

УДК 005.55: 005.73: 339.13
JEL: L14; M31
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-528-537>

ІДЕНТИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ІМІДЖУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2025 ФІРСОВА С. Г., БІЛУРУС М. О.

УДК 005.55: 005.73: 339.13
JEL: L14; M31

Фірсова С. Г., Білорус М. О. Ідентифікація конкурентних переваг іміджу організації

Для подолання сучасних викликів та проблем дієвим управлінським інструментарієм має стати комплекс заходів з виявлення та підтримки конкурентних переваг організації на основі складових її іміджу. Метою статті є розробка методичних рекомендацій щодо визначення та оцінювання конкурентних переваг суб'єкта ресторанного бізнесу за рахунок складових його іміджу. У статті наведено авторське визначення сутності іміджу організації. У межах дослідження систематизовано та доповнено (зокрема, за рахунок таких характеристик як маніпулятивність і незалежність) основні його характеристики. Окреслено ключові вимоги до конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху, які базуються на оригінальних можливостях використання іміджу організації. З метою використання методу теорії бажаності як класичного інструменту оцінювання конкурентних переваг було запропоновано критерії оцінки конкурентних переваг складових іміджу організації: відповідність обраній конкурентній стратегії; потенціал подальшого розвитку; рівень сприйняття основними стейкхолдерами; унікальність (складність відтворення конкурентами); стійкість (тривалість використання); вартість формування та розвитку; складність утримання. У межах дослідження проведено оцінку ступеня внеску кожного параметра складової іміджу організації у формування стійкої конкурентної переваги за допомогою моделі VRIO-аналізу (за складовими зовнішнього та внутрішнього іміджу). Використання запропонованого інструментарію дозволяє розподілити параметри іміджу організації за категоріями «конкурентний недолік», «тимчасова конкурентна перевага», «конкурентний паритет» і «стійка конкурентна перевага». Саме це в подальшому може стати підставою для керівників організації у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень щодо визначення ступеня ризикостійкості складових іміджу та необхідності інвестування в їх розвиток.

Ключові слова: імідж організації, характеристики іміджу організації, складові іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу, конкурентні переваги, VRIO-аналіз.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Формул:** 9. **Бібл.:** 20.

Фірсова Світлана Германівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: sfirsova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0848-1390>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-3095-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200146012>

Білорус Марія Олегівна – студентка, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (вул. Володимирська, 60, Київ, 01033, Україна)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4248-4873>

UDC 005.55: 005.73: 339.13
JEL: L14; M31

Firsova S. H., Bilorus M. O. Identifying the Competitive Advantages of the Organization's Image

To address modern challenges and issues, efficient managerial instruments should be represented as a set of measures aimed at identifying and supporting the competitive advantages of the organization based on the components of its image. The aim of the article is to develop methodological recommendations for determining and evaluating the competitive advantages of a restaurant business entity based on the components of its image. The article presents an authors' definition of the essence of the organization's image. Within the terms of the study, the main characteristics of the image have been systematized and supplemented (in particular, through characteristics such as manipulability and independence). Key requirements for competitive advantages as strategic success factors, which are based on the unique capabilities of utilizing the organization's image, have been outlined. In order to utilize the desirability theory method as a classical tool for assessing competitive advantages, criteria for evaluating the competitive advantages of the components of an organization's image have been proposed: alignment with the chosen competitive strategy; potential for further development; level of perception by key stakeholders; uniqueness (difficulty of replication by competitors); sustainability (duration of use); cost of formation and development; complexity of maintenance. Within the research, an evaluation of the degree of contribution of each parameter of the organization's image component to the formation of sustainable competitive advantage was conducted using the VRIO analysis model (considering the components of external and internal image). The use of the proposed instruments allows for the categorization of the parameters of the organization's image into «competitive disadvantage», «temporary competitive advantage», «competitive parity», and «sustainable competitive advantage». This may subsequently become a basis for the organization's leaders to make informed managerial decisions regarding the assessment of the risk resilience of the components of the image and the necessity of investing in their development.

Keywords: organizational image, characteristics of the organizational image, components of the restaurant business entity's image, competitive advantages, VRIO analysis.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Formulae:** 9. **Bibl.:** 20.

Firsova Svitlana H. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Innovative and Investment Activities, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: sfirsova@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0848-1390>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-3095-2020>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57200146012>

Bilorus Mariia O. – Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv (60 Volodymyrska Str., Kyiv, 01033, Ukraine)

E-mail: t_bilorus@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4248-4873>

В умовах глобалізації економіки саме наявність конкурентних переваг організації стає мірилом її успіху. Проблема формування та посилення конкурентних переваг не нова, але надзвичайно актуальна та стосується всіх сфер діяльності, оскільки саме «конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності сучасного підприємства, можуть слугувати фундаментом міцних конкурентних позицій підприємства, визначати характер стратегії його розвитку, а також бути об'єктом стратегічного управління [6]».

Сучасні підходи до забезпечення конкурентних переваг організації базуються в більшості своїй на використанні ресурсного підходу, який передбачає досягнення максимально можливого результату діяльності за рахунок оптимального та ефективного використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних). Наразі сьогодні все більшій актуальності набувають питання забезпечення конкурентних переваг організації й за рахунок так званих нематеріальних активів. Зокрема, в межах дослідження пропонується провести оцінку конкурентних переваг, отриманих організацією за рахунок формування та ефективного управління її іміджем.

Питання визначення сутності та необхідності формування конкурентних переваг у забезпеченні конкурентоспроможності організації досить активно досліджувалося як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Так, зокрема, Бакай В. у своєму дослідженні акумулював підходи різних авторів у процесі еволюції розвитку терміна «конкурентні переваги». Проведене дослідження дозволило автору дійти наступних висновків: «конкурентні переваги слід характеризувати як здатність компанії зміцнювати власну конкурентну позицію на ринку, пристосовувати види господарської діяльності до обраної стратегії, обирати ефективну політику економічних відносин із конкурентами, швидко реагувати на зміни у конкурентному середовищі тощо. Окрім того, конкурентні переваги підприємства полягають у випередженні конкурентів за рахунок реалізації факторів успіху або ключових компетенцій» [1].

Слід звернути увагу і на дослідження, проведене Коценко М. С. [8], яка зазначає, що конкурентні переваги – це характеристики, які здатні створювати перевагу над прямими конкурентами. Але саме в такій інтерпретації відбувається отождолення конкурентних переваг з потенційними можливостями, що, на нашу думку, є не зовсім вірним, оскільки конкурентні переваги повинні мати реальний (очевидний) прояв.

Слід погодитися з позицією дослідників [7] щодо того, що конкурентна перевага проявляється

при порівнянні власної організації з її конкурентами, тобто коли організація функціонує в конкурентному середовищі.

Після проведеного аналізу сутності категорії «конкурентні переваги» проф. Манн Р. В. [10] зазначає, що її основний зміст полягає в лідерстві серед існуючих конкурентів у довгостроковій перспективі. Саме в цьому контексті слід звернути увагу на те, що конкурентні переваги можуть бути як довгостроковими, так і короткостроковими; як стабільними, так і нестабільними, оскільки вони є недостатньо контрольованими через дію зовнішніх факторів. Більше того, ті ж самі фактори можуть як підсилювати, так і послаблювати конкурентну перевагу.

Отже, конкурентні переваги є концентрованим, реальним та очевидним проявом переваги над конкурентами в різних сферах діяльності організації. Також слід підкреслити, що конкурентна перевага є відносною характеристикою, оскільки її можна оцінити лише шляхом порівняння певних характеристик. Особливої уваги заслуговує і той факт, що будь-яка конкурентна перевага забезпечується комплексними зусиллями.

Аналіз досліджень науковців [5; 9; 17] дозволив окреслити ключові вимоги до конкурентних переваг як стратегічних факторів успіху, які базуються на оригінальних можливостях організації, а саме:

- ✦ забезпечувати унікальність у порівнянні з конкурентами в довгостроковій перспективі;
- ✦ бути стійкими, тобто такими, що дозволяють організації зберігати свою позицію, незважаючи на зміни в середовищі;
- ✦ задовольняти специфічні потреби споживачів;
- ✦ бути помітними для конкурентів тощо.

Більшість досліджень науковців присвячені формуванню конкурентних переваг організації в цілому або її товару. Також багато авторів наголошують на позиції стосовно того, що в сучасних умовах імідж організації є складовою її конкурентоспроможності. Але поряд із цим недостатньо висвітленими є практичні аспекти щодо формування та оцінювання конкурентних переваг організації (а саме, суб'єкта ресторанного бізнесу) за рахунок формування її позитивного іміджу.

Метою дослідження є розробка методичних рекомендацій щодо визначення та оцінювання конкурентних переваг суб'єкту ресторанного бізнесу за рахунок складових його іміджу.

У першу чергу слід зауважити, то в теорії та практиці управління іміджем організації не існує єдності думок стосовно визначення змісту цієї категорії. Певним чином це пов'язано з тим, що кож-

на організація виконує цілу низку різноманітних ролей, а її імідж відповідно формується на різних рівнях (на рівні продукту, на рівні організації, на галузевому рівні, а також на соціокультурному рівні).

Окрім цього, імідж розглядається з багатьох наукових ракурсів, оскільки він є предметом дослідження представників філософії, психології, соціології, політології, педагогіки, економіки тощо. Це, своєю чергою, також надає цьому поняттю цілу низку особливих рис.

На нашу думку, все ж таки основною причиною розбіжностей у визначенні сутності іміджу організації є розбіжності в думках науковців щодо виділення основного напрямку тлумачення, а саме, розгляд іміджу організації:

- ✦ *як мети* (передбачає що позитивний імідж повинен бути в будь-якого суб'єкта господарювання);
- ✦ *як засобу досягнення її цілей* (передбачає, що саме за допомогою позитивного іміджу суб'єкти господарювання можуть покращити свою конкурентну позицію, залучити інвесторів, збільшити прибутковість тощо);
- ✦ *як об'єкта управління* (передбачає, що імідж – це один з нематеріальних ресурсів суб'єкта господарювання, який необхідно цілеспрямовано формувати та ефективно керувати ним) [2].

Слід також звернути увагу на те, що певні протиріччя в підходах науковців зумовлені тим, що окремі автори розглядають імідж як:

- ✦ *об'єктивний фактор* (тобто формування позитивного сприйняття іміджу співробітниками, керівниками, клієнтами, партнерами по бізнесу тощо);
- ✦ *суб'єктивний фактор* (тобто ірраціональний, оскільки він сприймається представником кожної цільової групи абсолютно індивідуально під впливом різних факторів).

Саме з урахуванням суб'єктивного фактора імідж організації можна розглядати як певний «напівфабрикат», оскільки представники різних цільових груп, по суті, самостійно добувають запропонований їм варіант іміджу. Отже, в процесі управління іміджем організації головне завдання буде полягати в тому, або направити уявлення адресантів в потрібний бік.

Аналіз наукових джерел щодо сутності дефініції «імідж організації (корпоративний імідж)» дозволяє дійти висновку, що визначення такого складного явища, як імідж, не є взаємовиключними, швидше, вони можуть доповнювати одне одного.

Оскільки об'єктом нашого дослідження є суб'єкти ресторанного бізнесу, то під *іміджем*

суб'єкта ресторанного бізнесу будемо розуміти маніпулятивний, незалежний і незакінчений атрибут суб'єкта ресторанного бізнесу, ефективно управління яким дає організації конкурентні переваги та позитивно відображається на результатах її діяльності.

Імідж будь якої організації має характеристики (рис. 1). На відміну від існуючих характеристик іміджу, що активно представлені в літературних джерелах, на нашу думку, доречним є виокремлення ще такої характеристики, як маніпулятивність, до якої схилиються практично всі організації в процесі формування та презентації власного іміджу зацікавленим стейкхолдерам. Також слід обов'язково зазначити, що імідж, по суті своїй, є незалежним атрибутом організації (навіть якщо керівники не приділяють увагу формуванню іміджу, у представників цільових груп все одно формується враження про організацію).

У попередніх дослідженнях [3; 4] на основі ґрунтового аналізу нами було визначено структуру іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу, яка включає такі складові:

Зовнішній імідж:

- ✦ 3I1. Імідж товару / послуги – відповідність характеристик товару (послуги) очікуванням споживачів (можливість останніх задовільнити їх потреби), що визначає їхнє рішення про здійснення покупки (відвідування ресторанного закладу);
- ✦ 3I2. Візуальний імідж – сукупність постійних художніх, текстових та інших елементів, що формують уявлення про організацію (суб'єкт ресторанного бізнесу);
- ✦ 3I3. Імідж споживача – уявлення про характеристики населення, яке користується товарами та послугами організації (ресторанного закладу);
- ✦ 3I4. Діловий імідж / бізнес-імідж – сукупний образ організації (ресторану) як суб'єкта ділової активності;
- ✦ 3I5. Соціально-екологічний імідж – уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та ролі організації в економічному, соціальному та культурному житті суспільства.

Внутрішній імідж:

- ✦ BI1. Імідж керівників (засновників) – це цілісний образ керівника (засновника) у свідомості колег і підлеглих, який відповідає певним цілям, нормам, цінностям, прийнятим в організації, й очікуванням, що висуваються до керівника (засновника);
- ✦ BI2. Імідж контактного персоналу – узагальнений образ персоналу, який розглядається не тільки як фактор конкуренто-

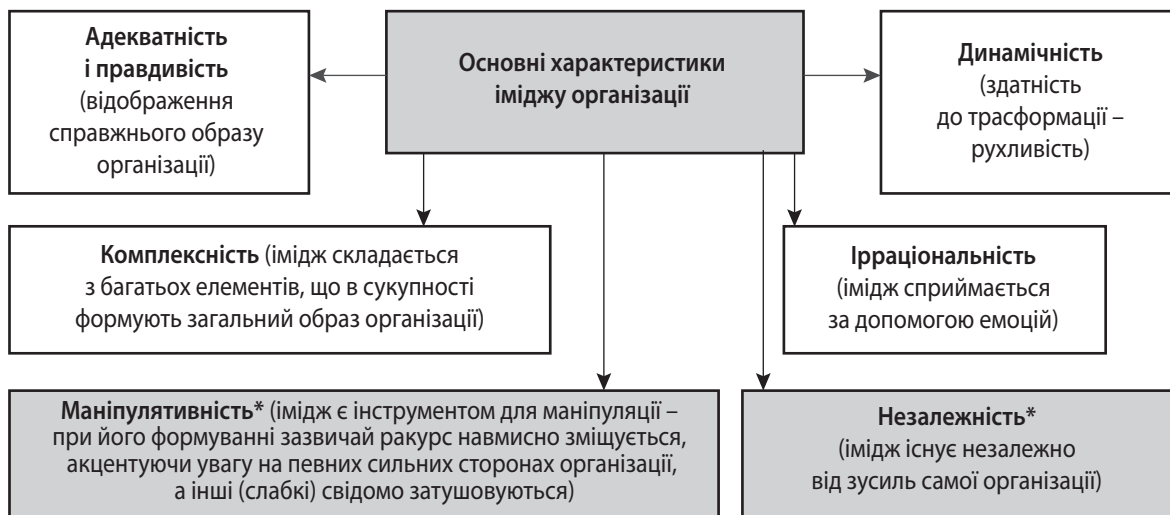


Рис. 1. Основні характеристики іміджу організації

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 13].

спроможності організації (ресторану), але і як важливе джерело інформації про неї для зовнішньої аудиторії;

- ✦ ВІЗ. Організаційний імідж – включає культурний і соціально-психологічний імідж, якого дотримуються більшість працівників організації (ресторану), що, своєю чергою, забезпечує їх додаткову мотивацію.

Критерії оцінки конкурентних переваг складових іміджу організації були сформовані автором М. Білорус на основі класифікації, запропонованої С. В. Цюцюпою [17], а саме:

- ✦ K1 – відповідність обраних конкурентній стратегії;
- ✦ K2 – потенціал подальшого розвитку;
- ✦ K3 – рівень сприйняття основними стейкхолдерами;
- ✦ K4 – унікальність (складність відтворення конкурентами);
- ✦ K5 – стійкість (тривалість використання);
- ✦ K6 – вартість формування та розвитку;
- ✦ K7 – складність утримання.

Інтегральний показник рівня конкурентних переваг пропонуємо розрахувати за методом теорії бажаності (табл. 1) за допомогою середньої геометричної зваженої [12]:

$$K = (\omega_1 + \omega_2 + \omega_3 + \omega_4 + \omega_5 + \omega_6 + \omega_7) \sqrt{\frac{e_1^{\omega_1} \cdot e_2^{\omega_2} \cdot e_3^{\omega_3}}{e_4^{\omega_4} \cdot e_5^{\omega_5} \cdot e_6^{\omega_6} \cdot e_7^{\omega_7}}},$$

де $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4, \omega_5, \omega_6, \omega_7$ – коефіцієнти вагомості критерії оцінювання;

$e_1^{\omega_1}, e_2^{\omega_2}, e_3^{\omega_3}, e_4^{\omega_4}, e_5^{\omega_5}, e_6^{\omega_6}, e_7^{\omega_7}$ – часткові показники рівня розвитку критерію за складовими іміджу організації.

Як ми можемо побачити на основі розрахованих показників, найкращою за рівнем конкурентних переваг серед складових зовнішнього іміджу є візуальний імідж (7,165), серед складових внутрішнього іміджу – організаційний імідж (6,800). Найнижчий рівень конкурентних переваг отримали складові соціально-екологічного іміджу (5,701) та іміджу керівника (5,8031).

Слід також наголосити, що кожна з визначених складових іміджу може бути охарактеризована цілою низкою параметрів. Саме їх аналіз буде доречним з позиції майбутнього формування обґрунтованих стратегічних пропозицій щодо розвитку іміджу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Як параметри складових іміджу суб'єкту ресторанного бізнесу візьмемо параметри, запропоновані в попередньому дослідженні [4] (табл. 2, табл. 3).

З метою визначення конкурентних переваг параметрів складових іміджу організації пропонуємо використати концепцію VRIO, запроповану Джейм Б. Барні [18–20], яка передбачає аналіз ресурсів організації з позиції їх цінності, рідкісності, відтворюваності та наявності організаційних переваг щодо управління ресурсами.

Частіше за все, цей аналітичний інструментарій застосовують для дослідження діяльності виробничих підприємств, хоча, за умов певних модифікацій, він може бути використаний і для підприємств сфери послуг [14].

Модель VRIO-аналізу, спрямована на оцінку унікальних ресурсів, здатностей, компетентностей, що можуть забезпечити конкурентні переваги організації, і передбачає аналіз за такими критеріями:

Оцінка рівня конкурентних переваг складових іміджу організації за методом теорії бажаності

№ з/с	Складові іміджу організації	K1 відповідність обраній конкурент- ній стратегії	K2 потенціал подальшого розвитку	K3 рівень сприйняття основними стейкхолдерами	K4 унікальність (складність відтво- рення конкурентами)	K5 стійкість (тривалість використання)	K6 вартість формування та розвитку	K7 складність утримання
1	3I1. Імідж товару / послуги	7	5	8	7	6	8	5
2	3I2. Візуальний імідж	8	6	6	7	6	8	7
3	3I3. Імідж споживача	7	8	7	6	5	5	7
4	3I4. Діловий імідж / бізнес-імідж	8	7	6	6	5	7	7
5	3I5. Соціально-екологічний імідж	7	8	6	5	5	5	5
6	BI1. Імідж керівників (засновників)	7	7	7	6	6	5	5
7	BI2. Імідж контактного персоналу	8	6	7	7	7	6	6
8	BI3. Організаційний імідж	8	6	6	7	7	7	7
	Всего	2	6	1	3	4	7	5

$$K_{IT} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{7^2 \cdot 5^6 \cdot 8^1 \cdot 7^3 \cdot 6^4 \cdot 8^7 \cdot 5^5} = 6,233;$$

$$K_{BI} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{8^2 \cdot 6^6 \cdot 6^1 \cdot 7^3 \cdot 6^4 \cdot 8^7 \cdot 7^5} = 7,165;$$

$$K_{IC} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{7^2 \cdot 8^6 \cdot 7^1 \cdot 6^3 \cdot 5^4 \cdot 5^7 \cdot 7^5} = 6,208;$$

$$K_{DI} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{8^2 \cdot 7^6 \cdot 6^1 \cdot 6^3 \cdot 5^4 \cdot 7^7 \cdot 7^5} = 6,589;$$

$$K_{CEI} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{7^2 \cdot 8^6 \cdot 6^1 \cdot 5^3 \cdot 5^4 \cdot 5^7 \cdot 5^5} = 5,701;$$

$$K_{IK} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{7^2 \cdot 7^6 \cdot 7^1 \cdot 6^3 \cdot 6^4 \cdot 5^7 \cdot 5^5} = 5,831;$$

$$K_{IKII} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{8^2 \cdot 6^6 \cdot 7^1 \cdot 7^3 \cdot 7^4 \cdot 6^7 \cdot 6^5} = 6,400;$$

$$K_{OI} = (2+6+1+3+4+7+5) \sqrt[7]{8^2 \cdot 6^6 \cdot 6^1 \cdot 7^3 \cdot 7^4 \cdot 7^7 \cdot 7^5} = 6,800.$$

Value (цінність ресурсу, визначення того, наскільки цінним є цей ресурс для організації); *Rareness* (рідкісність, визначення того, скільки конкурентів володіють аналогічним ресурсом); *Imitation* (можливість відтворення ресурсу, визначення того, наскільки важко та дорого іншим організаціям, що не володіють цим ресурсом, отримати доступ до нього); *Organization* (організованість – визначення, наскільки ресурс підтримується організацією і може бути використаний для реалізації її стратегічного потенціалу) [15].

Згідно з концепцією *VRIO-аналізу* [11; 16; 20] ресурсного забезпечення ресурс вважається цінним, якщо він дає можливість забезпечити конкурентні переваги організації (в першу чергу, за рахунок можливості встановлення більш високої ціни або зменшення собівартості). Якщо ж ресурс не є цінним для організації, то він швидше формує конкурентну слабкість, аніж перевагу. Цінний для організації ресурс, який з легкістю можуть відтворити конкуренти, дає організації лише тимчасову конкурентну перевагу, яка з часом переходить у конкурентний паритет. Тому в цьому контексті з точки зору забезпечення конкурентоспроможності організації досить важливим є такі параметри моделі *VRIO-аналізу*, а саме:

★ *рідкість (унікальність)* – передбачає володіння унікальним ресурсом, що надає по-

тенційні стратегічні переваги перед конкурентами;

- ★ *відтворюваність (складність імітації)* – враховує, наскільки складно конкурентам імітувати ресурс, а також наскільки дорогим виявиться його придбання.

Але і ситуація, коли ресурс є цінним, рідкісним і складним для відтворення конкурентами, не завжди гарантує організації отримання конкурентної переваги. Це пов'язано в першу чергу з тим, що керівництву організації не вдається ефективно управляти наявними ресурсами. Саме в цьому

контексті особливо значення набуває останній параметр моделі *VRIO-аналізу* – організованість (як здатність повною мірою використати потенціал ресурсу у стратегічній перспективі).

Отже, в межах дослідження проведено оцінку ступеня внеску кожного параметра складової іміджу організації у формування стійкої конкурентної переваги за допомогою моделі *VRIO-аналізу* (табл. 2 – за складовими зовнішнього іміджу, табл. 3 – за складовими внутрішнього іміджу).

Таблиця 2

VRIO-аналіз складових зовнішнього іміджу суб'єкту ресторанного бізнесу

Складова іміджу	Характеристики ресурсу				Рівень прояву (стійкість конкурентної переваги)	Результат використання ресурсу
	V	R	I	O		
1	2	3	4	5	6	7
3С1. Імідж товару / послуги						
K11. Технологічна якість	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K12. Споживча якість продукції	так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
K13. Цінова конкурентоспроможність	так	ні	ні	так	Достатній рівень прояву	Конкурентний паритет
K14. Система знижок і сервісні послуги	так	ні	ні	так	Високий рівень прояву	Конкурентний паритет
K15. Якість обслуговування відвідувачів закладу	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
3С2. Візуальний імідж						
K21. Оформлення інтер'єру та екстер'єру приміщень згідно із загальною концепцією закладу	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K22. Функціональні характеристики закладу	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K23. Наявність фірмової символіки (товарний знак, «логотип»), фірмових кольорів, сувенірної реклами, друкованої продукції (листівки, буклети тощо)	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
K24. Зображення товарного знаку або логотипа на пакувальному папері тощо	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K25. Зовнішній вигляд персоналу (фірмовий одяг)	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
3С3. Імідж споживача						
K31. Фінансова спроможність споживачів	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K32. Лояльність до бренду компанії	так	ні	так	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага

K33. Ступінь обізнаності (інформованості) про заклад	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K34. Ступінь необхідності в систематичному відвідуванні закладу	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
K35. Активність сприйняття інформаційних повідомлень про заклад та ступінь довіри до них	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)
ЗС4. Діловий імідж / бізнес-імідж						
K41. Ділова активність (частка ринку, обсяги продажу, асортимент товарів, гнучкість цінової політики, інноваційність технологій тощо)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K42. Ділова репутація (дотримання етичних норм ведення бізнесу)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K43. Рівень лояльності до партнерів	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K44. Надійність	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K45. Інформаційна відкритість	так	ні	ні	так	Достатній рівень прояву	Конкурентний паритет
ЗС5. Соціально-екологічний імідж						
K51. Участь підприємства в соціальних програмах (акціях)	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
K52. Спонсорство та меценатство	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K53. Дотримання екологічних стандартів (екологічне маркування)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K54. Участь у вирішенні проблем зайнятості (кількість наданих робочих місць), охорони здоров'я тощо	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конкурентна перевага
K55. Підтримка громадських рухів, сприяння конкретним особам	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недолік (слабкість)

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити конкурентні недоліки у складових іміджу організації, через які вона знаходиться в досить не вигідному конкурентному становищі, та які потребують здійснення інвестицій у їх розвиток. Необхідно також звернути увагу на складові, що потрапили до категорії «конкурентний паритет» і «тимчасова конкурентна перевага», з метою їх модифікації (реконфігурації) або зміни ступеня використання, що, своєю чергою, також потребуватиме певних інвестицій та в подальшо-

му дасть змогу перевести їх у стійкі конкурентні переваги. Щодо складових іміджу, які потрапили до категорії «стійка конкурентна перевага», то тут можна прийняти рішення щодо підтримки рівня їх розвитку (стійкості та/або унікальності) та певного скорочення інвестицій.

ВИСНОВКИ

Визначення конкурентних переваг у структурі іміджу організації дає можливість більш раціонально використовувати окремі його складові, обирати

VRIO-аналіз складових внутрішнього іміджу суб'єкту ресторанного бізнесу

Складова іміджу	Характеристики ресурсу				Рівень прояву (стій- кість конкурентної переваги)	Результат викорис- тання ресурсу
	V	R	I	O		
BC1. Імідж керівників (засновників)						
K61. Габітарний аспект («зовнішній вигляд»: костюм, зачіска, аксесуари)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K62. Ментальний аспект (морально-етичні норми, соціальні стереотипи та по- ведінка)	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конку- рентна перевага
K63. Вербальний аспект (манера спілкування, стиль управління тощо)	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K64. Фоновий аспект (образ у засобах масової інформації, коло спілкування, родина, партнери, друзі)	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K65. Рівень лояльності та інформаційної відкритості керівників до персоналу	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недо- лік (слабкість)
BC2. Імідж контактного персоналу						
K71. Комунікабельність	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K72. Організованість	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K73. Відповідальність	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K74. Поінформованість та від- критість	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конку- рентна перевага
K75. Зовнішній вигляд персо- налу (одяг, зачіска тощо)	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конку- рентна перевага
BC3. Організаційний імідж						
K81. Наявність складових кор- поративної культури (цінності, традиції тощо)	так	ні	ні	так	Помірний рівень прояву	Конкурентний паритет
K82. Рівень лояльності праців- ників до елементів корпора- тивної культури	так	ні	ні	ні	Низький рівень прояву	Конкурентний недо- лік (слабкість)
K83. Соціально-психологічний клімат у колективі	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конку- рентна перевага
K84. Рівень задоволеності працівників роботою, умова- ми праці	так	так	так	так	Високий рівень прояву	Стійка конкурентна перевага
K85. Дієвість кадрової політи- ки організації	так	так	ні	так	Достатній рівень прояву	Тимчасова конку- рентна перевага

максимально доцільні напрями розвитку в коротко- та довгостроковій перспективі. Оцінка конкурентних переваг дає змогу керівництву організації визначати найбільш раціональну структуру складових іміджу, сформувати оптимальну стратегію його розвитку, яка забезпечить максимально ефективну діяльність і досягнення високої конкурентної позиції на ринку аналогічних товарів та послуг.

Саме розробка методичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегічних напрямів розвитку іміджу організації й стане метою подальших досліджень. Також у подальшому доцільним стане й оцінка ризиків втрати конкурентних переваг. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2022. № 2. С. 145–153.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
- Басій Н. Ф., Коник М. І., Клок В. І. Понятійний апарат іміджетворчих процесів та їх вплив на забезпечення ринкових переваг суб'єктів ринку. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 68. С. 47–53.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-07>
- Білорус М. Імідж суб'єкта ресторанного бізнесу. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії та виклики : тези доп. Міжнар. студ. наук. конф. (м. Київ, 12 квітня 2022 р.). Київ : Держ. торг.-екон. у-т, 2022. С. 30–34. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/7b47ca9d142d6c39f35adb0d067fe1f5.pdf#page=31>
- Білорус М. О. Методичне забезпечення оцінювання рівня розвитку іміджу суб'єкту ресторанного бізнесу. Розвиток наукової думки постіндустріального суспільства: сучасний дискурс : матеріали II Міжнародної наукової конференції (м. Львів, 18 листопада 2022 р.). Вінниця : Європейська наукова платформа, 2022. С. 79–83. URL: <https://archive.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/18.11.2022/13>
- Вербівська Л. В., Андрицький Б. О. Підходи до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2020. Вип. 4. С. 20–25. <https://surli.cc/rhqual>
- Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/16.pdf
- Кирич Н., Юрин Н., Шведа Н. Конкурентні переваги як основа успішної стратегії розвитку організації. *Соціально- економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2. С. 334–344.
DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334>
- Коценко М. С. Конкурентні переваги у системі забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 43. С. 44–50.
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-7>
- Кривенко М. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Економіка»*. 2008. № 99–100. С. 44–48. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/14.pdf>
- Манн Р. В. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 5. С. 121–127.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-19>
- Обелець Т. В. Бізнес-планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 23. С. 96–104.
DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>
- Панченко М. О., Бровкова О. Г. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2015. № 5. Ч. 2. С. 51–53.
DOI: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/50.pdf>
- Погосян К. В., Литвиненко К. О. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 2. С. 24–28.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-42>
- Приймак Н. С., Іванова Н. С. VRIO-аналіз як інструмент оцінки стратегічних можливостей змін. *Торгівля і ринок України*. 2020. № 2. С. 69–75.
DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-48-2-69-75>
- Тютлікова В. В., Білоконенко Г. В. Інструментальне забезпечення експрес-діагностування розвитку соціально-економічного потенціалу виробничої організації. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf
- Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка и управление*. 2011. № 6. С. 68–71.
- Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1. С. 24–31.
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
- Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Iss. 1. P. 99–120.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley Publishing, Mass, 2012. 381 p.

20. Barney J. B., Hesterly W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5th Edition. Pearson, 2014. 592 p.

REFERENCES

- Bakai, V. "Konkurentni perevahy pidpriemstva: kharakterystyka ta yikh otsinka za modeli Porter" [Competitive Advantages of the Enterprise: Characteristics and Their Evaluation According to the Porter Model]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 2 (2022): 145-153.
DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
- Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, no. 1 (1991): 99-120.
DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing, Mass, 2012.
- Barney, J. B., and Hesterly, W. S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson, 2014.
- Basii, N. F., Konyk, M. I., and Klok, V. I. "Poniatiyni aparat imidzhetrovchykh protsesiv ta yikh vplyv na zabezpechennia rynkovykh perevah subiektiv rynku" [Conceptual Apparatus of Image-Creating Processes and their Influence on Ensuring Market Advantages of Market Entities]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 68 (2022): 47-53.
DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-68-07>
- Bilorus, M. "Imidzh subiekta restorannoho biznesu" [Image of the Restaurant Business Entity]. *Hotelno-restoranni ta turystychni biznes: realii ta vykyky*. 2022. <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/7b47ca9d142d6c39f35adb0d67fe1f5.pdf#page=31>
- Bilorus, M. O. "Metodychne zabezpechennia otsiniuvannia rivnia rozvytku imidzhu subiekta restorannoho biznesu" [Methodological Support for Assessing the Level of Image Development of a Restaurant Business Entity]. *Rozvytok naukovoï dumky postindustrialnogo suspilstva: suchasnyi dyskurs*. 2022. <https://archive.mcmd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/18.11.2022/13>
- Kasych, A. O., and Hlushchenko, D. O. "Teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva" [Theoretical and Practical Aspects of Enterprises Competitiveness Management]. *Ekonomika ta derzhava*. 2016. http://www.economy.in.ua/pdf/11_2016/16.pdf
- Kharchuk, T. V. "Pidkhody do vyznachennia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Approaches to Determining the Competitive Advantages of an Enterprise]. *Ekonomika i upravlinniye*, no. 6 (2011): 68-71.
- Kotsenko, M. S. "Konkurentni perevahy u systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti orhanichnoi produktsii" [Competitive Advantages in the System of Competitiveness of Organic Products]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 43 (2021): 44-50.
DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2021-43-7>
- Kryvenko, M. "Stratehiia formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Strategy for Forming Competitive Advantages of the Enterprise]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya «Ekonomika»*. 2008. <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/14.pdf>
- Kyrych, N., Yuryn, N., and Shveda, N. "Konkurentni perevahy yak osnova uspishnoi stratehii rozvytku orhanizatsii" [Competitive Advantages as the Basis of a Successful Organizational Strategy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, no. 2 (2021): 334-344.
DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.334>
- Mann, R. V. "Metodychni zasady formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Methodological Principles of Formation of the Competitive Advantages of the Enterprise]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 5 (2023): 121-127.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.5-19>
- Obelets, T. V. "Biznes-planuvannia: stratehichniy aspekt" [Business Planning: Strategic Aspect]. *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*, no. 23 (2022): 96-104.
DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.23.2022.264640>
- Panchenko, M. O., and Brovkova, O. H. "Metodychni pidkhody do otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Methodical Approaches to Estimation of Competitiveness of Enterprise]. *Molodyi vchenyi*, vol. 2, no. 5 (2015): 51-53.
DOI: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/50.pdf>
- Pohosian, K. V., and Lytvynenko, K. O. "Korporatyvnyi imidzh yak chynnyk konkurentospromozhnosti kompanii" [Corporate Image as a Factor of Company's Competitiveness]. *Vchenizapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 31, no. 2 (2020): 24-28.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-42>
- Pryimak, N. S., and Ivanova, N. S. "VRIO-analiz yak instrument otsinky stratehichnykh mozhlyvostei zmin" [VRIO-Analysis as a Tool for Assessing Strategic Change Opportunities]. *Torhivlia i rynek Ukrainy*, no. 2 (2020): 69-75.
DOI: <https://doi.org/10.33274/2079-4762-2020-48-2-69-75>
- Tiutlikova, V. V., and Bilokonienko, H. V. "Instrumentalne zabezpechennia ekspres-diahnostuvannia rozvytku sotsialno-ekonomichnoho potentsialu vyrobnychoi orhanizatsii" [Instrumental Support for Express Diagnostics of the Development of the Socio-economic Potential of a Production Organization]. *Efektivna ekonomika*. 2015. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/92.pdf
- Tsiutsiupa, S. V. "Konkurentni perevahy pidpriemstva u rynkovomu seredovyshchi: formuvannia ta zabezpechennia" [Competitive Advantages of the Enterprise in the Market Environment: Formation and Provision]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK»*, no. 1 (2020): 24-31.
DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31>
- Verbivska, L. V., and Andriytskiy, B. O. "Pidkhody do klasyfikatsii konkurentnykh perevah pidpriemstva" [Approaches to the Classification of Competitive Advantages of the Enterprise]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*. 2020. <https://surli.cc/rhqual>