

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

DOI : 10.33274/2079-4762-2020-48-2-69-75

JEL: B41, M20, O10

УДК 65.012:338.2

Приймак Н. С.,
д-р екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Іванова Н. С.,
д-р екон. наук,
доцент

Маловичко С. В.,
д-р екон. наук,
доцент

e-mail: malovychko@donnuet.edu.ua

VRIO-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ЗМІН

UDC: 65.012:338.2

Priymak N. S.,
Grand PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky,
Krivyi Rih, Ukraine,
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua
e-mail: ivanova@donnuet.edu.ua

Ivanova N. S.,
Grand PhD in Economic sciences,
Associate Professor

Malovichko S. V.,
Grand PhD in Economic sciences,
Associate Professor

e-mail: malovychko@donnuet.edu.ua

VRIO-ANALYSIS AS A TOOL FOR ASSESSING STRATEGIC CHANGE OPPORTUNITIES

Мета. Метою статті є обґрунтування можливостей застосування VRIO-аналізу при проведенні стратегічного аналізу ресурсів підприємства системою менеджменту змін.

Методика. У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових методів та прийомів дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, групування, індукція, дедукція, метод аналогій, рейтингування та експертного оцінювання. Теоретико-методологічна база дослідження містить положення теорії менеджменту, стратегічного управління, стратегічного аналізу, а також теорії змін.

Результати. У дослідженні на підставі аналізу стратегічного потенціалу гірничовидобувних підприємств та акумульованого на ринку рівня унікальних стратегічних можливостей змін виконано обґрунтування напрямків реалізації стратегічних змін ПрАТ «ЦГЗК» із застосуванням можливостей VRIO-аналізу. Встановлено, що досліджуване підприємство є аутсайдером ринку за критерієм реалізації стратегічних можливостей змін (отриманий коефіцієнт реалізації становить 0,292) та має потенціал стратегічних змін, рівний 80 %. Авторами виконано обґрунтування стратегії змін, яка має базуватися на виробничій та фінансовій функціональних стратегіях, які за результатами VRIO-аналізу формують конкурентні переваги та сильні сторони діяльності.

Ключові слова: зміни, управління стратегічними змінами, стратегія, зовнішнє середовище, стратегічні можливості змін, стратегічний потенціал змін, VRIO-аналіз.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують в умовах високого рівня динамічності діяльності та активного впливу зовнішнього середовища, що у сукупності впливових детермінант визначає зовнішні джерела змін у стратегічній діяльності. Бажання отримувати стабільні прибутки та досягнути цілей стратегії змушує систему менеджменту підприємства напрацьовувати адаптаційні механізми діяльності, якими, по суті, є стратегічні зміни. У вказаному контексті стратегічні зміни — це сукупність процесів менеджменту підприємства та системи менеджменту змін із забезпечення адаптації чинної стратегії діяльності до вимог зовнішнього середовища та стратегічних цілей.

У процесі розробки програми стратегічних змін виникає необхідність у використанні аналітичного інструментарію, покликано-го, з одного боку, виявити та оцінити існуючі внутрішні адаптаційні механізми стратегічного потенціалу змін, а з іншого — ідентифікувати шляхи їх реалізації відповідно до зовнішніх стратегічних можливостей. Одним із інструментів, який задовольняє висунутим вимогам, є VRIO-аналіз, який, на жаль, в українській практиці стратегічного менеджменту не має значного поширення й потребує популяризації та інтегрування у звичайну практику стратегічного управління на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розробку теорії стратегічного аналізу та теорії управління в умовах турбулентності середовища діяльності здійснено такими науковцями, як І. Ансофф, М. Портер, К. Друрі, М. Х. Мескон, М. Мінцберг, Н. Сарай, М. П. Бутко та ін. Недивлячись на значне поширення цього напрямку наукових досліджень у сфері менеджменту, застосування VRIO-аналізу як інструменту обґрунтування стратегічних змін та розробки стратегії діяльності є недостатнім і потребує більш ґрунтовного вивчення.

Мета статті — обґрунтування можливостей застосування VRIO-аналізу як інструменту здійснення стратегічного аналізу ресурсів підприємства системою менеджменту змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного управління й управління стратегічними змінами на підприємстві в українській практиці не є поширеним, що має низку причин:

низький рівень теоретичної підготовки менеджерів, необхідність збору та аналізу значного кола інформаційних джерел, обмеженість використання компетентнісного підходу при дослідженні ринкових позицій підприємств на різних типах ринків, низький рівень імплементації теорії змін і її інструментарію та інше.

Безпосередньо VRIO-аналіз — це теоретико-практична модель, покликана здійснити оцінку унікальних ресурсів, здатностей та ключових компетенцій, які можуть забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку [8; 9]. Частіше за все, цей аналітичний інструментарій застосовують для дослідження діяльності виробничих підприємств, хоча, за умови певних модифікацій, він може бути використаний і для підприємств сфери послуг.

Застосування VRIO-аналізу при реалізації функцій менеджменту стратегічних змін на підприємствах доцільним є у двох випадках:

— при оцінці внутрішнього стратегічного потенціалу змін підприємства — для дослідження рівня унікальності стратегічних ресурсів та визначення доцільності їхнього застосування у процесі реалізації програми стратегічних змін. У цьому випадку VRIO-аналіз є оціночним інструментом для обґрунтування доцільності нарощування стратегічного потенціалу чи певних його локальних складових;

— при оцінці рівня реалізації стратегічних можливостей змін, акумульованих ринком, та їх доступності для внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства [1; 2].

Обидва випадки застосування цієї методики у якості вихідної інформації використовують дані щодо розміру доступних для системи менеджменту стратегічних ресурсів, які генерують стратегічний потенціал змін підприємств.

Практичне застосування VRIO-аналізу у ході обґрунтування стратегічних змін передбачає аналіз за такими критеріями:

— Value (цінність стратегічного ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для організації та для системи менеджменту стратегічних змін);

— Rareness (рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом та наскільки цей стратегічний ресурс має унікальність за певним набором властивостей для системи стратегічних змін);

— Imitation (можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко і дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього, або — наскільки важко та дорого іншим компаніям буде змінити цей ресурс для досягнення ним ефекту імітації наявних у підприємства-лідера властивостей);

— Organization (організованість — визначення, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу; чи повною мірою виробнича організація залучає ці ресурси і здібності для реалізації стратегічних можливостей змін) [5].

У нашому дослідженні застосування VRIO-аналізу буде здійснено при оцінці рівня реалізації стратегічних можливостей змін, акумульованих ринком, та їх доступності для внутрішнього стратегічного потенціалу гірничодобувного підприємства

Мета застосування VRIO-аналізу — забезпечення системи менеджменту стратегічних змін повною та достовірною інформацією про

акумульований зовнішнім середовищем стан локальних складових стратегічних можливостей змін та рівень їх конкурентоспроможності на цільовому ринку (у фокусній групі підприємств).

Базою застосування методики виступають дані щодо стану та рівня стратегічних ресурсів гірничодобувних підприємств у складі: ПАТ «ПівдГЗК», ПрАТ «ЦГЗК», ПрАТ «ІнГЗК», ПрАТ «ПівнГЗК» та ПрАТ «ПолтГЗК».

Слід зазначити, що стратегічний потенціал змін — це комплексна категорія, яка визначається сформованим стратегічним потенціалом підприємства, є сукупністю стратегічних ресурсів, компетенцій та внутрішніх можливостей, які акумулюються та використовуються (або можуть використовуватися) в процесі реалізації стратегічних змін на підприємстві для досягнення стратегічних цілей в динамічних умовах зовнішнього середовища [4; 6].

Порядок застосування VRIO-аналізу для оцінки стратегічних можливостей змін узагальнено на рис. 1.

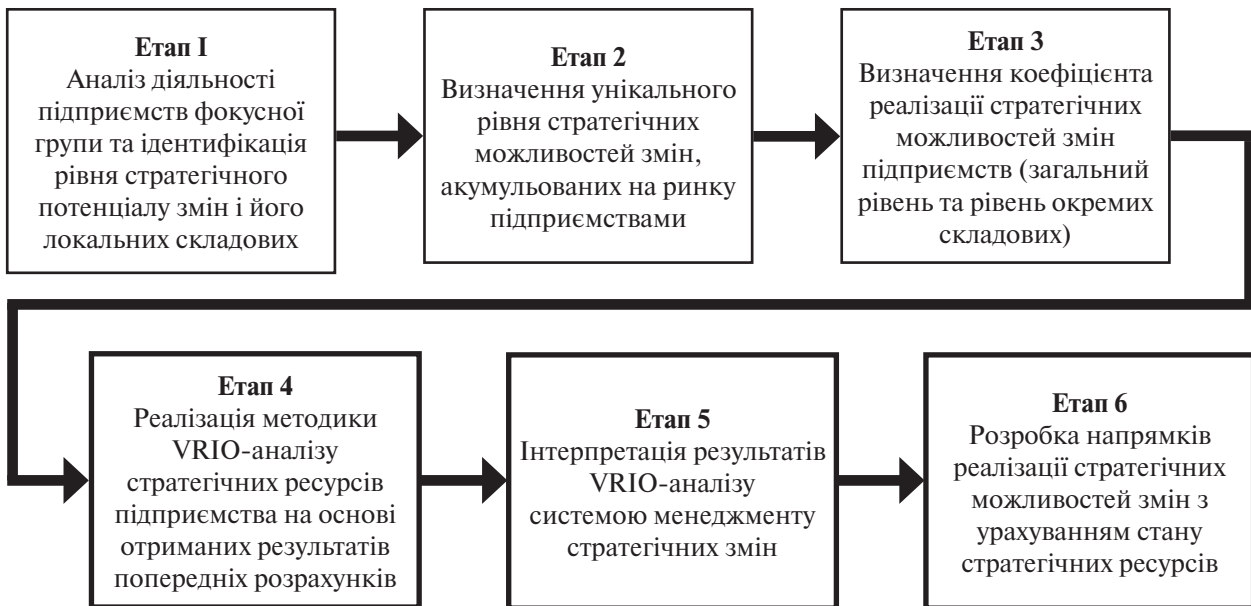


Рис. 1. Методика застосування VRIO-аналізу для оцінки стратегічних можливостей змін підприємства на ринку (складено авторами)

З рис. 1 видно, що застосування VRIO-аналізу для оцінки стратегічних можливостей змін передбачає реалізацію двох блоків управлінських дій.

Блок 1. Підготовчий, включає такі етапи:

1) аналіз діяльності підприємств фокусної групи та ідентифікація рівня стратегічного потенціалу змін і його локальних складових;

2) визначення унікального рівня стратегічних можливостей змін, акумульованих на ринку підприємствами. Унікальний рівень стратегічних можливостей змін — це акумульований зовнішнім середовищем підприємств максимально-можливий рівень реалізації стратегічних ресурсів та стратегічного потенціалу змін, який дозволяє підприємству досягати цілей стратегічних змін та конкурентних переваг на ринку;

3) визначення коефіцієнту реалізації стратегічних можливостей змін підприємств (загальний рівень та рівень окремих складових) — визначається як співвідношення вартості стратегічного потенціалу та сформованих стратегічних можливостей.

Блок 2. Дієвий, включає наступні етапи:

4) реалізація методики VRIO-аналізу стратегічних ресурсів підприємства на основі отриманих результатів попередніх розрахунків;

5) інтерпретація результатів VRIO-аналізу системою менеджменту стратегічних змін;

6) розробка напрямків реалізації стратегічних можливостей змін з урахуванням стану стратегічних ресурсів.

Результати реалізації блоку 1 та отримані результати оцінки стратегічного потенціалу змін досліджуваних гірничовидобувних підприємств за 2017 рік наведено у табл. 1.

За результатами табл. 1 видно, що жодне із досліджуваних підприємств-конкурентів

Таблиця 1

Розрахункові значення рівня стратегічного потенціалу змін підприємств з видобутку та переробки залізорудної сировини відкритим способом за 2017 рік, тис. грн. (складено авторами на основі [3; 10; 11])

Показник	ПрАТ «ПівнГЗК»	ПрАТ «ЦГЗК»	ПАТ «ПівдГЗК»	ПрАТ «ІнГЗК»	ПрАТ «ПолтГЗК»	Локальний рівень УСМЗ
Трудовий потенціал змін	33659059	9481053,57	25327800	20053345,1	20406024	33659059
Потенціал змін основних засобів	2062901,55	751334,1	609672,08	1726447,13	870113,1	2062901,55
Оборотний потенціал змін	3261114,98	1567627,22	1702797,1	2677659,8	4988648,44	4988648,44
Потенціал змін нематеріальних активів	124850	33768,5	134948,5	74289,5	166647	166647
Фінансово-інвестиційний потенціал змін	1552560,6	567091,35	1435450,8	1110525,45	736288,35	1552560,6
Внутрішній стратегічний потенціал змін	40660486,2	12400874,74	29210668	25642267	27167720,8	-
Унікальний рівень стратегічних можливостей змін (УСМЗ)	42429816,59					
Коефіцієнт реалізації УСМЗ підприємств	0,958	0,292	0,688	0,604	0,640	-
Рейтингова оцінка коефіцієнта реалізації стратегічних можливостей змін підприємства	1	5	2	4	3	-

на ринку не забезпечує реалізацію унікального рівня стратегічних можливостей змін, що доводить наявність потенціалу розвитку гірничовидобувних підприємств та доцільність реалізації стратегічних змін, пов'язаних із нарощуванням стратегічного потенціалу. Коефіцієнт реалізації стратегічних можливостей змін досліджуваної групи підприємств коливається в межах [0,29; 0,96]. Найвищий рівень реалізації стратегічних можливостей змін досягнуто ПрАТ «ПівнГЗК», яке є лідером ринку за цим критерієм, а найнижчий — ПрАТ «ЦГЗК», який є аутсайдером на ринку за цим критерієм. Інші учасники ринку реалізують стратегічні можливості на рівні 60 % і мають потенціал змін, приблизно рівний 40 %. Ці результати доводять також рейтингові оцінки комбінатів.

Реалізація наступного блоку буде виконана на прикладі ПрАТ «ЦГЗК» — гірничовидобувного підприємства, яке має у своєму арсеналі диверсифікований продуктивний портфель (випуск концентрату та окатків, будівельні матеріали) і містить всі етапи технологічного ланцюга видобутку та збагачення руд.

Динаміка коефіцієнта реалізації унікального рівня стратегічних можливостей змін у розрізі локальних складових наведена на рис. 2.

Аналіз отриманих коефіцієнтів вказує, що реалізація локальних складових унікального рівня стратегічних можливостей змін підприємства становить [0,2; 0,365]. Найменший рівень реалізації досягнуто за такими

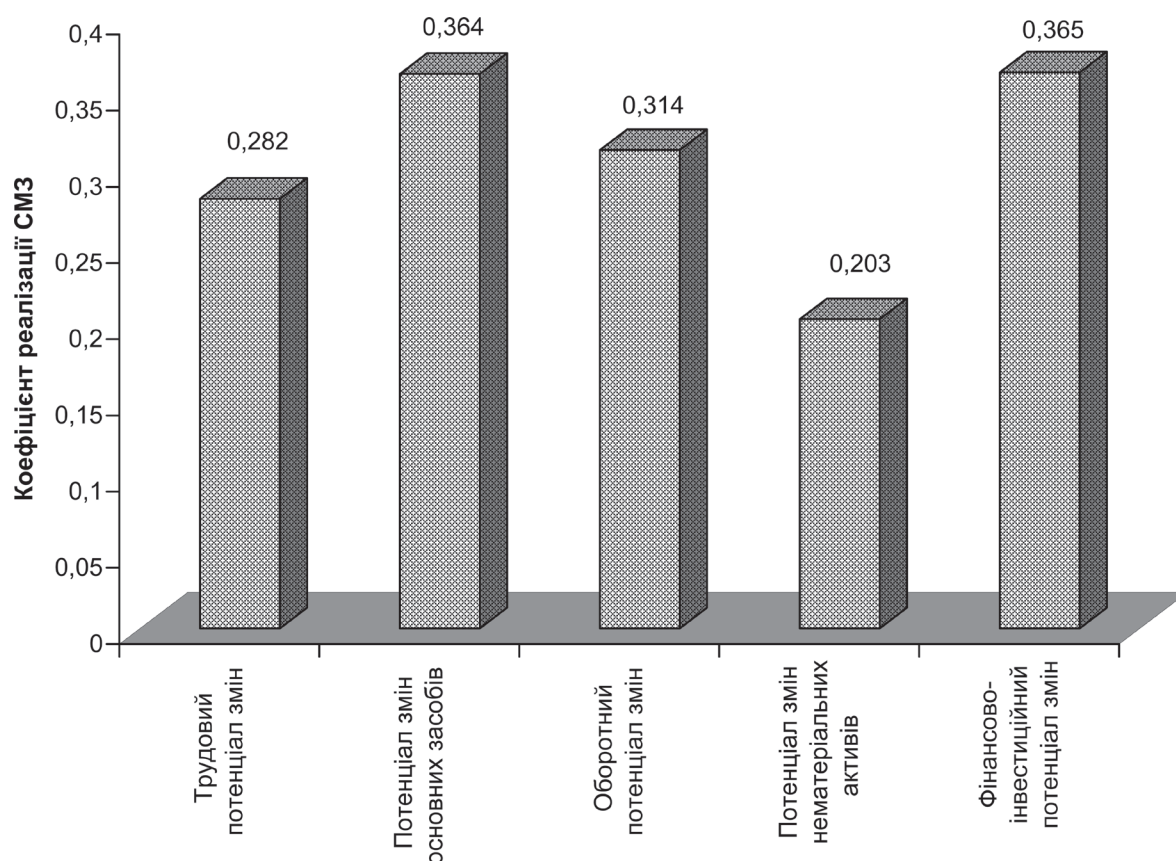


Рис. 2. Коефіцієнт реалізації локальних складових унікального рівня стратегічних можливостей змін ПрАТ «ЦГЗК» (складено авторами)

складовими: трудові ресурси (0,282), нематеріальні активи (0,203). Найбільш реалізовані фінансово-інвестиційні можливості (0,365), але потенціал їх зростання становить майже 64 %.

Матриця VRIO-аналізу стратегічних ресурсів ПрАТ «ЦГЗК» наведена у табл. 2. При побудові табл. 2 використано аналітичну звітність про діяльності ПрАТ «ЦГЗК» [10; 11].

При виконанні VRIO-аналізу додатково було досліджено залізорудну сировину — як природний ресурс, доступний для стратегічного потенціалу підприємства, який виступає базою для реалізації техніко-технологічної локальної складової та складової нематеріальних активів (для ГЗК — це вартість активів, пов'язаних із розробкою родовищ корисних копалин і технологій, які визначаються їх особливими характеристиками).

Таблиця 2

VRIO-аналіз стратегічних ресурсів підприємства ПрАТ «ЦГЗК»
(складено авторами із використанням [5; 6; 9; 10])

Ресурс	«V»	«R»	«I»	«O»	Лінгвістичне значення показника		Кількісне значення показника
					Стратегічні наслідки	Сила / слабкість	
Трудові ресурси	Ні	Ні	Так	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	0,282
Техніко-технологічна база	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,364
Оборотні ресурси	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет	Слабкість	0,314
Нематеріальні активи	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага	Сила	0,203
Фінансові ресурси	Так	Так	Так	Так	Стиька конкурентна перевага	Сила і стийка відмінна компетенція	0,365
Залізорудна сировина	Так	Так	Ні	Так	Конкурентна перевага	Сила	-

Отже, отримані результати оцінки стратегічних ресурсів ПрАТ «ЦГЗК» дозволяють визначити, що комбінату варто реалізувати активну стратегію реалізації стратегічних можливостей змін, базовими елементами якої повинні стати: якісна залізородна продукція, фінансові ресурси, можливості зміни техніко-технологічної бази та використання нематеріальних ресурсів, доступних системі менеджменту стратегічних змін. Зазначені базові елементи формують пул ключових компетенцій підприємства, максимальна реалізація яких може бути досягнута тільки за рахунок ефективного формування та використання трудового потенціалу змін (аналіз звітності [10, 11] ПрАТ «ЦГЗК» показав, що комбінат відчуває брак кваліфікованого персоналу внаслідок значної плинності персоналу та низької вмотивованості працівників робочих професій) та оборотних активів (аналіз звітності ПрАТ «ЦГЗК» [10, 11] показав, що комбінат відчуває брак ліквідних активів). Стратегія змін, рекомендована ПрАТ «ЦГЗК» має базуватися на виробничій та фінансовій функціональних стратегіях, результати реалізації яких мають забезпечувати зростання ефективності кадрової стратегії та максимізації ефективності реалізації активів комбінату.

Висновки. Застосування VRIO-аналізу системою менеджменту стратегічних змін дозволяє досягнути наступних результатів: забезпечити оцінку якісних властивостей стратегічних ресурсів підприємства та ефективності управління ними з урахуванням вимог не тільки системи менеджменту, але й вимог конкуренції щодо їх стану та рівня реалізації; забезпечити обґрунтоване визначення сильних та слабких сторін діяльності компанії; визначити конкурентний статус функціональних напрямків діяльності, пов'язаних із реалізацією стратегічних ресурсів; структурувати аналітичну звітність і забезпечити її репрезентативність у якості інформаційного забезпечення системи підтримки управлінських рішень щодо реалізації стратегічних змін.

Список літератури

1. Глушенко А. Н. Концепція управління изменениями на металлургическом предприятии. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 378–385.
2. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах — необхідна умова забезпе-

чення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247–252/

3. Діденко В. М. Менеджмент : підручник. К. : Кондор, 2008. 584 с.

4. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. К. : Кондор, 2016. 217 с.

5. Лелюк С. В. VRIO-аналіз як інструмент стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. URL : http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012/Economics/10_115676.doc.htm (дата звернення: 02.03.2020 р.)

6. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.

7. Тютлікова. В. В., Білоконенко Г. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf (дата звернення: 27.02.2020 р.)

8. Barney J. B., Hesterly W. S. VRIO Framework. In: *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey : Pearson, 2010, pp. 68–86.

9. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991. Vol. 17. No.1, pp. 99–120.

10. Сайт ПрАТ «Центральний гірничозбагачувальний комбінат. URL : <https://cgok.metinvestholding.com/ua> (дата звернення 01.03.2020 р.).

11. Сайт компанії Metinvest. URL : <https://metinvestholding.com>.

References

1. Glushchenko, A. N. (2014). *Kontseptsiya upravleniya yzmenenyamy na metallurhicheskom predpriyatyy* [The Concept of change management at a Metallurgical enterprises]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 6, pp. 378–385.
2. Grinko, T. V. *Upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh — neobkhdna umova zabezpechennia yikh rozvytku* [Changes management at the enterprises is a necessary condition for their development]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 10, pp. 247–252.
3. Didenko, V. M. (2008). *Menedzhment* [Management]. Kyiv, Kondor Publ., 584 p.
4. Kosach, I. A., Ladonko, L. S., Kalinko, I. V. (2016). *Dilove administruvannia: menedzhment*

orhanizatsii ta upravlinnia zminamy [Business Administration: organizational management and change management]. Kyiv, Kondor, 217 p.

5. Lelyuk, S. V. *VRIO-analiz yak instrument stratehichnoho analizu vnutrishnoho seredovyshcha pidpriemstva* [VRIO-analysis as a tool for strategic analysis of the internal environment of the enterprise]. Available at : http://www.rusnauka.com/24_NNP_2012/Economics/10_115676.doc.htm (accessed date: 02.03.2020 p.).

6. Mischenko, A. P. (2007). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Dnepropetrovsk, DUEP Publ., 332p.

7. Tiutlikova, V. V., Bilokonenko, H. V. (2015). *Instrumentalne zabezpechennia ekspres-diahnostuvannia rozvytku sotsialno-ekonomichnoho potentsialu vyrobnychoi orhanizatsii* [Instrumental support of rapid diagnostics of socio-economic potential development of a production organiza-

tion]. Available at : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf (accessed date: 27.02.2020 p.)

8. Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2010). VRIO Framework. *In: Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey : Pearson, pp. 68– 86.

9. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, no. 1 (17), pp. 99– 120.

10. *Oficijnyj sayt PrAT «Centralnyj girnychozbagachuvalnyj kombinat* [Private Joint-Stock Company “Central Mining and Processing Plant”]. Available at : <https://cgok.metinvestholding.com/ua> (data zvernennya 01.03.2020 r.)

11. *Oficijnyj sayt kompaniyi Metinvest* [Official site of Metinvest]. Available at : <https://metinvestholding.com>.

Objective. *The objective of the article is to substantiate the possibilities of using VRIO analysis during the implementation of enterprise resources strategic analysis by the change management system.*

Method. *In the course of the research, a set of general scientific research methods and techniques are used: analysis, synthesis, generalization, comparison, grouping, induction, deduction, analogy method, methods for determining ratings and expert evaluation. The theoretical and methodological base of the research includes the provisions of management theory, strategic management, strategic analysis, as well as the theory of change.*

Results. *As the title implies the article describes VRIO analysis as a theoretical and practical model designed to assess the unique resources, abilities and key competencies that can provide the enterprise with a competitive advantage in the market.*

The objective of the VRIO analysis is to provide the strategic change management system with complete and reliable information about the local components of the strategic opportunities for changes accumulated by the external environment and their level of competitiveness in the target market (in the focus group of enterprises).

Clarification of the essence of the changes and determination of their place and role in the system of strategic management of the enterprise.

According to the author’s methodology, the use of VRIO analysis to assess the strategic possibilities of change indicates the implementation of two blocks of management actions: preparatory and effective.

The results of the strategic resources evaluation using the VRIO analysis for PJSC “CGOK” make it possible to determine that the enterprise should implement an active strategy for realizing the strategic opportunities for change, the basic elements of which should be: quality iron ore products, financial resources, opportunities to change the technological base and use intangible resources available to the strategic change management system. The change strategy recommended by PJSC “CGOK” should be based on production and financial functional strategies, the results of which should ensure increase of personnel strategy efficiency and maximization of efficiency realization of enterprise assets.

Keywords: *changes, change management, management, strategy, external environment, strategic change possibilities, strategic potential of change, VRIO analysis*

Надійшла до редакції 20.10.2020