

Ястребний В. М.
*аспірант кафедри економіки і фінансів,
Одеський національний морський університет
м. Одеса, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-593-1-15>

VRIO-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНЮВАННЯ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СУДНОПЛАВНИХ КОМПАНІЙ

Дослідження внутрішнього середовища підприємства є ключовим елементом стратегічного аналізу та стратегічного управління, адже дає змогу визначити реальні сильні сторони, обмеження та потенціал розвитку організації. Такий аналіз допомагає виокремити чинники, що формують конкурентоспроможність підприємства, і слугує основою для розроблення корпоративної стратегії. На відміну від зовнішніх умов, які вирізняються значною мінливістю та складністю прогнозування, внутрішні параметри діяльності перебувають під контролем менеджменту та можуть коригуватися відповідно до стратегічних пріоритетів компанії [1].

У галузі морського транспорту аналіз внутрішнього середовища має особливо високу важливість, оскільки діяльність судноплавних компаній пов'язана зі значними інвестиціями, підвищеними вимогами до технічної справності й безпеки експлуатації флоту. Додатковими факторами виступають різкі коливання фрахтових ставок і вартості енергоресурсів [2], а також посилення конкуренції, спричинене активною присутністю міжнародних транспортно-логістичних альянсів.

Одним із фундаментальних інструментів оцінки внутрішнього середовища є VRIO-модель [1], що ґрунтується на чотирьох критеріях оцінки стратегічних ресурсів: цінність (Value), рідкість (Rarity), складність імітації (Imitability) та організаційна підтримка (Organization). У його межах стійку конкурентну перевагу можуть формувати лише ті ресурси, які одночасно мають цінність, є дефіцитними, складними для відтворення та підтримуються відповідною організаційною структурою. Застосування цього інструмента дає змогу визначити, чи відповідають наявні ресурси вимогам конкурентного ринку та чи потребують вони оновлення або додаткового організаційного зміцнення. Таким чином,

VRIO-аналіз виступає інструментом не лише діагностики, але й стратегічного розвитку ресурсного потенціалу підприємств морського транспорту.

У сфері морських перевезень застосування VRIO-підходу потребує спеціальної адаптації, адже загальні методики оцінювання ресурсів не охоплюють особливостей активів та операційної моделі судноплавних компаній. Якщо в традиційному менеджменті ресурси здебільшого трактуються як матеріальні засоби, інфраструктура чи трудовий потенціал, то в морському транспорті їх зміст значно ширший і має галузеву специфіку.

Так, флот оцінюється не лише як матеріальний актив, а як сучасний і енергоефективний транспортний ресурс, що визначає собівартість тонно-миль, рівень екологічної відповідності та здатність компанії формувати довгострокову конкурентоспроможність. Логістична мережа в судноплавній галузі трактується значно ширше, ніж просто матеріальна інфраструктура: вона охоплює доступ до міжнародних транспортно-логістичних ланцюгів, включення компанії в глобальні системи перевезень і здатність оперативно освоювати нові напрямки [3]. Важливим стратегічним ресурсом є також персонал – професійні екіпажі та кваліфікований управлінський склад, які гарантують дотримання міжнародних стандартів і ефективність управлінських рішень. До критичних складових сучасної конкурентоспроможності належать цифрові технології, зокрема автоматизовані системи, аналітика великих даних і програмні платформи для оптимізації процесів, що є складними для копіювання та формують додаткові ринкові переваги [4]. Окрему групу становлять стандарти й сертифікація: дотримання міжнародних вимог із безпеки та екології забезпечує стратегічне позиціонування компанії, доступ до міжнародних ринків і довіру партнерів. Для подальшої оцінки ресурсного потенціалу стратегічні активи, виділені за VRIO-підходом, були представлені у форматі вимірюваних показників, що можуть розраховуватися на основі відкритих фінансових і операційних даних судноплавних компаній. Співвідношення між ресурсами та відповідними індикаторами їх оцінювання відображено в табл. 1.

Кількісна інтерпретація ресурсів у межах VRIO-підходу забезпечує об'єктивність оцінювання та створює основу для формування обґрунтованих управлінських рішень. Це дозволяє не лише визначити сильні й слабкі сторони підприємства, а й окреслити потенційні точки

зростання, що є важливим для підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного та глобалізованого ринку морських перевезень.

Таблиця 1

**Відповідність стратегічних ресурсів
та кількісних показників їх оцінки на прикладі
контейнерних судноплавних компаній**

Ресурс (VRIO)	Показники для кількісного виміру	Одиниця виміру
Сучасний та енергоефективний флот	Середній вік суден	роки
	Коефіцієнт технічної готовності флоту	%
Розмір і структура флоту	Кількість суден	одиниць
	Контейнерна місткість	тис TEU
	Вантажообіг	млн TEU
Доступ до міжнародних логістичних мереж	Географічна присутність	кількість країн
	Кількість портів/країн	Одиниць
Персонал і менеджмент	Витрати на навчання	млн. USD
	Коефіцієнт плинності	%
	Кількість аварій	випадків/рік
Інноваційні цифрові рішення	Рівень цифровізації процесів	%
	Витрати на IT	млн USD
Альтернативні види палива	Частка LNG-суден	%
	Викиди CO ₂ на тонна-милю	gCO ₂ /тонна-миля
Міжнародна сертифікація	Наявність ISO/IMO сертифікатів	dummy (0/1)
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	%
	Поточна ліквідність	–
Рентабельність	ROA; ROE; EBIT margin; EBITDA margin, рентабельність за чистим прибутком	%
Інвестиційна активність	CAPEX	млн USD
	Частка інвестицій у флот	% від виручки

Джерело: запропоновано автором

Література:

1. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (1). P. 99–120.
2. Stopford M. Maritime Economics. London: Routledge, 2009.
3. Notteboom T., Rodrigue J.-P. Port Economics, Management and Policy. New York: Routledge, 2022.
4. Grant R. Contemporary Strategy Analysis. Wiley, 2019.