**ТЕМА 3. РЕСУРСНА ТЕОРІЯ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ**

*3.1. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх*

*взаємодія*

*3.2. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії*

*3.3.Визначення та види ресурсних ефектів*

***3.1. Стратегічні ресурси бізнес-моделі компанії: сутність, елементи та їх взаємодія***

Класична ресурсна тріада “земля, праця, капітал” у сучасному трактуванні ресурсної теорії трансформувалась у складну комбінацію матеріальних, фінансових і нематеріальних ресурсів підприємства. Одним із концептуальних положень ресурсної теорії є твердження про індивідуальність розвитку кожної компанії, що обумовлюється особливим набором її ресурсів. Однак, лише наявність у компанії ресурсів чи доступ до них в умовах динамічного ринку не може забезпечити їй довгострокових конкурентних переваг. Саме тому в сучасній ресурсній теорії увага зосереджується на здатності компанії створювати нові види ресурсів та здійснювати безперервний пошук їх комбінацій.

Сьогодні розвиток ресурсної теорії відбувається у двох напрямах:

- по-перше, все більшого поширення завойовує концепція “динамічних здібностей” підприємства, які являють собою її потенціал інтегрування, створення і реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для відповідності мінливому зовнішньому середовищу. Іншими словами, сучасна компанія повинна володіти здатністю до розпізнання, освоєння та використання нових ринкових можливостей шляхом перманентної трансформації своєї бізнес-моделі;

- по-друге, формування сучасного інформаційного суспільства активізує розвиток теорії управління знаннями, де ресурсний підхід набув синонімічного значення “концепції інтелектуального потенціалу фірми”. При визначенні знання як цінного ресурсу компанії логіка її стратегічних дій стає продовженням ресурсного підходу в цілому і концепції динамічних здібностей зокрема. Так, відмінність у господарських результатах різних підприємств інтерпретується як наслідок асиметрії між ними у знаннях. Чим краще підприємство кодифікує знання своїх співробітників і й забезпечує їх трансфер всередині компанії, тим більше преваг в ефективності діяльності воно має, а значить і вищою є його ринкова вартість.

*Види ресурсів або їх комбінації, які є основою реалізації стратегічних цілей і забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, а також мають потенціал генерування прибутку у майбутньому, відносять до категорії стратегічних*. У контексті концепції бізнес-моделювання цю ідею доцільно трактувати наступним чином: *бізнес-модель компанії має індивідуальний характер, оскільки в процесі її формування використовується специфічний набір стратегічних ресурсів.*

Всю сукупність ресурсів, яку компанія може використовувати у своїй бізнес-діяльності, поділяють на дві великі групи:

Осяжні 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;

Неосяжні ресурси – це ті, що використовуються у процесі створення цінності продукту чи послуги, мають здатність генерувати доход і прибуток, але не мають матеріальної основи. Лише деякі елементи неосяжних ресурсів (наприклад, торгова марка, ноу-хау, інтелектуальна власність) у відповідності із стандартами бухгалтерського обліку можуть мати вартісну оцінку та бути відображені у балансі підприємства у статті “Нематеріальні активи”. Інша, найбільш динамічна частина неосяжних ресурсів не відповідає бухгалтерському трактуванню активів, тому не відображається у балансі. Однак, саме ці елементи неосяжних ресурсів можуть мати суттєвий вплив на формування ринкової вартості компанії.

Серед всієї сукупності осяжних і неосяжних 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;

**РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА**

***Осяжні***

***ресурси***

***Неосяжні ресурси***

*Фізичні активи*

*Фінанасові ресурси*

*Ринкові ресурси*

*Людські ресурси*

*Знання*

*Організаційні ресурси*

*Нематеріальні активи*

Рис. 3.1. **Основні види ресурсів підприємства**

* 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).

***3.2. Роль інтелектуального капіталу у формуванні бізнес-моделі компанії***

Сьогодні очевидним стає факт, що рушійною силою розвитку бізнесу є знання, за допомогою яких розробляються, втілюються і розвиваються інновації.

Все більшу роль у процесі створення цінності відіграють не матеріальні, а інформаційні та інтелектуальні ресурси. При цьому, якщо раніше така тенденція була характерна лише для компаній, що працюють у високотехнологічних сферах (комп’ютерні технології, електроніка, комунікації), то сьогодні вона поширюється і на традиційні галузі (металургія, автомобілебудування, легка промисловість тощо). У фінансовому вимірі підтвердженням цього є випереджаюче зростання ринкової ціни багатьох підприємств над балансовою оцінкою їх активів, що підтверджує високу роль “невидимих” ресурсів у процесі створення вартості.

В сучасній економіці поступово зникають сфери, де домінуючу роль відіграє лише фізичний капітал, а підприємства отримують домінантне положення на ринку лише за рахунок доступу до певних матеріальних ресурсів. Отже, формування ефективної моделі бізнесу неможливе без створення, використання, відтворення та розвитку неосяжних ресурсів. Сучасне бачення неосяжних факторів виробництва доданої цінності втілюється у понятті “інтелектуальний капітал”. Науковці, консультанти, менеджери та фахівці, які займаються оцінкою вартості компаній у більшості єдині у своїй думці відносно характеристики і визначення суті цього нового економічного явища. Деякі дослідники навіть стверджують, що для визначення вартості та обліку інтелектуального капіталу необхідна нова фінансова та управлінська концепція.

Одним із перших поняття “інтелектуальний капітал” у науковий оборот запровадив Т.Стюарт. Він визначив його як сукупність знань усіх працівників компанії, що забезпечують її конкурентоспроможність.

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. Підвищення цінності людського капіталу досягається завдяки системному розвитку персоналу у відповідності до корпоративних стандартів.

**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).

Окрім визначення суті та структури будь-яке економічне явище чи процес потребує оцінки, оскільки “те що піддається оцінці, піддається й управлінню”. В сучасній економічній літературі нараховується більше 30 методик оцінки інтелектуального капіталу та окремих його елементів. В загальному, 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:**

**Кт = MV/VAr,** (3.1)

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

Сьогодні у багатьох транснаціональних компаній коефіцієнт Тобіна коливається від 5 до 10. Для підприємств із наукомістких галузей, інтернет-компаній, а також тих, що займаються розробкою програмного забезпечення коефіцієнт Тобіна може становити кілька сотень. Це означає, що матеріальні активи практично не задіяні у створенні вартості, а головним виробничим фактором є інтелектуальний капітал. Однак, використання цього показника є обґрунтованим і дозволяє отримати достовірні результати тільки за умови, що у процес створення вартості залучені всі активи компанії. В умовах вітчизняного бізнесу така умова не завжди виконується, оскільки на багатьох підприємствах є “баласт” активів, які не використовуються у господарському процесі, а тому не створюють доданої вартості.

Піонером у практичному втіленні процедури оцінювання інтелектуального капіталу стала шведська компанія “Scandia AFS”. Прийняти рішення про це компанію змусили певні ринкові умови. Так, на початку 1990-х років у Швеції відбулось зниження цін на ринку нерухомості. А оскільки основним видом діяльності компанії було надання послуг у сфері страхування та фінансів, то вартість активів за балансом зменшуватись, оскільки серед матеріальних цінностей за балансом найбільшу вартість становили земля та офіс. Керівництво компанії розуміло, що зниження балансової вартості компанії, яке відображалась у публічних звітах, могло негативно вплинути на рішення інвесторів. Водночас, у розпорядженні “Scandia AFS” були такі цінні ресурси, як персонал, клієнти та налагоджена система бізнес-процесів. Однак, ці “невидимі” фактори створення цінності у страховому бізнесі не могли бути відображені у традиційній фінансовій звітності, а тому не дозволяли донести інвесторам повну інформацію про вартість компанії.

Модель бізнесу компанії “Scandia AFS” будувалась взаємовідносинах із партнерами по фінансовому ринку, брокерами та клієнтами, які отримували фінансові та страхові послуги вищого рівня цінності. Саме ці неосяжні ресурси і створювали основу вартості компанії. Розуміючи це, у 1993 компанія представила інвесторам спеціально розроблений додаток до річної фінансової звітності, в якому вперше була зроблена спроба поряд із матеріальними активами здійснити оцінку інтелектуального капіталу. Звіт про інтелектуальний капітал компанія “Scandia AFS” пов’язує безпосередньо з процесом стратегічного планування, а тому до складу елементів інтелектуальних ресурсів були включені ті, що, на думку менеджерів, мають найбільший вплив на досягнення стратегічних цілей.

У подальшому спеціально створений компанією ІТ-підрозділ розробив систему оцінки інтелектуального капіталу *Dolphin Navigator,* що почала використовуватись з 1998 року. Структура інтелектуального капіталу за системою оцінки компанії “Scandia AFS” наведена на рис. 3.3.

**Інтелектуальний капітал**

**Людський капітал**

**Структурний капітал**

**Капітал відносин із клієнтами**

**Організаційний капітал**

**Інноваційний капітал**

**Процесний капітал**

Рис. 3.3. **Структура інтелектуального капіталу за системою оцінки**

**компанії “Scandia AFS”**

Найбільш вагомими елементами інтелектуального капіталу для досягнення стратегічних цілей бізнес-моделі компанії “Scandia AFS” є:

**Людський капітал –** сукупна величина інвестицій у навчання, кваліфікацію і формування досвіду працівників. Оцінюється також компетентність працівника, його комунікабельність і персональний внесок у діяльність компанії.

**Структурний капітал –** бази даних, списки клієнтів, торгові марки, корпоративна культура, організаційна структура тощо.

**Організаційний капітал –** сукупність організаційних компетенцій компанії, що дозволяють реалізувати її здатність до інвестицій та інновацій.

**Інноваційний капітал –** інтелектуальна власність компанії, що захищена юридично, комерційні таємниці тощо.

**Процесний капітал –** загальна вартість системи бізнес-процесів компанії. В останні роки серед менеджерів не тільки зарубіжних, але й вітчизняних підприємств поглиблюється розуміння необхідності ідентифікації та оцінки елементів інтелектуального капіталу як важливого фактора створення унікальної цінності. Це також обумовлює потребу формування бізнес-моделі компанії із використанням системи управління інтелектуальним капіталом. Відомий західний консультант Є. Брукінг визначає такі 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.

***3.3. Визначення та види ресурсних ефектів***

Кожна компанія формує та використовує різні комбінації ресурсів для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Умовою ефективного використання стратегічних ресурсів підприємства, що становлять основу конкурентної переваги, є безперервний пошук можливостей отримати *ресурсні ефекти. Ресурсний ефект – це результат оптимального використання потенціалу ресурсів компанії та їх комбінацій, що забезпечує генерування додаткових грошових потоків або формування нових стратегічних можливостей.*

Повне використання потенціалу кожного ресурсу є важливим завданням менеджменту компанії. Якщо керівництво невірно оцінило потенціал стратегічних ресурсів, то розроблена стратегія та сформована для її реалізації бізнес-модель компанії не отримає необхідної ресурсної підтримки. З іншого боку, незадіяний ресурсний потенціал – це втрачені альтернативні можливості бізнесу щодо генерування додаткових доходів і формування конкурентних переваг, адже як говориться у старому японському прислів’ї: «Надто багато – все рівно, що надто мало».

Залежно від того, яка категорія ресурсів використовується, визначають такі 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;

**Комплементарний (доповнюючий) ресурсний ефект** досягається від використання осяжних ресурсів, які підприємство може придбати або залучити ззовні для формування бізнес-моделі. Комплементарний ефект виникає, коли максимальна потужність матеріального ресурсу (активу) перевищує потребу у ньому на певному ринку (бізнесі) або коли цей ресурс (актив) використовується з різною часовою періодичністю (сезонно) чи інтенсивністю або мають місце флуктації потреб в обсягах цих ресурсів. Дія комплементарного ефекту є обмеженою обсягами матеріальних ресурсів чи потужністю матеріальних активів.

Наприклад:

 гірськолижний курорт може ефективно функціонувати тільки в зимову пору року. Для отримання комплементарного ефекту від використання такого матеріального активу курорту, як готельний комплекс, необхідно організувати його функціонування влітку. Зокрема, генерувати додаткові грошові потоки від використання готелю влітку можна, побудувавши там корти для тенісу, поля для гольфу та іншу інфраструктуру для літнього відпочинку;

 навчальні аудиторії в університеті чи будь-якому іншому навчальному закладі найбільше завантажені в основному у першій половині робочого дня.

Доповнюючим ресурсним ефектом від використання цих активів для навчального закладу може бути дохід від їх оренди у неробочий час іншими суб’єктами для проведення тренінгів, організації комерційних курсів вивчення іноземних мов тощо.

Для отримання комплементарного ресурсного ефекту, як правило, необхідно здійснити певні витрати для забезпечення можливості додаткового використання матеріального активу. У наведених прикладах такими витратами є:

- інвестиції у створення інфраструктури для літнього відпочинку у готелі;

- вартість освітлення та інші організаційні витрати, пов’язані із організацією оренди навчальних приміщень.

Дія комплементарного ефекту поширюється не тільки на матеріальні, але й на фінансові ресурси. Дана ситуація має місце тоді, коли фінансові ресурси, що генеруються від певного виду бізнесу компанії, не освоюються ним повністю.

Тоді ці тимчасово вільні кошти можна використати для фінансування інших видів бізнесу, що дозволить згенерувати додатковий доход.

**Мультиплікативний ресурсний ефект** забезпечується в результаті використання неосяжних ресурсів одночасно у декількох напрямках діяльності компанії без додаткових витрат. Ці ресурси, як правило, акумулюються всередині компанії, оскільки їх складно або неможливо залучити чи придбати ззовні (наприклад, лояльність споживачів, досвід, корпоративні знання тощо). Дія мультиплікативного ефекту є необмеженою, оскільки потужність неосяжних ресурсів не може бути чітко визначена за часом чи виміряна за обсягом.

Наприклад:

 компанія може використати такий неосяжний ресурс, як сформований бренд своїх товарів чи послуг для виведення на ринок нових видів продукції.

Використання цього ресурсу може здійснюватись одночасно як для існуючого, так і для нових видів діяльності. Тобто, компанія не потребує додаткових інвестицій на формування нового бренду, а використовує потенціал вже існуючого позитивного сприйняття її споживачами для розвитку нових видів бізнесу та генерації додаткових грошових потоків. Так, концерн Rainford спочатку виробляв телевізори, згодом під цією ж маркою почав випускати іншу побутову техніку, а також використав цей неосяжний ресурс для диверсифікації діяльності – виробництва продуктів харчування;

 людський капітал підприємства, що втілений у знаннях і досвіді персоналу може бути джерелом отримання мультиплікативного ресурсного ефекту, якщо фахівці використовуватимуть накопичений інтелектуальний потенціал у розробках інноваційних видів продукції, створенні та освоєнні нових технологій чи здійсненні нових видів діяльності.

Хоча дія мультиплікативного ефекту є необмеженою, однак вона може мати зворотний характер. Так, якщо нова продукція, що випущена під відомим брендом компанії, виявиться неякісною, це може зменшити кількість її лояльних покупців і негативно вплинути на імідж бізнесу загалом. Тому важливим завданням менеджерів підприємства є глибока оцінка перспектив використання неосяжних ресурсів для отримання мультиплікативного ефекту.