



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2026.3.1.110-120>

УДК 005.21:378

Ольга Піжук

Докторка економічних наук, доцентка кафедри міждисциплінарної освіти
факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти»,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-5802-1053>

o.pizhuk@ukma.edu.ua

VRIO-ДІАГНОСТИКА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

У статті розкрито концепцію VRIO-діагностики як аналітичного інструменту стратегічного управління розвитком закладів освіти. Актуальність дослідження зумовлена потребою уніфікації підходів до оцінювання внутрішнього ресурсного потенціалу освітніх організацій, адже традиційні методи (SWOT, Balanced Scorecard, KPI тощо) не враховують взаємозв'язків між ресурсами, компетентностями та організаційною культурою, що ускладнює комплексне оцінювання стратегічної спроможності. На основі ресурсно-орієнтованого підходу обґрунтовано доцільність адаптації моделі VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) до освітнього контексту як засобу виявлення основних ресурсів, здатних створювати довгострокові конкурентні переваги.

Розроблено концептуальну модель і методику VRIO-діагностики, яка передбачає оцінювання п'яти груп ресурсів: людських, інформаційних, матеріально-технічних, соціально-репутаційних і фінансових — за чотирма критеріями VRIO з використанням бальної шкали (0–2) та розрахунком інтегрального VRIO-індексу. Методика апробована на прикладі закладів освіти, що реалізують програми стратегічного розвитку, і дала змогу сформулювати індивідуальні VRIO-профілі кожної організації.

Результати показали, що найвищі показники мають людські та соціально-репутаційні ресурси, тоді як інформаційні та організаційні потребують посилення, особливо щодо цифровізації управління, комунікації та знаннєвого обміну. Отримані результати підтверджують ефективність VRIO-методики як практичного інструменту стратегічного управління, що поєднує якісний і кількісний аналіз, забезпечує порівнянність стратегічного потенціалу різних організацій і сприяє обґрунтованому плануванню розвитку освітньої системи.

Ключові слова: VRIO-аналіз, стратегічне управління, заклади освіти, внутрішнє середовище, ресурсний потенціал, конкурентні переваги, організаційний розвиток.

Стратегічне управління розвитком закладів освіти в умовах цифровізації, демографічних змін і воєнних викликів потребує нових підходів до оцінювання внутрішнього потенціалу організацій. Від ефективності використання людських, інформаційних, матеріально-технічних, соціально-репутаційних і фінансових ресурсів залежить здатність освітніх закладів адаптуватися до турбулентного середовища, реалізовувати інноваційні стратегії та забезпечувати стійкість розвитку. Проте на сьогодні в освітньому середовищі немає уніфікованих інструментів стратегічної діагностики, здатних кількісно вимірювати рівень внутрішнього ресурсного потенціалу.

Наявні методики стратегічного аналізу: SWOT, PEST, Balanced Scorecard і KPI — широко використовують для ідентифікації зовнішніх можливостей та загроз, а також окремих аспектів ефективності діяльності бізнесових організацій^{1, 2, 3, 4, 5}. В останні роки ці підходи поступово адаптують до потреб освітнього менеджменту^{6, 7, 8, 9}, однак здебільшого це має описовий характер і рідко передбачає формалізовані процедури вимірювання. Аналогічна тенденція спостерігається й щодо моделі VRIO (*Value* (цінність), *Rarity* (рідкісність), *Imitability* (важковідтворюваність) та *Organization* (організаційна підтримка))^{10, 11}, яку також адаптують до контексту освіти, проте поки що використовують переважно для якісного опису ресурсного потенціалу, без чітких кількісних індикаторів та алгоритмів стратегічного порівняння. Це зумовлює необхідність подальшого методологічного розроблення моделі VRIO, що має як наукове, так і прикладне значення, оскільки створює основу для впровадження інструментів самодіагностики, внутрішнього аудиту якості та стратегічного планування в закладах освіти.

Мета статті — обґрунтувати концептуальну модель та розробити методику VRIO-діагностики як інструменту стратегічного управління розвитком закладів освіти, що забезпечує кількісне оцінювання їхнього внутрішнього ресурсного потенціалу та визначення стратегічних пріоритетів розвитку.

Наукова гіпотеза дослідження полягає в тому, що адаптація моделі VRIO до специфіки освітньої галузі та розроблення на її основі діагностичної методики дасть змогу об'єктивно оцінювати стратегічний потенціал закладів освіти. Це, своєю чергою, підвищить обґрунтованість управлінських рішень, сприятиме раціональному використанню ресурсів і посиленню організаційної спроможності закладів освіти до розвитку в умовах цифрових і соціальних трансформацій.

Доведення гіпотези здійснено шляхом послідовного поєднання теоретичного, методичного та емпіричного рівнів дослідження. На теоретичному рівні обґрунтовано застосування ресурсно-орієнтованого підходу та моделі VRIO як концептуальної основи для оцінювання стратегічних

¹ Emet Gurel and Merba Tat, "SWOT Analysis: A Theoretical Review," *The Journal of International Social Research* 10, no. 51 (2017): 994–1006.

² Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* 70, no. 1 (1992): 71–9.

³ David Parmenter, *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, 4th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019).

⁴ Michael A. Hitt and R. Duane Ireland, *Strategic Management: Concepts and Cases—Competitiveness and Globalization*, 13th ed. (Boston: Cengage Learning, 2019).

⁵ Ольга Піжук та Микола Пронькін, «Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві», *Глобальні та національні проблеми економіки* 16 (2017): 427–34, <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/87.pdf>.

⁶ Антоніна Волівач та Ганна Хімичева, «Застосування методу PEST-аналізу для визначення впливу факторів ризиків на освітню діяльність закладу вищої освіти», *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* 59 (2018): 74–82.

⁷ Н. І. Іванова, «SWOT-аналіз у стратегічному управлінні закладами освіти», *Освітнологічний дискурс* 2 (2022): 112–20.

⁸ Ali Coskun and Mirgul Nizaeva, "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions," *International Journal of Economics, Business and Management Research* 7, no. 8 (2023): 16–34, <https://www.researchgate.net/publication/373523576>.

⁹ Тетяна Власюк і Микита Устік, «Вплив зовнішнього середовища на розвиток закладів вищої освіти», *Економіка та суспільство* 70 (2024): 386–401, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-155>.

¹⁰ Jay Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.

¹¹ Віталій Паздрій, «Використання аналітичних бізнес-інструментів у закладі освіти», *Стратегія економічного розвитку України* 44 (2019): 153–66, <https://doi.org/10.33111/sedu.2019.44.153.166>.

ресурсів організації. Проведено критичний аналіз наукових праць, у результаті якого виявлено, що VRIO не адаптовано до освітнього контексту, що й визначає напрям удосконалення моделі.

На методичному рівні розроблено діагностичний аркуш VRIO, який трансформує чотири базові критерії моделі (цінність, рідкісність, важковідтворюваність, організаційну підтримку) у систему вимірюваних показників, придатних для оцінювання людських, інформаційних, матеріально-технічних, соціально-репутаційних і фінансових ресурсів закладу освіти. Розроблено шкалу оцінювання (0–2 бали) та алгоритм обчислення загального VRIO-індексу, що дає змогу кількісно відобразити рівень стратегічного потенціалу організації.

На емпіричному рівні методику апробовано під час діагностичних досліджень закладів освіти. Отримані результати проаналізовано, щоб виявити сильні сторони та зону розвитку, що і є підтвердженням ефективності адаптованої VRIO-моделі як інструменту стратегічного управління розвитком. Сукупність цих етапів забезпечує логічне доведення гіпотези про дієвість VRIO-діагностики в освітньому менеджменті.

Теоретичною основою дослідження є ресурсно-орієнтований підхід, який набув широкого розвитку в стратегічному менеджменті завдяки працям закордонних науковців^{12, 13, 14, 15}. Джей Барні¹⁶ визначив модель VRIO як механізм виявлення стратегічних ресурсів, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу через їхню цінність, рідкісність, важковідтворюваність та організаційну підтримку. Подальші дослідження^{17, 18, 19} розвинули цю концепцію, конкретизуючи зв'язок між унікальністю ресурсів і сталістю організаційного розвитку.

У сучасній науці VRIO-аналіз активно застосовують у бізнес-секторі для оцінювання конкурентних переваг підприємств, але його потенціал у публічному управлінні та сфері освіти досі реалізовано недостатньо. Лише поодинокі дослідження^{20, 21} звертають увагу на можливість використання ресурсного підходу для стратегічного оцінювання організацій у неприбуткових секторах.

Одним із перших прикладів адаптації бізнес-інструментів до освітньої сфери в українській науці є праця В. Паздрія²², у якій розглянуто можливості використання SWOT-, PEST- та VRIO-аналізу в діяльності закладів освіти. Автор наголошує, що VRIO-підхід дає змогу виявляти стратегічні ресурси: компетентність персоналу, корпоративну культуру, ділову репутацію, інформаційні системи, — але зазначає про потребу подальшої адаптації методики до умов освітнього управління.

Отже, попри активний розвиток стратегічного управління освітою, більшість досліджень зосереджені на аналізі зовнішнього середовища, показниках ефективності та якості освітніх послуг. Водночас внутрішній ресурсний потенціал закладів освіти — як основа їхньої стратегічної спроможності — залишається недостатньо дослідженим і не має уніфікованих підходів до комплексного оцінювання. Хоча модель VRIO у світовій науці визнана ефективним інструментом ідентифікації стратегічних переваг організацій, у галузі освіти вона досі не адаптована до специфіки нематеріальних активів, соціальної місії та публічного характеру управління. Несформованість уніфікованих шкал оцінювання, алгоритмів комплексного вимірювання ресурсного потенціалу та перевірених діагностичних інструментів є науковою прогалиною, що зумовлює **мету цієї статті** — обґрунтувати та апробувати VRIO-методику стратегічного аналізу внутрішнього середовища закладів освіти.

¹² Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage."

¹³ Margaret A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–91.

¹⁴ Robert M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review* 33, no. 3 (1991): 114–35.

¹⁵ C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review* 68, no. 3 (1990): 79–91.

¹⁶ Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage."

¹⁷ Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation."

¹⁸ Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View."

¹⁹ Hitt and Ireland, *Strategic Management: Concepts and Cases—Competitiveness and Globalization*.

²⁰ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, 5th ed. (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017).

²¹ Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Change* (London: Routledge, 2014), <https://doi.org/10.4324/9781315824116>.

²² Паздрій, «Використання аналітичних бізнес-інструментів у закладі освіти».

Таблиця 1

Людський капітал як компонент VRIO-діагностики стратегічного потенціалу закладу освіти

Критерії VRIO	Показник	Формат вимірювання	Порогові орієнтири	Джерело даних
V	Рівень професійної компетентності педагогів	Частка педагогів із найвищою кваліфікацією або сертифікацією, %	2 бали — > 70 %; 1 бал — 50–70 %; 0 балів — < 50 %	Дані відділу кадрів, атестаційні звіти, сертифікати НУШ
R	Унікальні компетентності педагогічного персоналу (STEM, EdTech, ІВ тощо)	Частка педагогів із міжнародною сертифікацією або унікальними компетентностями, %	2 бали — > 30 %; 1 бал — 10–30 %; 0 балів — < 10 %	Атестаційні документи, сертифікати, реєстри підвищення кваліфікації
I	Унікальні педагогічні практики, наставництво	Кількість або наявність авторських методик, програм, ініціатив, шт.	2 — системно впроваджено; 1 — поодинокі приклади; 0 — немає	Внутрішні звіти, положення про наставництво, програми розвитку
O	Стабільність персоналу	Рівень плинності кадрів	2 бали — < 10 %; 1 бал — 10–20 %; 0 балів — > 20 %	HR-аналітика
	Внутрішня комунікація	Експертна оцінка залученості (0–2 бали)	2 — висока довіра; 1 — середня; 0 — низька довіра	Результати опитувань, протоколи зустрічей

Примітка. Склала авторка на основі ресурсно-орієнтованого підходу (Barney, 1991; Grant, 1991; Hitt & Ireland, 2019) та практичних обговорень із керівниками закладів освіти під час VRIO-діагностичних практикумів.

Для доведення наукової гіпотези на методичному рівні розроблено VRIO-діагностичний інструментарій, спрямований на операціоналізацію концепції ресурсно-орієнтованого підходу у контексті стратегічного управління освітою. Ця методика передбачає перехід від якісних характеристик ресурсів до їх кількісного вимірювання, що забезпечує можливість об'єктивного оцінювання внутрішнього потенціалу закладу освіти та порівняльного аналізу його стратегічної спроможності.

Для практичної реалізації запропонованої методики VRIO-діагностики розроблено систему показників, яка дає змогу здійснювати кількісне оцінювання головних ресурсів закладу освіти. В основу системи покладено поділ ресурсів на п'ять груп: людські, інформаційні, матеріально-технічні, соціально-репутаційні та фінансові. Кожну групу оцінюють за чотирма критеріями моделі VRIO: *Value* (цінність), *Rarity* (рідкісність), *Imitability* (важковідтворюваність) та *Organization* (організаційна підтримка). У таблиці 1 наведено приклад операціоналізації цих критеріїв для оцінювання людського капіталу як одного з базових компонентів стратегічного потенціалу закладу освіти.

Другий етап VRIO-діагностики передбачає оцінювання інформаційних ресурсів, які визначають рівень цифрової зрілості закладу освіти, здатність ефективно використовувати дані та технології для управлінських і навчальних процесів. У моделі ресурсно-орієнтованого підходу саме інформаційну спроможність розглядають як головну умову стратегічної адаптивності організації в період цифрової трансформації^{23, 24}. У таблиці 2 показано операціоналізацію критеріїв моделі VRIO для оцінювання цифрових і аналітичних ресурсів закладу освіти.

Подальший аналіз охоплює матеріально-технічні ресурси, які формують інфраструктурну основу стратегічного розвитку закладу освіти. У VRIO-моделі ця група відображає спроможність закладу підтримувати інноваційні процеси завдяки ефективному використанню приміщень, обладнання, навчальних просторів і цифрової інфраструктури. У таблиці 3 подано критерії оцінювання матеріально-технічних ресурсів відповідно до чотирьох компонентів моделі VRIO.

²³ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*.

²⁴ Hitt and Ireland, *Strategic Management: Concepts and Cases—Competitiveness and Globalization*.

Таблиця 2

**Інформаційні ресурси як чинник цифрової спроможності закладу освіти
у VRIO-діагностиці**

Критерії VRIO	Показник	Формат вимірювання	Порогові орієнтири	Джерело даних
V	Доступ персоналу до цифрових інструментів	Частка користувачів із персоналізованим доступом, %	2 бали — >80 %; 1 бал — 50–80 %; 0 балів — <50 %	Внутрішні звіти, журнали доступу, ІТ-аналітика
R	Впровадження open data або ІІІ-рішень для освіти	Експертна оцінка (0–2 бали)	2 — системне впровадження; 1 — часткове; 0 — немає	ІТ-звіти, документи про цифрові ініціативи
I	Адаптація систем до локальних потреб (кастомізація)	Експертна оцінка або частка функцій, налаштованих під специфіку закладу, %	2 — повна адаптація; 1 — часткова; 0 — стандартні рішення	Технічна документація, результати цифрового аудиту
O	Рівень цифровізації процесів управління й навчання	Частка процесів (документообіг, комунікація, навчання), що здійснюються через цифрові платформи, %	2 бали — >70 %; 1 бал — 40–70 %; 0 балів — <40 %	Звіти ІТ-відділу, результати цифрового аудиту
	Внутрішня система навчання з цифрової грамотності	Частка працівників, які пройшли навчання, %	2 бали — >70 %; 1 бал — 40–70 %; 0 балів — <40 %	Плани підвищення кваліфікації, сертифікати, внутрішні звіти

Примітка. Склала авторка на основі ресурсно-орієнтованого підходу (Barney, 1991; Grant, 1991; Hitt & Ireland, 2019) та практичних обговорень із керівниками закладів освіти під час VRIO-діагностичних практикумів.

Таблиця 3

**Матеріально-технічні ресурси як інфраструктурний елемент VRIO-діагностики
стратегічного потенціалу закладу освіти**

Критерії VRIO	Показник	Формат вимірювання	Порогові орієнтири	Джерело даних
V	Відповідність матеріально-технічної бази освітнім стандартам і потребам користувачів	Частка приміщень та обладнання, що відповідають сучасним вимогам, %	2 бали — > 80 %; 1 бал — 60–80 %; 0 балів — < 60 %	Акти технічного стану, внутрішні аудити, звіти про інвентаризацію
R	Наявність унікального обладнання (STEM-лабораторії, VR-класи тощо)	Кількість об'єктів / 0–2 бали	2 бали — > 3 од.; 1 бал — 1–2 од.; 0 балів — немає	Технічна документація, акти введення в експлуатацію
I	Інтеграція матеріально-технічної та цифрової інфраструктури	Частка інтегрованих систем, % (0–2 бали)	2 — повна інтеграція (IoT, LMS); 1 — часткова; 0 — немає	Звіти ІТ-відділу, технічний аудит
O	План обслуговування й модернізації матеріально-технічної бази	Так / Ні / 0–2 бали	2 — затверджено й реалізується; 1 — на етапі розроблення; 0 — немає	Стратегічні документи, кошториси, бюджети
	Ефективність використання ресурсів (коефіцієнт завантаження)	$K = t_{\text{факт}} / t_{\text{можл}} \times 100 \%$	2 бали — > 80 %; 1 бал — 60–80 %; 0 балів — < 60 %	Графіки використання, журнали експлуатації

Примітка. Склала авторка на основі ресурсно-орієнтованого підходу (Barney, 1991; Grant, 1991; Hitt & Ireland, 2019) та практичних обговорень із керівниками закладів освіти під час VRIO-діагностичних практикумів.

Таблиця 4

**Соціально-репутаційний капітал як елемент VRIO-діагностики
стратегічного потенціалу закладу освіти**

Критерії VRIO	Показник	Формат вимірювання	Порогові орієнтири	Джерело даних
V	Рівень довіри серед основних стейкхолдерів (учні, батьки, громада)	Середній бал за опитуваннями (0–5) / шкала 0–2	2 бали — > 4,5; 1 бал — 3,5–4,5; 0 балів — < 3,5	Анкетування, соціологічні опитування, фокус-групи
R	Позиціонування закладу як локального «лідера думок»	Частота публічних виступів / експертних ролей (0–2 бали)	2 — регулярна участь; 1 — епізодична; 0 — немає	Програми конференцій, соцмережі, реєстри подій
I	Сформованість бренд-ідентичності та комунікаційної культури	Експертна оцінка (0–2)	2 — бренд і стратегія узгоджені; 1 — частково реалізовані; 0 — немає	PR-стратегія, сайт, брендбук
O	Рівень співпраці зі стейкхолдерами (громадські ради, бізнес, ЗМІ)	Частка активних партнерств, %	2 бали — > 70 %; 1 бал — 40–70 %; 0 балів — < 40 %	Реєстр партнерів, угоди про співпрацю
	Наявність затвердженої PR/комунікаційної стратегії	Так / Ні / шкала 0–2	2 — стратегія діє; 1 — часткова реалізація; 0 — немає	Стратегічні документи, плани комунікацій

Примітка. Склала авторка на основі ресурсно-орієнтованого підходу (Barney, 1991; Grant, 1991; Hitt & Ireland, 2019) та практичних обговорень із керівниками закладів освіти під час VRIO-діагностичних практикумів.

Таблиця 5

**Фінансова спроможність як елемент VRIO-діагностики
стратегічного потенціалу закладу освіти**

Критерії VRIO	Показник	Формат вимірювання	Порогові орієнтири	Джерело даних
V	Рівень фінансової стабільності	Співвідношення доходів і видатків (К = Доходи / Видатки)	2 бали — $\geq 1,1$ (профіцит); 1 бал — 0,9–1,1 (баланс); 0 балів — < 0,9 (дефіцит)	Фінансова звітність, бухгалтерські баланси
R	Позабюджетні ресурси (гранти, благодійність, послуги)	Кількість активних джерел, шт.	2 бали — ≥ 3 ; 1 бал — 2; 0 балів — 0–1	Фінансові звіти, проєктна документація
I	Унікальні фінансові механізми / партнерські моделі	Оцінка 0–2 бали	2 — інноваційна модель (фонд, краудфандинг); 1 — частково впроваджена; 0 — немає	Договори, звіти про партнерства
O	Система фінпланування та контролю	Рівень реалізації (0–2 бали)	2 — системна, регулярний моніторинг; 1 — часткова; 0 — немає	Плани, звіти, аудиторські висновки
	Прозорість і публічність фінансової інформації	Відкритість (0–2 бали)	2 — регулярні відкриті звіти; 1 — частковий доступ; 0 — закритість	Сайт, відкриті звіти, публікації

Примітка. Склала авторка на основі ресурсно-орієнтованого підходу (Barney, 1991; Grant, 1991; Hitt & Ireland, 2019) та практичних обговорень із керівниками закладів освіти під час VRIO-діагностичних практикумів.

Таблиця 6

Діагностичний аркуш VRIO

№	Ключовий ресурс / компетентність	V	R	I	O	Оцінка (0–10)	Тип переваги окремого ресурсу	Рекомендації
1	Людський капітал	–	–	–	–	0–1	Немає	
2	Інформаційні ресурси	+	–	–	–	2–3	Паритет	
3	Матеріально-технічні ресурси	+	+	–	–	4–5	Тимчасова	
4	Соціально-репутаційний капітал	+	+	+	–	6–8	Нереалізована	
5	Фінансова спроможність	+	+	+	+	9–10	Стійка	

Примітка. Склала авторка.

Таблиця 7

Типи конкурентної переваги у VRIO-системі закладу освіти

Комбінація відповідей	Тип переваги	Пояснення	Сума балів
V = ні / частково	Немає	Ресурс не створює цінності	0–5
V = так, R = ні / частково	Паритетна	Ресурс корисний, але типовий	6–15
V = так, R = так, I = ні / частково	Тимчасова	Інші можуть швидко скопіювати	16–25
V = так, R = так, I = так, O = ні / частково	Нереалізована	Є унікальний ресурс, але організація не використовує його потенціал	26–35
V = так, R = так, I = так, O = так	Стійка	Ресурс унікальний, складно відтворити, повністю інтегрований у систему	36–50
Що ближче значення до 50, то вищий рівень стратегічної сили ресурсного портфеля закладу освіти			

Примітка. Склала авторка.

Наступним компонентом VRIO-діагностики стратегічного потенціалу є соціально-репутаційний капітал, який відображає рівень довіри, партнерської взаємодії та публічної присутності закладу освіти в освітньому середовищі й місцевій громаді. Цей компонент має значний вплив на стійкість організації, її імідж та здатність залучати ресурси через соціальний авторитет. У таблиці 4 вище продемонстровано операціоналізацію критеріїв моделі VRIO для оцінювання соціально-репутаційного капіталу.

Завершальним елементом VRIO-діагностики є фінансова спроможність, яка визначає стабільність функціонування та здатність закладу освіти забезпечувати розвиток завдяки ефективному використанню ресурсів і диверсифікації джерел фінансування. Оцінювання цього компонента дає змогу простежити зв'язок між управлінськими рішеннями, прозорістю фінансових процесів і довгостроковою стійкістю організації. У таблиці 5 вище наведено критерії VRIO для аналізу фінансової спроможності закладу освіти.

Для узагальнення результатів оцінювання кожної групи ресурсів розроблено діагностичний аркуш VRIO (табл. 6), який систематизує дані за чотирма критеріями моделі: *Value* (цінність), *Rarity* (рідкісність), *Imitability* (важковідтворюваність) та *Organization* (організаційна підтримка). У таблиці передбачено можливість фіксації підсумкової оцінки (0–10 балів) для кожного ресурсу, визначення типу переваги та формулювання управлінських рекомендацій. Такий формат дає змогу не лише кількісно оцінити рівень стратегічного потенціалу, а й визначити напрями його посилення.

Для інтерпретації отриманих результатів використано узагальнену шкалу визначення типів конкурентних переваг (табл. 7). Вона дає змогу співвіднести сумарні бали з рівнем стратегічної сили ресурсного портфеля закладу освіти та забезпечує можливість компаративного аналізу

стратегічного потенціалу освітніх організацій. Залежно від поєднання критеріїв моделі VRIO виокремлюють п'ять типів переваг: *немає, паритетна, тимчасова, нереалізована та стійка*. Така класифікація дає змогу визначити, які ресурси формують унікальну конкурентну позицію закладу освіти, а які потребують подальшого розвитку чи організаційного посилення.

Апробацію запропонованої VRIO-методики проведено під час діагностичних досліджень закладів освіти, що бажають реалізувати програми стратегічного розвитку. Оцінювання здійснено за п'ятьма групами ресурсів відповідно до критеріїв моделі VRIO, що дало змогу сформувати індивідуальні профілі стратегічного потенціалу кожного закладу. За результатами оцінювання десяти кейсів VRIO-діагностики встановлено, що найвищі показники стратегічної спроможності мають людські та соціально-репутаційні ресурси, які забезпечують сталі конкурентні переваги освітніх організацій. Інтелектуальні ресурси, що реалізуються через людський потенціал, відповідають критеріям цінності та рідкісності, однак часто є неорганізованими, що знижує можливість перетворення їх на стійку конкурентну перевагу. Організаційна спроможність варіює між кейсами: у частини закладів вона демонструє зрілі управлінські практики, тоді як в інших — фрагментарність процесів і слабкий механізм стратегічного планування. Матеріально-цифрову інфраструктуру переважно оцінено як базову, оскільки вона не створює унікальних переваг, але має потенціал за умови інтеграції в навчальний процес. Загалом результати підтверджують провідну роль нематеріальних активів — людського (зокрема інтелектуального) та соціального капіталу — у формуванні довгострокових конкурентних переваг та вказують на потребу посилення інформаційних ресурсів для підвищення стратегічної спроможності освітньої системи.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило гіпотезу про те, що адаптація моделі VRIO до специфіки освітньої сфери створює ефективний інструмент для стратегічного управління розвитком закладів освіти. Запропонована концептуальна модель та діагностична методика VRIO-аналізу дають змогу кількісно оцінювати внутрішній ресурсний потенціал організації, виявляти стратегічні переваги та визначати напрями підвищення її спроможності до розвитку.

Розроблений діагностичний аркуш VRIO забезпечує уніфіковану систему показників для оцінювання п'яти груп ресурсів: людських, інформаційних, матеріально-технічних, соціально-репутаційних і фінансових. Його використання сприяє підвищенню аналітичної обґрунтованості управлінських рішень, формуванню системи внутрішнього моніторингу якості та інтеграції стратегічного мислення в повсякденну управлінську практику.

Наукова новизна роботи полягає в розробленні адаптованої до освітнього контексту VRIO-методики, яка поєднує ресурсно-орієнтований підхід із вимогами публічного управління. Практичне значення результатів полягає в можливості застосування діагностичного інструменту для самооцінювання, внутрішнього аудиту якості та стратегічного планування в закладах освіти різних рівнів.

Перспективами подальших досліджень є цифровізація VRIO-методики, створення інтерактивного аналітичного дашборду для моніторингу стратегічних ресурсів та поєднання VRIO-діагностики з іншими моделями стратегічного управління (Balanced Scorecard²⁵, EFQM Excellence Model²⁶, Harvard Policy Model²⁷). Подальше поглиблення дослідження також передбачає емпіричну перевірку методики на ширшій вибірці освітніх організацій та розроблення галузевих рекомендацій для керівників закладів освіти.

²⁵ Coskun and Nizaeva, "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions."

²⁶ José Bocoya-Maline, Manuel Rey-Moreno, and Arturo Calvo-Mora, "The EFQM Excellence Model, the Knowledge Management Process and the Corresponding Results: An Explanatory and Predictive Study," *Review of Managerial Science* 18 (2024): 1281–315, <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>.

²⁷ Matthew Andrews, "What Is Public Policy Success, Especially in Development?," *Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper Series*, Paper RWP22-011, May 2022.

Список використаної літератури

- Власюк, Тетяна, і Микита Устік. «Вплив зовнішнього середовища на розвиток закладів вищої освіти». *Економіка та суспільство* 70 (2024): 386–401. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-155>.
- Волівач, Антоніна, і Ганна Хімічева. «Застосування методу PEST-аналізу для визначення впливу факторів ризиків на освітню діяльність закладу вищої освіти». *Проблеми інженерно-педагогічної освіти* 59 (2018): 74–82.
- Іванова, Н. І. «SWOT-аналіз у стратегічному управлінні закладами освіти». *Освітологічний дискурс* 2 (2022): 112–20.
- Паздрій, Віталій. «Використання аналітичних бізнес-інструментів у закладі освіти». *Стратегія економічного розвитку України* 44 (2019): 153–66. <https://doi.org/10.33111/sedu.2019.44.153.166>.
- Піжук, Ольга, і Микола Пронькін. «Методика проведення SWOT-аналізу як передумови прийняття стратегічних рішень на підприємстві». *Глобальні та національні проблеми економіки* 16 (2017): 427–34. <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/87.pdf>.
- Andrews, Matthew. “What Is Public Policy Success, Especially in Development?” *Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper Series*. Paper RWP22-011. May 2022.
- Barney, Jay. “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.” *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.
- Bocoya-Maline, José, Manuel Rey-Moreno, and Arturo Calvo-Mora, “The EFQM Excellence Model, the Knowledge Management Process and the Corresponding Results: An Explanatory and Predictive Study,” *Review of Managerial Science* 18 (2024): 1281–315, <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.
- Coskun, Adem, and Mirgul Nizaeva. “Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions.” *International Journal of Economics, Business and Management Research* 7, no. 8 (2023): 16–34. <https://www.researchgate.net/publication/373523576>.
- Grant, Robert M. “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.” *California Management Review* 33, no. 3 (1991): 114–35.
- Gurel, Emet, and Merba Tat. “SWOT Analysis: A Theoretical Review.” *The Journal of International Social Research* 10, no. 51 (2017): 994–1006.
- Hitt, Michael A., and R. Duane Ireland. *Strategic Management: Concepts and Cases—Competitiveness and Globalization*. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2019.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance.” *Harvard Business Review* 70, no. 1 (1992): 71–9.
- Parmenter, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019.
- Peteraf, Margaret A. “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View.” *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–91.
- Pettigrew, Andrew M. *The Politics of Organizational Change*. London: Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9781315824116>
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel. “The Core Competence of the Corporation.” *Harvard Business Review* 68, no. 3 (1990): 79–91.

Bibliography

- Andrews, Matthew. "What Is Public Policy Success, Especially in Development?" *Harvard Kennedy School Faculty Research Working Paper Series*. Paper RWP22-011. May 2022.
- Barney, Jay. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17, no. 1 (1991): 99–120.
- Bocoya-Maline, José, Manuel Rey-Moreno, and Arturo Calvo-Mora, "The EFQM Excellence Model, the Knowledge Management Process and the Corresponding Results: An Explanatory and Predictive Study," *Review of Managerial Science* 18 (2024): 1281–315, <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00653-w>.
- Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. 5th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2017.
- Coskun, Adem, and Mirgul Nizaeva. "Strategic Performance Management Using the Balanced Scorecard in Educational Institutions." *International Journal of Economics, Business and Management Research* 7, no. 8 (2023): 16–34. <https://www.researchgate.net/publication/373523576>.
- Grant, Robert M. "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation." *California Management Review* 33, no. 3 (1991): 114–35.
- Gurel, Emet, and Merba Tat. "SWOT Analysis: A Theoretical Review." *The Journal of International Social Research* 10, no. 51 (2017): 994–1006.
- Hitt, Michael A., and R. Duane Ireland. *Strategic Management: Concepts and Cases—Competitiveness and Globalization*. 13th ed. Boston: Cengage Learning, 2019.
- Ivanova, N. "SWOT-analiz u stratchichnomu upravlinni zakladamy osvity." *Osvitlohichnyi dyskurs* 2 (2022): 112–20 [in Ukrainian].
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (1992): 71–9.
- Parmenter, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2019.
- Pazdrii, Vitalii. "Using of Analytic Business Instruments in Education Institutions." *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* 44 (2019): 153–66. <https://doi.org/10.33111/sedu.2019.44.153.166> [in Ukrainian].
- Peteraf, Margaret A. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View." *Strategic Management Journal* 14, no. 3 (1993): 179–91.
- Pettigrew, Andrew M. *The Politics of Organizational Change*. London: Routledge, 2014. <https://doi.org/10.4324/9781315824116>
- Pizhuk, Olha, and Mykola Pronkin. "Methodology of Swot-Analysis as a Prerequisite for Making Strategic Decisions at the Enterprise." *Global and National Problems of Economics* 16 (2017): 427–34. <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/87.pdf> [in Ukrainian].
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel. "The Core Competence of the Corporation." *Harvard Business Review* 68, no. 3 (1990): 79–91.
- Vlasiuk, Tetiana, and Mykyta Ustik. "The Impact of the External Environment on the Development of Higher Education Institutions." *Economy and Society* 70 (2024): 386–401. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-155> [in Ukrainian].
- Volivach, Antonina, and Hanna Khimicheva. "Using the PEST-analysis method to determine the impact of risk factors on the educational activities of a higher learning institution." *Problems of Engineering Pedagogic Education* 59 (2018): 74–82 [in Ukrainian].

Olha Pizhuk

D.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Interdisciplinary Education,
Faculty “Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education”,
National University of Kyiv-Mohyla Academy
<https://orcid.org/0000-0002-5802-1053>
o.pizhuk@ukma.edu.ua

VRIO DIAGNOSTICS IN STRATEGIC MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS' DEVELOPMENT

Abstract

The article reveals the concept of VRIO diagnostics as an analytical tool for strategic management in educational institutions. The relevance of the study stems from the need to unify approaches to assessing the internal resource potential of educational organizations, as traditional methods (SWOT, Balanced Scorecard, KPI) fail to account for the interrelations between resources, competencies, and organizational culture, complicating a comprehensive evaluation of strategic capability. Based on the Resource-Based View (RBV), the paper substantiates the adaptation of the VRIO model (Value, Rarity, Imitability, Organization) to the educational context as a means of identifying key resources capable of creating long-term competitive advantages.

A conceptual model and VRIO-diagnostic methodology have been developed, providing for the assessment of five resource groups—human, informational, material-technical, social-reputational, and financial—according to four VRIO criteria, using a 0–2 point scale and the calculation of an integrated VRIO index. The methodology was tested on educational institutions implementing strategic development programs and enabled the formation of individual VRIO profiles for each organization.

The results indicate that human and social-reputational resources demonstrate the highest values, while informational and organizational resources require strengthening, particularly in terms of digital management, communication, and knowledge sharing. The findings confirm the effectiveness of the VRIO methodology as a practical tool for strategic management that combines qualitative and quantitative analysis, ensures comparability of strategic potential across institutions, and supports evidence-based planning for the development of the education system.

Keywords: VRIO analysis, strategic management, educational institutions, internal environment, resource potential, competitive advantages, organizational development.

Подано / Submitted: 31.10.2025

Схвалено до публікації / Accepted: 22.11.2025

Оприлюднено / Published: 30.01.2026



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)