У ресурсній теорії  
використовуються такі категорії як  
**«ресурси», «активи»,**  
**«компетенції», «здатності» та**  
**«організаційні рутини».**

**Ресурси — це узагальнююча категорія, що включає всі активи, організаційні здатності, процеси, інформацію, знання, які контролюються підприємством і використовуються для формування ефективної моделі бізнесу.**

## Основні положення ресурсної теорії про ресурсний портфель підприємства:

- ресурси є неоднорідними і нерівномірно розміщені між підприємствами, що є причиною кращої конкурентної позиції одних і вразливості інших;
- між суб'єктами господарювання існують постійні відмінності, зумовлені особливими комбінаціями ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії;
- ресурси є відносно нерухомими, оскільки, підприємство максимально блокує переміщення того ресурсу, що забезпечує конкурентну перевагу або, як мінімум, створює бар'єри для його поширення серед конкурентів.

**АКТИВИ – це сукупність ресурсів (факторів виробництва), що залучені у господарський процес, якими компанія володіє, управляє або розпоряджається та які здатні приносити економічну вигоду у перспективі.**



**Організаційні здатності – це**  
***“економічна похідна” ресурсів, що створюється всередині підприємства. Організаційні здатності формуються на підприємстві як результат складних зв’язків навичок, ресурсів та акумульованих знань у системі бізнес-процесів.***

**Приклади здатностей компанії:**  
*система дистриб'юції, система надання знижок, командна співпраця, вміння організовувати закупівлі, розробляти нові продукти та вчасно виконувати замовлення.*

*Здатності відрізняються від інших ресурсів тим, що вони розвиваються у період використання. Чим більше здатності використовуються, тим більш складно і важко їх імітувати.*

# ***Поняття компетенцій***

***підприємства використовується для:***

- 1) характеристики сформованих у компанії корпоративних знань і досвіду у певній сфері діяльності;***
- 2) визначення можливостей і сильних сторін здійснення певного виду бізнесу або реалізації певного напрямку діяльності.***

**Організаційні рутини – це корпоративна «пам'ять», у якій зберігається основна, коренева інформація про компанію. Поняття рутини характеризує сукупність усталених, чітко відлагоджених, повторюваних бізнес-процесів, дій чи видів діяльності підприємства, а також таких аспектів, як стиль управління, традиції компанії тощо.**

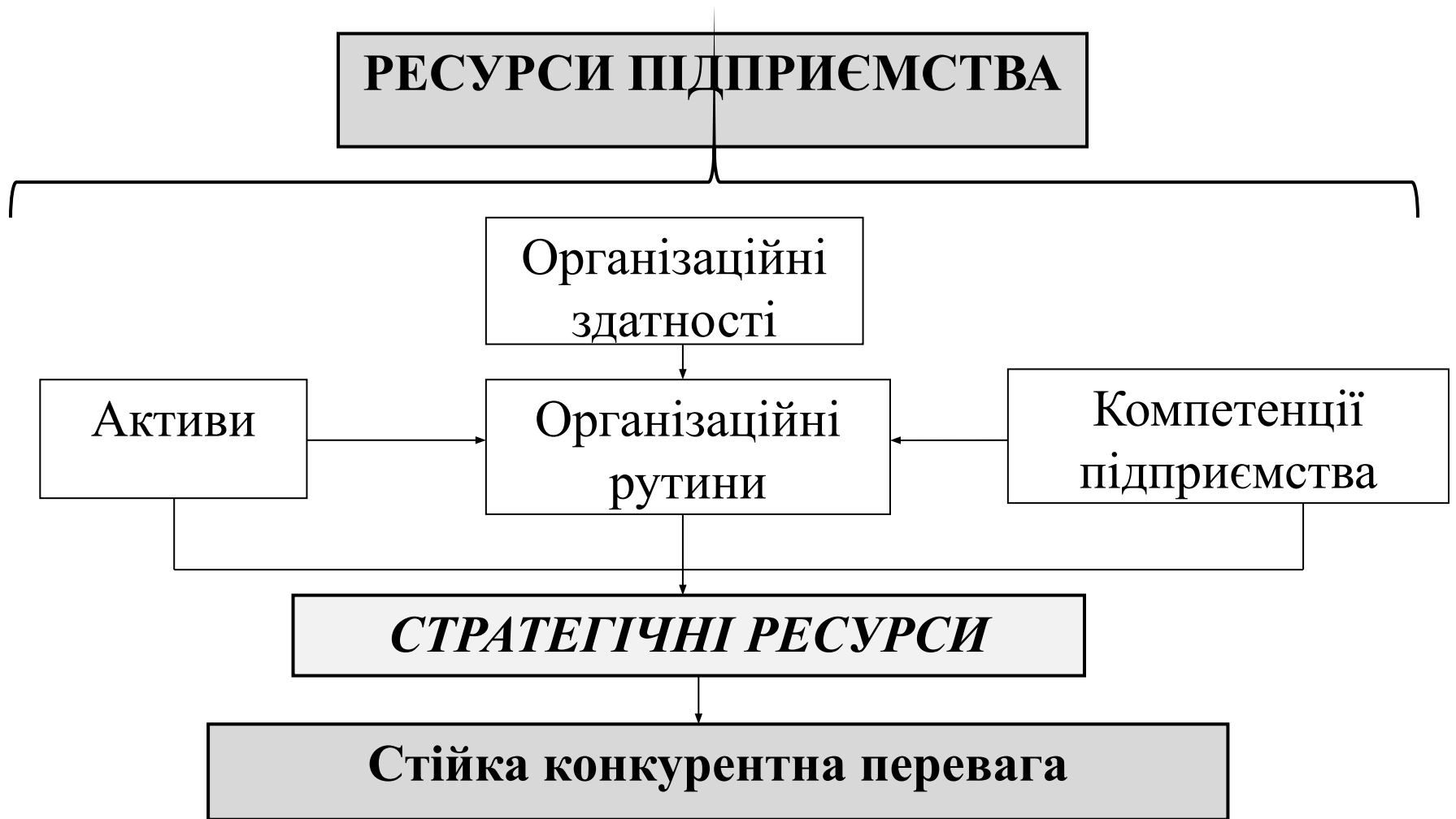



Рис. 1. Взаємозв'язок основних категорій ресурсної теорії



Види ресурсів та їх комбінацій, які є основою формування організаційних здатностей, компетенцій і рутин підприємства, задіяні у процесі реалізації його стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг, а також мають потенціал генерування прибутку у майбутньому, відносять до категорії **стратегічних**



Бізнес-модель компанії має  
індивідуальний характер, оскільки в  
процесі її формування використовується  
**специфічний набір стратегічних  
ресурсів.**

У процесі формування бізнес-моделі  
важливе значення має проактивний  
**принцип випереджаючого створення  
та розвитку унікальних ресурсів і  
можливостей компанії.**



**Всю сукупність ресурсів, яку використовує компанія у бізнес-діяльності, поділяють на 2 групи:**

- ***Матеріальні (відчутні) ресурси*** – це фізичні та фінансові активи підприємства, які відображені в бухгалтерському балансі. Вони дають вартісну характеристику матеріально-технічної бази та фінансових можливостей суб'єкта господарювання;
- ***Нематеріальні (невідчутні) ресурси*** – це ті, що використовуються у процесі створення цінності продукту чи послуги, мають здатність генерувати доход і прибуток, але не мають матеріальної основи.

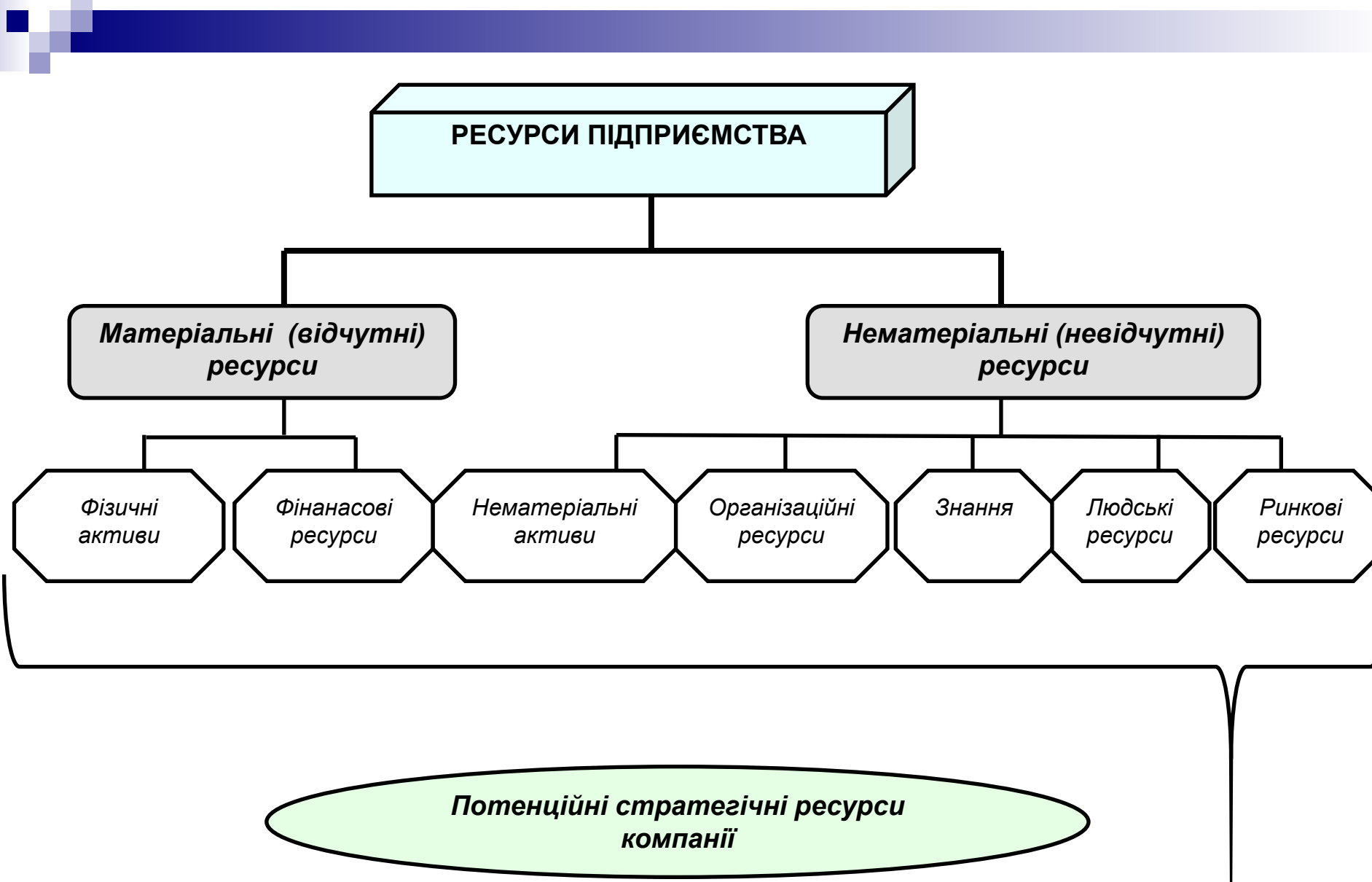


Рис. 2. Основні види ресурсів підприємства

## **Серед всієї сукупності матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства до категорії стратегічних відносять ті, що:**

- підвищують конкурентоспроможність продукції шляхом зменшення витрат (права на користування корисними копалинами та інші переваги доступу до обмежених ресурсів; інноваційні, енергозберігаючі технології; оптимальна система бізнес-процесів тощо);
- у випадку необхідності, можуть бути використані для диверсифікації діяльності (досвід роботи на ринку; канали збуту; торгові марки та бренди тощо);
- забезпечують отримання синергійного ефекту від спільного використання різними бізнес-одиницями інтегрованої компанії або від формування їх нової комбінації;

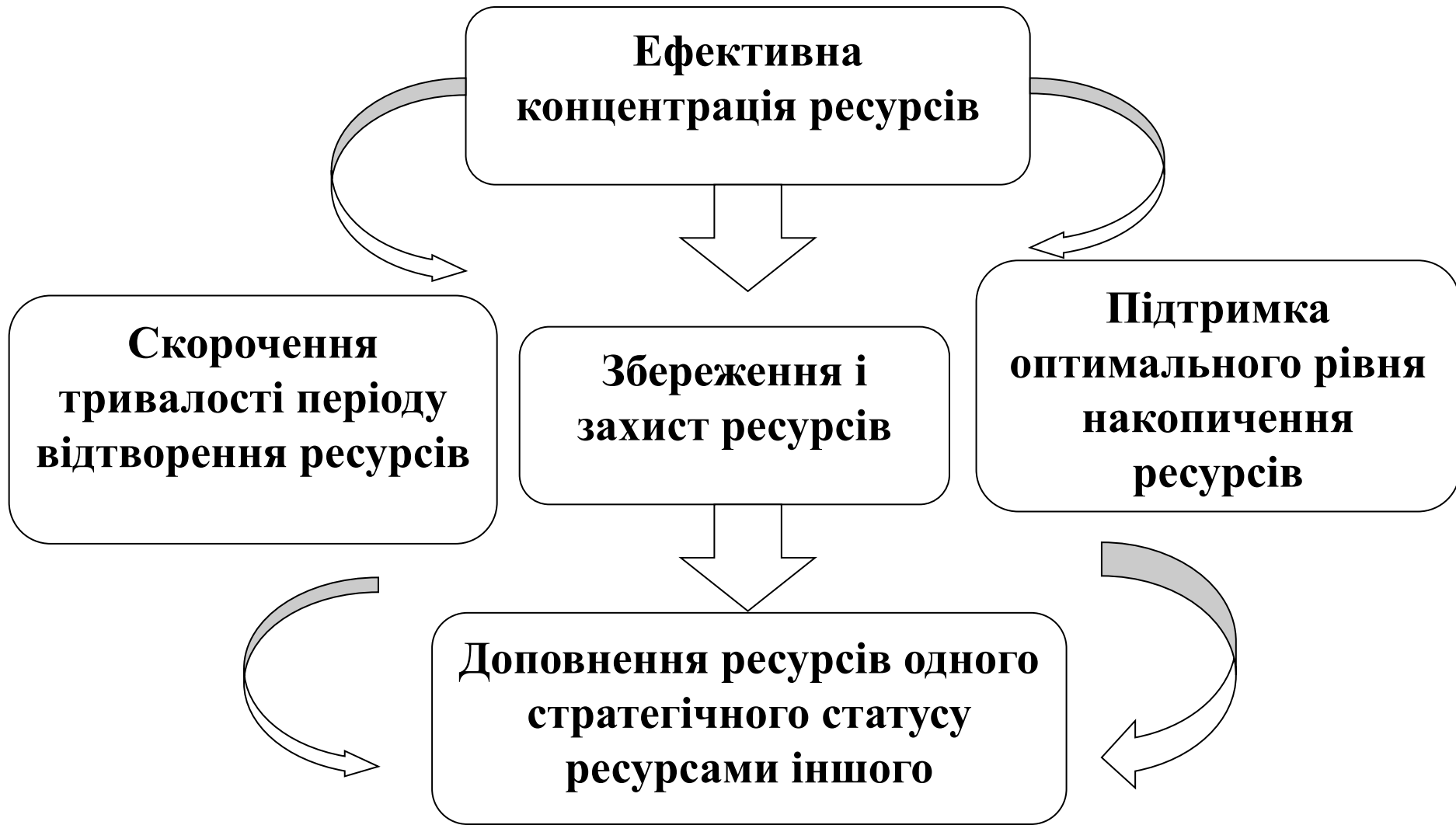
- мають вплив на збільшення ринкової вартості (менеджмент компанії; формалізовані знання; бази даних; фінансові можливості; лояльність державних органів тощо);
- складно відтворюються, що пояснюється їх унікальністю (вигідне розміщення об'єктів нерухомості, патентний захист), капіталоємністю та високими витратами часу на створення (репутація компанії, лояльність споживачів).

## VRIO-аналіз стратегічних ресурсів компанії (за Дж. Барні):

- цінність (*value*) – дослідження впливу сукупності стратегічних ресурсів підприємства на рівень ефективності функціонування бізнес-моделі;
- унікальність, рідкісність (*rareness*) – рівень поширеності стратегічних ресурсів серед конкурентів підприємства;
- відтворюваність (*instability*) – рівень обмежень і бар'єрів для доступу конкурентів до створення чи залучення стратегічних ресурсів компанії;
- організованість (*organization*) – рівень використання компанією своїх стратегічних ресурсів для реалізації потенціалу створення ринкової вартості бізнесу і споживчої цінності продукту (послуги).

## Параметри оцінки стратегічних ресурсів за А. А.Томпсоном та Дж. Стріклендом

- 1) *Складновідтворюваність* – значні витрати фінансових ресурсів і часу на відтворення ресурсу конкурентами.
- 2) *Тривалість використання* – зростання періоду експлуатації ресурсу забезпечує зростання його цінності.
- 3) *Переважаючі ресурси* – здатність ресурсу тривалий час впливати на бізнес-модель компанії у порівнянні з такими ж ресурсами конкурентів.
- 4) *Стійкість до нейтралізації* – наявність у компанії засобів захисту ресурсів від копіювання (патентний захист, високі трансакційні витрати тощо).




**Рис. 8. Напрямки управління стратегічними ресурсами для забезпечення стійкої конкурентної переваги**

# **Інтелектуальний капітал підприємства складається із трьох елементів:**

- людського капіталу;
- структурного капіталу;
- ринкового капіталу (споживчого капіталу, капіталу відносин).





**Людський капітал (human capital)**  
*втілений у працівниках компанії або їх  
колективах як сукупність знань,  
кваліфікації та новаторства кожного з  
них.*

*Компанія, яка розглядає свій персонал як  
людський капітал, отримує нові  
можливості формування власних  
конкурентних переваг.*

# Структурний капітал

*характеризує здатність компанії отримувати економічні вигоди від інтелектуальної власності (нематеріальних активів) та формалізованих у вигляді технологій, процедур і систем знань компанії (інформаційні процедури, управлінські технології, система прийняття рішень, філософія і корпоративна культура компанії);*

## **Ринковий капітал**

*– це здатність підприємства отримувати економічну вигоду від взаємовідносин із зовнішніми контрагентами та іншими зацікавленими сторонами (лояльність і відданість клієнтів, канали збуту, партнерські угоди з постачальниками, альянси та кооперація, ліцензійні і франчайзингові угоди, бренд тощо).*

**До основних ознак того, що компанія  
володіє інтелектуальним капіталом  
відносять:**

- ринкова капіталізація компанії перевищує її балансову вартість;
- співвідношення нематеріальних і матеріальних активів знаходиться в діапазоні **5/1 – 16/1**.

В якості показника інтелектуальності  
бізнес-моделі компанії може  
використовуватись коефіцієнт **Тобіна:**

$$K_T = MV/VAr,$$

де **MV** – ринкова капіталізація компанії;  
**VAr** – вартість заміщення активів  
компанії (сума балансової вартості  
активів).



Рис. 2. Структура інтелектуального капіталу за системою оцінки компанії "Scandia AFS"

## Напрямки управління інтелектуальним капіталом (ІК):

- ідентифікація елементів ІК;
- розробка політики розвитку ІК;
- аудит ІК;
- документальне оформлення ІК;
- захист ІК;
- поширення ІК;
- примноження та відтворення ІК.

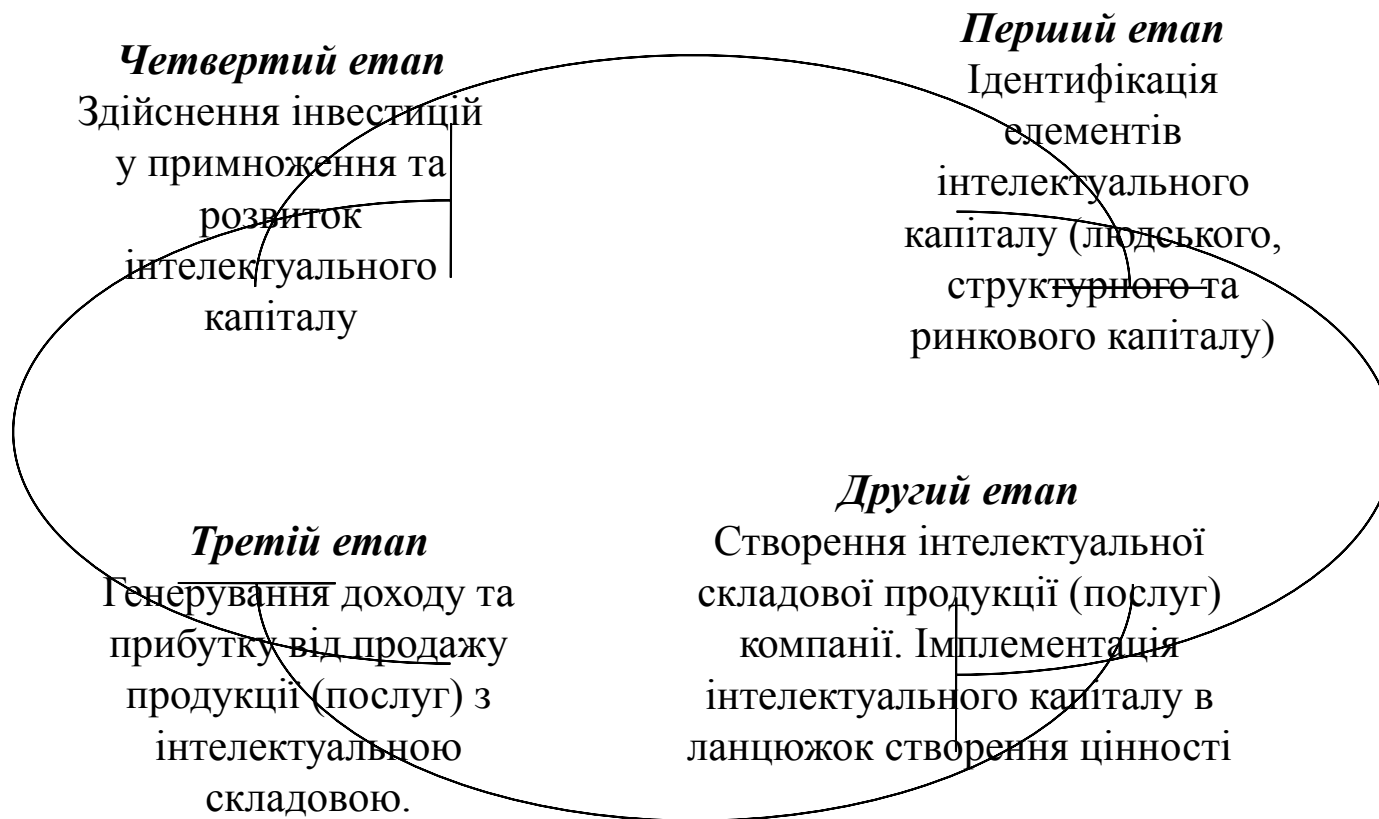


Рис. 3. Основні етапи функціонування інтелектуального капіталу компанії

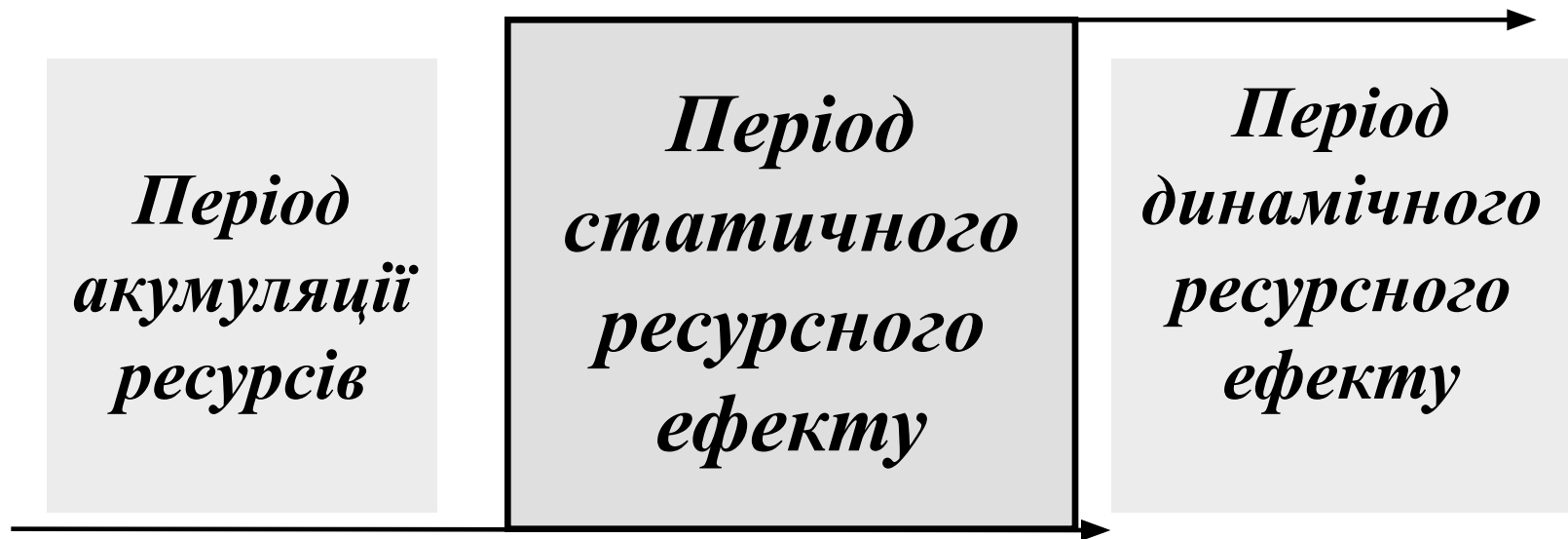


**В залежності від періоду виникнення виділяють**

**такі види ресурсних ефектів:**

- **статичний ресурсний ефект** – результат повного використання існуючих ресурсних комбінацій у діючій бізнес-моделі компанії;
- **динамічний ресурсний ефект** – результат реалізації існуючих і потенційних ресурсних комбінацій у нових моделях бізнесу в перспективі.

Горизонт формування нової бізнес-  
моделі  $t_2$



Горизонт функціонування існуючої  
бізнес-моделі  $t_1$

Рис. 4. Статичний і динамічний ресурсний ефекти

# Види ресурсних ефектів:

- **комплементарний** (доповнюючий) ресурсний ефект – це результат оптимального використання потенціалу одного і того ж осяжного (матеріального чи фінансового ресурсу) у двох чи більше непов'язаних видах бізнесу компанії у різний період часу;
- **мультиплікативний** ресурсний ефект – результат оптимального використання потенціалу одного і того ж неосяжного ресурсу у двох чи більше видах бізнесу компанії одночасно.

**Осяжні ресурси**

**Комплементарний  
ресурсний ефект**

*Обмежений у тривалості  
дії, потужності чи обсягах  
ресурсу*

*Для отримання  
результату необхідні  
додаткові інвестиції*

*Невисокий рівень ризику  
щодо генерування  
грошових потоків*

*Не забезпечує довготривалої  
конкурентної переваги*

**Неосяжні ресурси**

**Мультиплікативний  
ресурсний ефект**

*Необмежений у тривалості  
дії, потужності чи обсягах  
ресурсу*

*Для отримання  
результату не потрібні  
додаткові інвестиції*

*Високий рівень ризику  
щодо генерування  
грошових потоків*

*Забезпечує довготривалу  
конкурентну перевагу*



BeSmart