

Кондратюк Дмитро Миколайович 

канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу
Поліський національний університет, Україна

РЕСУРСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО РОЗШИРЕННЯ ДЛЯ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Цифрова трансформація аграрного сектору актуалізує ключове теоретичне питання. Чи є доступ до цифрових технологій самостійним джерелом стійкої конкурентної переваги? Практика свідчить, що ні. Технологія, яка сьогодні забезпечує диференціацію ринкового гравця, упродовж 2-3 років перетворюється на галузевий стандарт, доступний більшості учасників ринку. Ця закономірність зумовлює необхідність теоретичного інструментарію, здатного пояснити стійку диференціацію між підприємствами на основі ресурсних характеристик. Саме ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV) посідає центральне місце серед таких концепцій.

Інтелектуальні витоки RBV пов'язані з роботою Е.Т. Penrose, яка запропонувала розглядати підприємство не як виробничу функцію, а як гетерогенний «пучок ресурсів» [1]. В. Wernerfelt здійснив першу спробу операціоналізувати ресурсний погляд на фірму в аналітичному розумінні, ввівши поняття ресурсних бар'єрів [2]. Концептуальний прорив відбувся у 1991 р., коли J.V. Barney сформулював чотири умови перетворення ресурсу на джерело стійкої конкурентної переваги: цінність (valuable), рідкісність (rare), складність імітації (inimitable) і незамінність (non-substitutable) [3]. VRIN-рамка набула статусу методологічного стандарту для аналізу стратегічних ресурсів у стратегічному менеджменті.

Застосування VRIN-логіки до цифрових ресурсів агропродовольчих підприємств не є однозначним. Не кожен цифровий актив відповідає критеріям цієї рамки. Натомість агроаналітична платформа, що акумулює локально специфічні дані про врожайність і стан ґрунтів упродовж 5-10 виробничих сезонів, потенційно відповідає всім чотирьом критеріям. Принципова відмінність полягає в тому, що конкурентною перевагою виступає не сам цифровий інструмент, а масив специфічних даних і компетенцій, накопичених у процесі його застосування.

Емпіричні дані підтверджують, що конкурентна перевага в

агропродовольчому секторі формується не ізольованими технологіями, а здатністю підприємства інтегрувати дані з різних джерел в єдину систему підтримки рішень. М. Kamariotou та співавтори встановили, що впровадження стратегічно узгоджених інформаційних систем у малих і середніх агропродовольчих підприємствах забезпечує скорочення операційних витрат та підвищення конкурентоспроможності, а визначальним фактором успіху є якість стратегічного планування інформаційної системи, а не сам інструмент [4].

Критерій рідкості є найбільш нестабільним у VRIN-рамці щодо цифрових ресурсів. Оскільки динаміка технологічного розвитку є надзвичайно високою. Аналітична платформа, що сьогодні є ексклюзивним надбанням кількох провідних агрохолдингів, за 2-3 роки може стати доступною широкому колу учасників ринку. М. Peteraf запропонувала альтернативну систематизацію умов конкурентної переваги через «наріжні камені», акцентуючи роль *ex-ante* і *ex-post* обмежень конкуренції [5]. Для цифрових ресурсів ці обмеження конкретизуються таким чином, що витрати на побудову власної аналітичної інфраструктури є потужним бар'єром входу (*ex-ante*). Тоді як ефекти навчання та зростання цінності платформи з кожним новим користувачем є *ex-post* механізмами захисту набутої позиції.

З огляду на зазначене, пропонується розширення класичної рамки до VRIN-D, де D позначає dynamism тобто динамічність ресурсу. П'ятий критерій фіксує здатність ресурсу до оновлення в умовах технологічних змін. Якщо класичний VRIN описує стан ресурсу в певний момент часу то VRIN-D додає темпоральний вимір. Тобто наскільки ресурс здатний еволюціонувати разом із технологічним середовищем. Для цифрових ресурсів цей критерій є особливо критичним. К. Chen підтверджує цей напрям, формулюючи підхід «From VRIN to Velocity» і стверджуючи, що в умовах цифрової економіки швидкість оновлення ресурсів є самостійним критерієм конкурентоспроможності [6].

Сучасні інформаційні платформи надають керівникові агропідприємства можливість у режимі, наближеному до реального часу, переглядати оброблені площі, витрачені матеріали, задіяну техніку і виконані агрооперації. Однак ця операційна цінність є лише частиною стратегічного потенціалу. Справжня конкурентна перевага формується через накопичення локально специфічних даних упродовж багатьох виробничих сезонів.

Знаннево-орієнтований підхід R. M. Grant є особливо актуальним для аграрних систем [7]. Знання про специфіку місцевих виробничих умов,

поведінку конкретних сортів і оптимальні агрономічні практики є найважче відтворюваним стратегічним активом. Природа аграрного знання є двоїстою. Адже воно формує конкурентну перевагу і водночас обмежує масштабування цифрових рішень. R. Amit і P. Schoemaker уточнили поняття «стратегічних активів» як перетину ресурсів і здатностей, що важко відтворити та можна застосовувати в різних контекстах [8]. Саме ця контекстуальна прив'язаність аграрних знань є джерелом і конкурентної переваги, і обмеженням трансферності цифрових рішень.

C.E. Helfat та співавтори фіксують статичність як найгостріше обмеження RBV та окреслюють перспективні напрями розширення теорії, актуальні в умовах цифровізації [9]. Водночас вони не пропонують завершеної операційної рамки для управління динамічним оновленням ресурсів. Таким чином, RBV є необхідним, але недостатнім концептуальним шаром. Він відповідає на питання «що є стратегічним?», але не пояснює «як це стратегічне здобувається і підтримується в умовах безперервних змін?».

Важливим доповненням до ресурсної логіки є концепція поглинаючої здатності (*absorptive capacity*), запропонована W.M. Cohen і D.A. Levinthal [10]. Вона фіксує три взаємопов'язані процеси: розпізнавання релевантної зовнішньої інформації, її інтерналізацію та практичне застосування. Підприємство без базових цифрових компетенцій не здатне ефективно засвоїти навіть найдоступніші технологічні рішення. Нерівномірність цифрового розвитку аграрного сектору значною мірою пояснюється нерівною поглинаючою здатністю підприємств. Вона пов'язана з рівнем освіти, управлінським досвідом та організаційною культурою. За даними М.В. Негрей, процеси цифровізації аграрного сектору України характеризуються суттєвою нерівномірністю між різними категоріями учасників через значний розрив у рівні цифрової грамотності [11]. Це структурна, а не ситуативна характеристика бар'єру.

Отже, ресурсно-орієнтований підхід забезпечує необхідну методологічну основу для аналізу цифрових активів агропідприємств, проте потребує розширення в кількох напрямках. VRIN-D додає темпоральний вимір до статичної оцінки ресурсів. Знаннево-орієнтований підхід акцентує роль локально специфічного знання як найстійкішого стратегічного активу. Концепція поглинаючої здатності пояснює механізм, через який однаковий доступ до технологій дає принципово різні результати на підприємствах із різним людським капіталом. Разом ці три концептуальні шари утворюють аналітичну рамку для дослідження ресурсної бази цифрової трансформації. Проте вони не охоплюють питання динамічного оновлення ресурсів. Саме тут

виникає потреба у зверненні до теорії динамічних здатностей.

Список використаних джерел:

1. Penrose E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Blackwell. DOI: <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>.
2. Wernerfelt B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
3. Barney J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
4. Kamariotou M., Kitsios F., Charatsari C., Lioutas E. D. & Talias M. A. (2022) Digital strategy decision support systems: Agrifood supply chain management in SMEs. *Sensors*, 22(1), 274. DOI: <https://doi.org/10.3390/s22010274>.
5. Peteraf M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>.
6. Chen K. (2026) From VRIN to Velocity: Integrating Resource-Based View and Dynamic Capabilities for Competitive Advantage in AI-Accelerated Markets. *International Theory and Practice in Humanities and Social Sciences*, 3(1). DOI: <https://doi.org/10.70693/itphss.v3i1.282>.
7. Grant R. M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>.
8. Amit R. & Schoemaker P. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
9. Helfat C. E., Kaul A., Ketchen D. J., Barney J. B., Chatain O. & Singh H. (2023) Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1357–1390. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3500>.
10. Cohen W. M. & Levinthal D. A. (1990) Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. DOI: <https://doi.org/10.2307/2393553>.
11. Негрей М. В. (2023) Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 8(1), 94–100. DOI: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>.