

В. М. Якубів, І. І. Боршикевич

## Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу

*Розвиток сучасного ресторанного бізнесу значною мірою залежить від пристосування підприємств до нових умов господарювання у ринкових умовах. Цей процес передбачає підвищення конкурентоспроможності ресторанів, забезпечення створення конкурентних переваг в умовах нестабільності ринку. Проаналізовано роль стратегічної поведінки керівників підприємств ресторанного бізнесу у нарощуванні конкурентних переваг та підвищенні рівня рентабельності підприємства. Розглянуто та обґрунтовано критерії, які ставляться до розроблення візії та місії підприємства. Сформовано варіант візії та місії для ресторану відповідно до наведених критеріїв. Розроблено типову стратегію підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Ця стратегія включає чотири основні стратегічні напрями: виробництво, маркетинг, персонал і технології. У межах кожного напрямку сформовані тактичні цілі підвищення конкурентоспроможності. Напрямок виробництва передбачає реалізацію таких цілей: оновлення основного меню, розроблення сезонних страв і напоїв, заміну імпортованої сировини локальною, надання кейтерингових послуг, розвиток безвідходного виробництва. У маркетингу виділено такі цілі: розроблення офіційного сайту, просування в соцмережах, створення закритого клубу, проведення тематичних вечірок, розроблення подарункових сертифікатів, розроблення QR-кодів у меню. Напрямок персоналу передбачає реалізацію таких цілей: розроблення ефективної системи мотивації, впровадження системи KPI, організацію тренінгів для працівників і майстер-класів від партнерів. Серед технологій виокремлено такі тактичні цілі: впровадження технології «друж на каві», мобільний офіціант і використання креативних IT-технологій. Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, конкурентоспроможність, місія, дерево цілей, підприємство ресторанного бізнесу, ресторан.*

**Постановка проблеми.** Сучасним підприємствам доводиться працювати в мінливих умовах зовнішнього середовища, в умовах невизначеності та постійного розвитку технологій. Відбувається стрімке зростання підприємств ресторанного бізнесу, що характеризується загостренням конкуренції. Така ситуація потребує від власників підприємств більш ефективної та результативної діяльності шляхом реалізації заходів, що спрямовані на утримання уже існуючих позицій на ринку та завоювання нових клієнтів. Як показує практика, не всі підприємства ресторанного бізнесу розробляють стратегію свого розвитку, що є інструментом підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку. Зважаючи на зазначене, актуалізується питання формування ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Стратегічна поведінка підприємства дає можливість вижити в жорсткій конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. У мінливих умовах середовища усі суб'єкти господарської діяльності мають не тільки сконцентруватись на внутрішньому стані, але й сформувані довгострокову стратегію, що уможливить реакцію на зміни зовнішнього середовища. Поява нових вимог, прискорення змін, розвиток інноваційних технологій, глобалізація бізнесу та поява нових можливостей для розвитку призвели до збільшення ролі та важливості стратегічного управління [1]. Надмірне зосередження менеджерів на досягненні короткострокових фінансових результатів та вирішенні поточних проблем призводить до недостатнього фінансування довгострокових проєктів і створення майбутніх цінностей. За таких обставин важливими є

© В. М. Якубів, І. І. Боршикевич, 2020.

далекоглядність, наявність стратегічного мислення та відповідних знань, що дозволяють розробити ефективну стратегію подальшого розвитку [2].

Досліджуючи ресторанний бізнес, можна простежити високий рівень конкуренції, а кожному окремому закладу громадського харчування досить важко утримувати власні конкурентні пропозиції. Саме тому орієнтація на стратегічне управління є сучасною вимогою часу.

**Аналіз останніх досліджень.** За останні десятиліття середовище діяльності підприємств різко змінилось. Постійно зростаюча конкуренція, нові технології, глобалізація бізнесу призводять до використання нових методів управління задля підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку [3]. Процес визначення сильних і слабких сторін підприємства дає можливість виявити та покращити його прихований потенціал [4; 5]. Малі та середні підприємства відіграють важливу роль у зростанні ринку в країні та за кордоном, забезпечуючи стійке зростання в торгівлі, виробництві та наданні послуг шляхом залучення інвестицій. Окрім того, вони підтримують оптимальний баланс в економіці та створюють нові робочі місця. У цьому контексті, виявлення факторів підвищення конкурентоспроможності є важливим процесом [6; 7; 8].

Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу останнім часом є досить актуальним питанням [9-12]. Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з поєднанням функцій виробничої й невиробничої сфер. Для досліджуваних підприємств конкурентоспроможність обумовлена як якістю продукції, так і рівнем послуг [13].

Проблеми та перспективи формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу досліджують учені різних країн, зокрема: України (Г. О. Соколюк, Н. В. Прилепа [14], В. А. Гросул, К. В. Каленік [15]), США (D. P. Dixon, J. A. Miscuraca, D. A. Koutroumanis [16]), Малайзії (M. M. Yusr, S. S. M. Mokhtar, M. G. Salimon, S. Perumal [17]), Туреччини (G. Altunta, F. Semerciöz, A. Mert, Z. Pehlivan [18]). Враховуючи специфіку розвитку ресторанного бізнесу в різних країнах, науковці пропонують різні шляхи вирішення існуючих проблем. Проте більшість із них зосереджують свою увагу на тому, що найпершою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є розроблення дієвої стратегії розвитку. Стратегія є довгостроковим орієнтиром діяльності підприємства, що спрямовує свої зусилля на досягнення більш високих результатів порівняно з конкурентами [19].

**Метою статті** є наукове обґрунтування теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

**Основні результати дослідження.** У сучасному середовищі можна простежити існування різних концепцій ведення ресторанного бізнесу на локальному ринку, що створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню якості продукції, рівня сервісу, залученню більшої кількості споживачів і в кінцевому результаті призводить до збільшення прибутку.

Ресторанний бізнес у світі є одним з найприбутковіших, проте в Україні ця галузь є досить молодою. Вітчизняні клієнти готові залишати в закладах громадського харчування не менше 4,5 млрд дол. США на рік. Але за підрахунками українських рестораторів, ринок ресторанної сфери насичений не більше ніж на 50% [20].

Конкурентоспроможність підприємства свідчить про його здатність боротися та виживати в умовах висококонкурентного ринкового середовища. Так, кожен підприємець ставить перед собою, запитання як ефективно управляти власним бізнесом для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності. Для нарощування конкурентних переваг підприємству слід розробляти певну

стратегію підвищення рівня конкурентоспроможності, що дала б йому змогу, використовуючи наявний потенціал, розвиватися та розширювати сферу свого впливу. Конкурентні переваги – це унікальні сильні сторони підприємства щодо підприємств-конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як сприятливий ринковий клімат, вдало продуманий маркетинг, застосування новітніх технологій, сучасних девайсів, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству лідерство, конкурентоспроможність і популярність серед споживачів [21].

Підприємства кожної галузі та будь-якого напрямку діяльності здатні успішно конкурувати в ринковому середовищі лише за умови чітко визначених орієнтирів для проведення діяльності, що обумовлюють зміст всієї діяльності та особливості стратегії підприємства. Процес розроблення та формалізації стратегії підприємства має базуватися на його затвердженій місії, адже стратегія повинна сприяти реалізації сформованої місії підприємства, яка є одним із завдань вищого керівництва підприємства та однією з головних складових ефективного стратегічного управління.

Основними критеріями для розроблення місії підприємства є такі:

- 1) місія є генеральною метою підприємства в контексті задоволення суспільних потреб;
- 2) місія стосується теперішнього;
- 3) місія дає відповідь на запитання: чому підприємство існує, що воно робить та для кого?
- 4) місія має відображати сферу діяльності підприємства;
- 5) місія є основою для подальших стратегій і планів;
- 6) місія повинна бути стислою та мати декларативне формулювання (одне речення чи гасло);
- 7) місія не повинна містити конкретні цифри;
- 8) місія повинна мати зовнішню спрямованість, тобто орієнтуватись на потенційного споживача.

На нашу думку, приклад вдалої місії для підприємств ресторанного бізнесу можна інтерпретувати так: «Дарувати людям радість, створюючи улюблені смачні страви та приємну атмосферу». Формулювання місії допомагає чіткіше зрозуміти середовище, в якому функціонує підприємство, а отже, надалі – розробити та затвердити до реалізації саме ті пропозиції та розробки, що сприятимуть досягненню лідируючої позиції у цьому середовищі.

Ще однією складовою стратегічного управління є візія (бачення) підприємства, тобто те, яким воно має бути через 5-10 років. Основними критеріями для розроблення візії підприємства є такі:

- 1) візія повинна надихати;
- 2) візія дає відповіді на запитання: яким підприємство хоче бути через 5-10 років, чого воно прагне?
- 3) візія описує широкі та активні стратегічні наміри;
- 4) візія не є конкретним механізмом досягнення цілей;
- 5) візія знижує ризик випадкових рішень, забезпечує узгодженість політики підрозділів із загальною політикою підприємства;
- 6) візія дозволяє оптимально розподілити ресурси та розробити стратегію.

Проаналізувавши особливості діяльності підприємств ресторанного бізнесу та вимоги, що ставляться до розроблення візії, ми сформулювали можливий варіант візії у такій інтерпретації: «Мережа концептуальних ресторанів в Україні».

Сформульовані місію та візію обов'язково слід опублікувати на офіційному сайті ресторану та у соціальних мережах, адже вони мають бути обнародовані, тим самим приваблюючи нових споживачів.

Розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах конкуренції є процесом прийняття управлінського рішення щодо пріоритетності фінансування функціональних стратегій для забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку. Саме за допомогою стратегії можна вирішувати проблеми незадовільних ситуацій під час управління змінами. У такому статусі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства притаманні такі особливості, як взаємозв'язок та взаємодія всіх компонентів системи, цілісність, узгодженість і синхронізація у часі, узгодженість з місією, візією та цілями підприємства, адаптивність, гнучкість до змін середовища, автономність елементів, багатоаспектність, а також оновлення відповідно до змін середовища [22].

Одним з популярних методів розроблення стратегії є метод «дерево цілей». Він полягає у графічному відображенні сталих взаємозв'язків стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Основою побудови дерева цілей є декомпозиція, тобто розукрупнювання, що означає конкретизацію стратегічних цілей через тактичні, а тактичних цілей через оперативні.

Основними правилами побудови дерева цілей є такі:

- 1) підпорядкованість – цілі нижчого рівня підпорядковуються цілям вищого рівня;
- 2) порівнянність – на кожному рівні декомпозиції розглядаються цілі, які є порівнянні за своєю значимістю та масштабом;
- 3) повнота – охоплює всі сфери діяльності підприємства;
- 4) визначеність – формулювання цілей та інших елементів дерева цілей дає змогу оцінити ступінь їх досягнення в кількісній або порядковій формі;
- 5) можливість коригувати цілі залежно від потреб.

Використовуючи метод «дерево цілей», розробимо типову стратегію підвищення конкурентоспроможності для підприємств ресторанного бізнесу (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, типова стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу у вигляді дерева цілей передбачає чотири основні напрями розвитку: виробництво, маркетинг, персонал і технології. У межах кожного напрямку нами було визначено основні тактичні цілі, що сприятимуть нарощуванню підприємством конкурентних переваг. Розглянемо кожну тактичну ціль більш детально.

Напрямок виробництва передбачає реалізацію таких цілей: оновлення основного меню, розроблення сезонних страв і напоїв, заміну імпортової сировини локальною, надання кейтерингових послуг, розвиток безвідходного виробництва.

Оновлення основного меню. Для завоювання нових клієнтів та утримання наявних адміністрації підприємства ресторанного бізнесу слід час від часу оновлювати меню. Пропонується це робити принаймні один раз на квартал. Окрім того, перед оновленням меню рекомендовано проводити соціологічні опитування для того, щоб визначити, які нові страви та напої хочуть бачити споживачі в меню ресторану.

Розроблення сезонних страв і напоїв. Пропонується шеф-кухарю ресторану розробляти нові страви та напої, використовуючи сезонні продукти (наприклад, гарбузове меню, малинове меню, полуничне меню тощо). Такі сезонні продукти мають низьку вартість, а тому кінцева ціна буде помірною та доступною для всіх бажаючих.

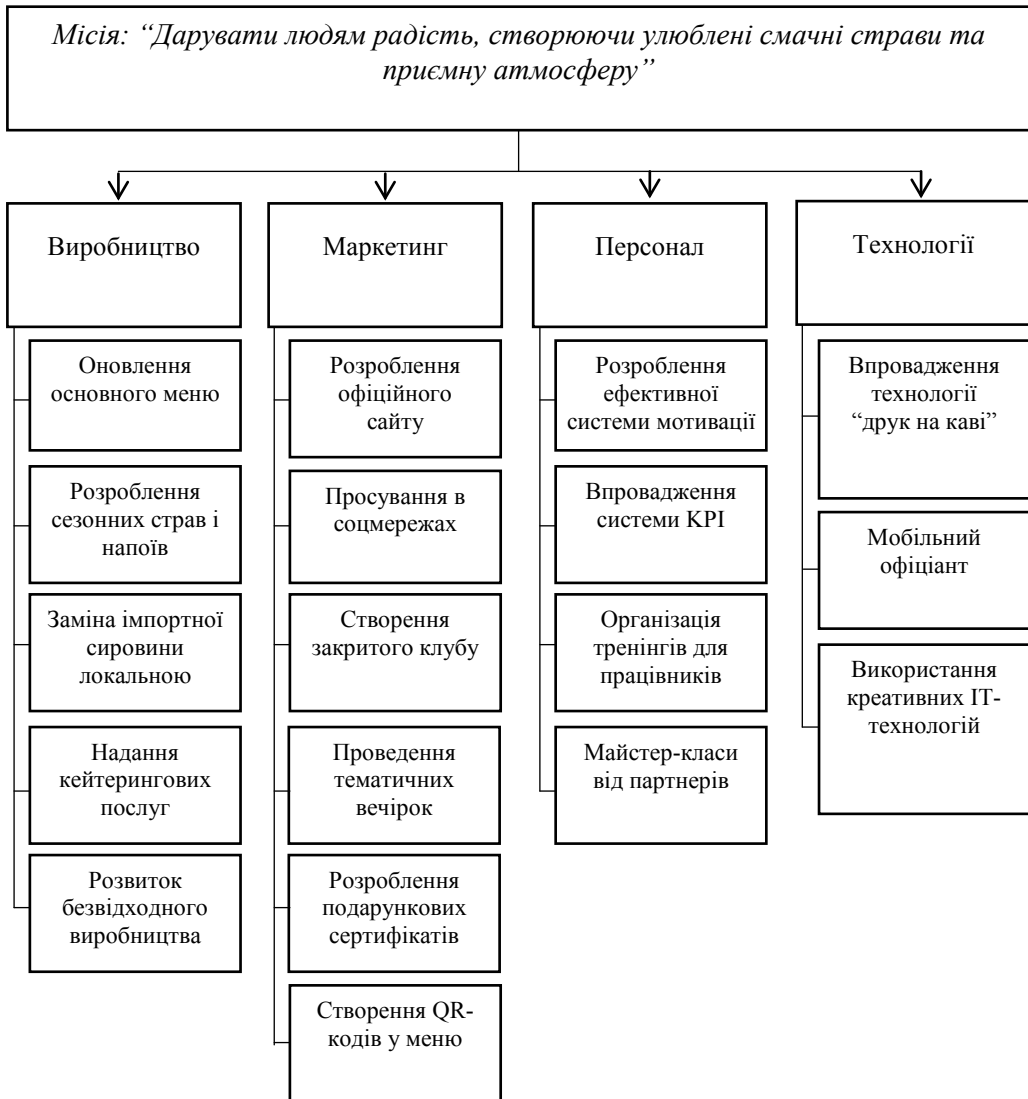


Рис. 1. Типова стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу  
 Джерело: авторська розробка.

Заміна імпоротної сировини локальною. Для того, щоб знизити собівартість страв і напоїв, а також забезпечити регулярні, безперебійні поставки свіжих продуктів, потрібно замінити всі високовартісні імпортні товари локальними, які виготовляють місцеві фермери. У сучасних умовах така продукція користується високою популярністю.

Надання кейтерингових послуг. Пропонуємо надавати послуги кейтерингу за межами ресторану, тобто на території замовника (off-premise catering). Особливістю такого кейтерингу є те, що приготування страв здійснюється в ресторації, після чого замовлення доставляють до місця проведення відповідного заходу. Ресторан відповідає за якість приготування, доставку страв і напоїв, сервіровку, професійне обслуговування та повний розрахунок із замовником після закінчення заходу. Багато компаній, піклуючись про забезпечення їжею своїх співробітників, користуються кейтеринговими послугами [23].

Розвиток безвідходного виробництва. Пропонуємо використовувати безвідходне виробництво як інструмент турботи про довкілля. Такий метод передбачає використання коріння, лущиння та інших органічних відходів у приготуванні страв.

Напрямок маркетингу передбачає реалізацію таких цілей: розроблення офіційного сайту, просування в соцмережах, створення закритого клубу, проведення тематичних вечірок, розроблення подарункових сертифікатів, розроблення QR-кодів у меню.

Розроблення офіційного сайту. Для отримання необхідної інформації споживачами про ресторан, щоб мати можливість переглянути меню, ознайомитись із новинками, цікавими подіями тощо пропонуємо для кожного підприємства ресторанного бізнесу розробляти власний офіційний сайт, з такими можливими блоками: про нас, меню, команда, галерея, цікаві рубрики, акції, події та новини, а також форум для отримання зворотного зв'язку. Такий сайт підвищуватиме імідж ресторану та рівень його конкурентоспроможності.

Просування в соцмережах. У сучасному суспільстві невід'ємним інструментом маркетингу є соціальні мережі, а тому адміністрації підприємства ресторанного бізнесу слід активно просувати ресторан у таких мережах, як «Фейсбук» та «Інстаграм», які користуються високою популярністю.

Створення закритого клубу. Передбачає згуртування постійних гостей ресторану задля проведення тематичних заходів, тісного спілкування, обміну досвідом і популяризації ресторації. Такий напрям є унікальним для окремих міст, що є вагомою конкурентною перевагою.

Проведення тематичних вечірок. Пропонуємо адміністрації ресторану розробити план проведення тематичних вечірок. Сьогодні в більшості ресторанів проводяться тільки алковечірки, що є досить популярними. Проте слід також проводити і гастровечірки, знайомлячи відвідувачів ресторану з новинками меню чи авторськими стравами від шеф-кухаря.

Розроблення подарункових сертифікатів. Для підвищення іміджу підприємства ресторанного бізнесу пропонуємо розробити брендові подарункові сертифікати для відвідування ресторану (організація обіду чи романтичної вечері). Такі сертифікати особливо будуть користуватись популярністю серед молоді.

Розроблення QR-кодів у меню. Такі QR-коди дадуть можливість гостям за допомогою відповідної програми на мобільному пристрої розглянути, наприклад, більш детально інформацію про кожен страву чи напій із меню, їхній склад, калорійність, історію походження, спосіб обробки тощо. Також можна розмістити історію виникнення ресторану, цікаву інформацію про концепт ресторану та посилання на офіційний сайт і соціальні мережі.

Напрямок персоналу передбачає реалізацію таких цілей: розроблення ефективної системи мотивації, впровадження системи КРІ, організацію тренінгів для працівників і майстер-класів від партнерів.

Розроблення ефективної системи мотивації. Мотивація є важливою функцією менеджменту, саме тому керівництву підприємств слід продумати ефективні інструменти її забезпечення. Так, наприклад, можна дарувати кращим працівникам квитки у театр, кінотеатр, на різні концерти, абонемент у тренажерний зал, надбавку до заробітної плати тощо. Це сприятиме кращій роботі персоналу та забезпечуватиме кращий рівень обслуговування клієнтів ресторану.

Впровадження системи КРІ. Система КРІ (англ. – Key Performance Indicators) – це система показників, використовуючи яку керівники можуть оцінювати ефективність діяльності підлеглих. Одна з цілей КРІ – створити таку атмосферу в компанії, у якій співробітники з різних підрозділів будуть

координувати один з одним так, щоб діяльність одного фахівця не заважала й не сповільнювала роботу іншого. Для цього всі співробітники підприємства повинні розуміти, як взаємопов'язані між собою їх особисті обов'язки та стратегічні цілі компанії, прагнути до єдиної мети й ефективно працювати, отримуючи за це винагороду. Упровадження її на підприємствах дає можливість вимірювати результати роботи компанії загалом, окремих її підрозділів і кожного співробітника, що дозволяє мотивувати персонал на досягнення бажаних результатів.

Застосування КРІ в компанії передбачає створення системи ключових показників, що відображають вплив дій кожного співробітника на виконання стратегії компанії. КРІ – це певні критерії (індикатори), завдяки яким можна зрозуміти, які дії необхідно виконати для досягнення кінцевої мети та підвищення ефективності діяльності.

Організація тренінгів для працівників і майстер-класів від партнерів. Керівництво будь-якого підприємства повинно пам'ятати, що основним рушієм його розвитку є персонал. Виходячи із цього, слід забезпечувати постійне навчання та розвиток працівників, оплачувати для них різні тренінги, запрошувати професійних барист, сомельє та відомих кухарів від партнерів, з якими ресторан має підписані угоди.

Напрямок технологій передбачає реалізацію таких цілей: впровадження технології «друк на каві», мобільний офіціант і використання креативних ІТ-технологій.

Впровадження технології «друк на каві». Послуга друку на каві передбачає приготування кави з індивідуальним зображенням гостя всього за декілька хвилин. Для цього потрібно спочатку завантажити потрібне фото. Така послуга користуватиметься високою популярністю та створюватиме конкурентну перевагу ресторану.

Мобільний офіціант. Пропонуємо для підприємств ресторанного бізнесу закуповувати мобільні планшети для офіціантів. За допомогою такої технології офіціанти зможуть приймати замовлення не відходячи від столу та оперативно передавати його на виробничі місця.

Використання креативних ІТ-технологій. Пропонуємо проводити теплан-шоу для гостей за допомогою вмонтованої камери поряд з робочим місцем кухаря чи бармена та монітору у залі. Таким чином, гості матимуть змогу спостерігати за процесом приготування страв чи напоїв.

Сформовану стратегію підвищення конкурентоспроможності слід реалізовувати на підприємстві, використовуючи партисипативне управління. Це сприятиме зростанню рівня корпоративної культури та командному досягненню поставлених цілей.

**Висновки.** Ресторанний бізнес є однією з найбільш рентабельних галузей світової економіки й провідним напрямом економічного та соціального розвитку країни. Це пов'язано, з одного боку, з тим, що харчуватись у закладах громадського харчування стало сучасним стилем життя, а з іншого боку, порівняно невеликі капіталовкладення у відкриття ресторану можуть окупитися протягом двох чи трьох років. Керівництво кожного ресторану задля нарощування конкурентних переваг і підвищення рівня його рентабельності, повинно мислити стратегічно: формувати візію та місію підприємства, а також розробляти стратегію його подальшого розвитку. Стратегія є довгостроковим планом розвитку підприємства, що передбачає досягнення поставлених цілей та отримання конкурентних переваг. Розроблена типова стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу уможливить розвиток ресторанної сфери та забезпечить економічне зростання країни загалом.

**Список використаних джерел**

1. Свірідова С. С., Стойловська О. М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 216-218.
2. Boryshkevych I. Formulation of a Typical Development Strategy for Agricultural Enterprises (by the Method of Hoshin Kanri). *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2019. Vol. 6. № 3-4. Pp. 15-21.
3. Dombrowskia U., Intrab C., Zahn Th., Krenkela Ph. Manufacturing strategy – a neglected success factor for improving competitiveness. *Procedia CIRP*. 2016. Vol. 41. Pp. 9-14. DOI: 10.1016/j.procir.2015.12.118
4. Kovtunenکو Yu. V., Grabovenko O. A. Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 2(24). С. 41-46.
5. Ivanova M., Varyanichenko O., Sannikova S., Faizova S. Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*. 2018. Vol. 173(9-10). Pp. 26-31. DOI: 10.21003/ea.V173-04
6. Sipa M., Gorzeń-Mitka I., Skibiński A. Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 27. Pp. 445-453. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01019-9
7. Distanont A., Khongmalai O. The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences*. 2018. Pp. 1-7. DOI: 10.1016/j.kjss.2018.07.009.
8. Yakubiv V., Boryshkevych I. Strategic Analysis of the Development of Renewable Energetics in the World and in Ukraine. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Series of Social and Human Sciences*. 2018. Vol. 5. № 3-4. Pp. 33-43. DOI: 10.15330/jpnu.5.3-4.33-43
9. Chen Y. h., He Q., Paudel K. P. Quality competition and reputation of restaurants: the effects of capacity constraints. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. 2018. Vol. 31(1). Pp. 102-118. DOI: 10.1080/1331677X.2017.1421996
10. Ivkov M., Blešić I., Simat K., Demirović D., Božić S., Stefanović V. Innovations in the restaurant industry: An exploratory study. *Economics of Agriculture*. 2016. Vol. 4(63). Pp. 1169-1186. DOI: 10.5937/ekoPolj1604169I
11. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки: зб. наук. пр.* 2013. № 4. С. 100-108.
12. Якименко-Терещенко Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу під час складання бізнес-плану. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С. 299-303.
13. Приходько Д. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 516-521.
14. Соколюк Г. О., Прилепа Н. В. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Університетські наукові записки*. 2016. № 4. С. 186-194.
15. Гросул В. А., Каленік К. В. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8(70). С. 72-78.
16. Dixon D. P., Miscuraca J. A., Koutroumanis D. A. Looking Strategically to the Future of Restaurants: Casual Dining or Fast Casual? *Entrepreneurship Education and Pedagogy*. 2018. Vol. 1(1). Pp. 102-117. DOI: 10.1177/2515127417737288
17. Yusr M. M., Mokhtar S. S. M., Salimon M. G., Perumal S. The strategic options to enhance the competitive advantage of Malaysian restaurant sector. *Geojournal of Tourism and Geosites*. 2018. Vol. 21(1). Pp. 123-132.
18. Altuntaş G., Semerciöz F., Mert A., Pehlivan Ç. Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 150(15). Pp. 300-309. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.066
19. Yakubiv V., Boryshkevych I., Yakubiv R. Balanced System of Economic Performances as a Strategy-forming Tool of Development of Agricultural Enterprises. *Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development»*. 2019. Vol. 19(3). Pp. 669-679.
20. Савенко Ю. М. Основні тенденції ринку громадського харчування. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 4. С. 31-37.
21. Боришкевич І. І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка: Економічні науки*. 2017. Вип. 12(1). С. 6-12.
22. Халімон Т. М. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10(2). С. 117-120.
23. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 314-317.

**References**

1. Sviridova, S. S., & Stoylovska, O. M. (2014). Stratehichne upravlinnya yak chynnyk pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Strategic management as a factor in improving the competitiveness of enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University: Economic sciences*, 3(3), 216-218. [in Ukrainian].



2. Boryshkevych, I. (2019). Formulation of a Typical Development Strategy for Agricultural Enterprises (by the Method of Hoshin Kanri). *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 6 (3-4), 15-21.
3. Dombrowskia, U., Intrab, C., Zahn, Th., & Krenkela, Ph. (2016). Manufacturing strategy – a neglected success factor for improving competitiveness. *Procedia CIRP*, 41, 9-14. DOI: 10.1016/j.procir.2015.12.118
4. Kovtunenکو, Yu. V. & Grabovenko, O. A. (2016). Competitiveness enterprise in modern conditions: problems and prospects. *Ekonomika: realii chasu – Economy: the realities of time*, 2(24), 41-46.
5. Ivanova, M., Varyanichenko, O., Sannikova, S., & Faizova, S. (2018). Assessment of the competitiveness of enterprises. *Economic Annals-XXI*. 173(9-10), 26-31. DOI: 10.21003/ea.V173-04
6. Sipa, M., Gorzeń-Mitka, I., & Skibiński, A. (2015). Determinants of Competitiveness of Small Enterprises: Polish Perspective. *Procedia Economics and Finance*, 27, 445-453. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)01019-9
7. Distanont, A., & Khongmalai, O. (2018). The role of innovation in creating a competitive advantage. *Kasetsart Journal of Social Sciences* 1-7. DOI: 10.1016/j.kjss.2018.07.009
8. Yakubiv, V., & Boryshkevych, I. (2018). Strategic Analysis of the Development of Renewable Energetics in the World and in Ukraine. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. Series of Social and Human Sciences*, 5(3-4), 33-43. DOI: 10.15330/jpnu.5.3-4.33-43
9. Chen, Y. h., He, Q., & Paudel, K. P. (2018). Quality competition and reputation of restaurants: the effects of capacity constraints. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 102-118. DOI: 10.1080/1331677X.2017.1421996
10. Ivkov, M., Blešić, I., Simat, K., Demirović, D., Božić, S., & Stefanović, V. (2016). Innovations in the restaurant industry: An exploratory study. *Economics of Agriculture*, 4(63), 1169-1186. DOI: 10.5937/ekoPolj16041691
11. Babenko, O. M. (2013). Formuvannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannoho hospodarstva ta zastosuvannya liderstva v upravlinni yak konkurentnoyi perevahy [Formation of competitiveness of restaurant business enterprises and application of leadership in management as a competitive advantage]. In *Naukovyy visnyk Poltav's'koho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky [Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences]: Vol. 4 (pp. 100-108)*. [in Ukrainian].
12. Yakymenko-Tereshchenko, N. V. (2018). Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryyemstv hotel'no-restorannoho biznesu pid chas skladannya biznes-planu [Assessment of the competitiveness of the hotel and restaurant business during the preparation of the business plan]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, 24, 299-303. [in Ukrainian].
13. Prykhodko, D. O. (2016). Teoretychni aspekty konkurentospromozhnosti restoraniv yapons'koyi kuchni [Theoretical aspects of competitiveness of Japanese cuisine restaurants]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 14, 516-521. [in Ukrainian].
14. Sokolyuk, H. O., & Prylepa, N. V. (2016). Formuvannya stratehiyi konkurentsiyi pidpryyemstv hotel'no-restorannoho biznesu [Formation of competition strategy for the hotel and restaurant business]. *Universytets'ki naukovi zapysky – University research notes*, 4, 194. [in Ukrainian].
15. Hrosul, V. A., & Kalyenik, K. V. (2017). Suchasni innovatsiyini trendy formuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstv restorannoho hospodarstva [Modern innovative trends in the formation of a competitive strategy of restaurants]. *Innovatsiyina ekonomika – Innovative economy*, 7-8(70), 72-78. [in Ukrainian].
16. Dixon, D. P., Miscuraca, J. A., & Koutroumanis, D. A. (2018). Looking Strategically to the Future of Restaurants: Casual Dining or Fast Casual? *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 102-117. DOI: 10.1177/2515127417737288
17. Yusr, M. M., Mokhtar, S. S. M., Salimon, M. G., & Perumal, S. (2018). The strategic options to enhance the competitive advantage of Malaysian restaurant sector. *Geojournal of Tourism and Geosites*, 21(1), 123-132.
18. Altuntaş, G., Semerciöz, F., Mert, A., & Pehlivan, Ç. (2014). Industry Forces, Competitive and Functional Strategies and Organizational Performance: Evidence from Restaurants in Istanbul, Turkey. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150(15), 300-309. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.09.066
19. Yakubiv, V., Boryshkevych, I., & Yakubiv, R. (2019). Balanced System of Economic Performances as a Strategy-forming Tool of Development of Agricultural Enterprises. *Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development»*, 19(3), 669-679.
20. Savenko, Yu. M. (2014). Osnovni tendentsiyi rynku hromads'koho kharchuvannya [Main trends of the catering market]. *Visnyk Kyiv's'koho natsional'noho universytetu tekhnolohiy ta dyzaynu – Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design.*, 4, 31-37. [in Ukrainian].
21. Boryshkevych, I. I. (2017). Stratehichni napryamy zabezpechennya konkurentospromozhnosti sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv [Strategic directions for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Visnyk Kamyanets'-Podil's'koho natsional'noho universytetu imeni Ivana Ohiyenka. Ekonomichni nauky – Bulletin of Kamyanets'-Podil'skyi Ivan Ohiyenko National University. Economic sciences*, 12(1), 6-12. [in Ukrainian].
22. Khalimon, T. M. (2016). Stratehiyi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Strategies for increasing the competitiveness of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International economic relations and the world economy*, 10(2), 117-120. [in Ukrainian].

23. Ivashyna, L. L. (2017). Perspektyvy ta problemy keyteryntu v Ukraini [Prospects and problems of catering in Ukraine]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*, 17, 314-317. [in Ukrainian].

**Yakubiv V. M., Boryshkevych I. I. Forming the strategy to increase the competitiveness of the restaurant business enterprises.**

*The development of a modern restaurant business depends to a large extent on the adaptation of the enterprises to the new conditions of management in market conditions. This process involves increasing the competitiveness of restaurants, ensuring the creation of competitive advantages in times of market volatility. In particular, the restaurant business is one of the most risky, as one mistake in one of the key aspects can lead to a loss of business overall. Enterprise competitiveness management is a set of measures aimed at systematic improvement of the production process, constant search for new sales channels, new customer groups, service improvement, advertising and more. It should be considered as an integral part of the enterprise management system. High level of competitiveness of the enterprise is a result of low cost of production, high degree of differentiation of goods, rational market segmentation, introduction of innovations, rapid response to market needs. These also include higher levels of productivity, staff qualifications, quality and technical level of production, strategic thinking at different levels of management. Competitive advantages are related to competition, that is, they arise when competition arises and develops. With the deepening and expansion of competition in the Ukrainian market, competitive advantages are increasingly important for commercial success. Their features and mechanism of formation are the basis for ensuring the competitiveness of the enterprise. The article analyzes the role of strategic behavior of restaurant business executives in increasing competitive advantages and increasing the level of profitability of the company. Criteria related to the development of the vision and mission of the enterprise are considered and substantiated. A vision and mission variant has been formed according to the following criteria. A typical strategy for increasing the competitiveness of restaurant business enterprises using the «tree of purpose» method has been developed. The basis of building a goal tree is decomposition, that is, aggregation, which means concretizing strategic goals through tactical ones. This strategy includes four key strategic areas: manufacturing, marketing, staffing and technology. Within each direction, tactical goals for increasing competitiveness have been formed. The direction of production involves the realization of the following goals: updating of the main menu, development of seasonal dishes and drinks, replacement of imported raw materials with local ones, provision of catering services, development of non-waste production. The marketing goals include the following: development of the official site, promotion in social networks, creation of a closed club, holding thematic parties, development of gift certificates, development of QR codes in the menu. The staff aims to achieve the following goals: development of an effective motivation system, implementation of the KPI system, organization of training for workers and workshops from partners. Among the technologies are the following tactical goals: the introduction of coffee-printing technology, the mobile waiter, and the use of creative IT technologies.*

*Keywords: strategy, strategic management, competitiveness, mission, goal tree, restaurant business, restaurant.*

*Якубів Валентина Михайлівна – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (e-mail: yakubiv.valentyna@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5412-3220>).*

*Yakubiv Valentyna Mykhaylivna – Dr. Sci. (Econ.), Prof., Vice-Rector of Science, Head of the Department of management and business administration of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.*

*Боришкевич Ірина Ігорівна – кандидат економічних наук, асистент кафедри управління та бізнес-адміністрування ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (e-mail: ira.boryshkevych@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-6556>).*

*Boryshkevych Iryna Ihorivna – Ph.D. (Econ.), Assistant Professor of the Department of management and business administration of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.*

Надійшло 03.01.2020 р.