
МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: 10.25140/2410-9576-2023-1(26)-223-237

УДК 338.48:640.4(477)

JEL Classification: L83; M10; O14

Дмитро Воронець

здобувач ступеня PhD

Київський національний економічний університет

ім. Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: dmitry.ovm@gmail.com**ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ NATIONAL DIMOND ПОРТЕРА
В КОНТЕКСТІ АНАЛІЗУ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОЇ
ГАЛУЗІ ОРГАНІЗАЦІЇ ХАРЧУВАННЯ**

Анотація. Мета статті полягає в розгляді концепції *National Diamond Model* (Модель національного діаманта) Майкла Портера, охарактеризувати її основні елементи. На основі теорії цієї моделі проаналізовано сучасний стан галузі тимчасового розміщення та організації харчування в Україні, що являє собою сукупність підприємств ресторанного та готельного ринків України. Дослідження експертів щодо фактичного стану та прогнозів на найближчі роки свідчать про те, що і готельний, і ресторанний бізнес в Україні мають нерозкритий потенціал та є сьогодні перспективними та інвестиційно привабливими. Водночас вони потребують розвитку для заохочення більшої кількості клієнтів, насамперед за рахунок приваблення туристів та збільшення платоспроможності населення. Війна в Україні негативно вплинула на попит на ресторанні послуги. Очікується, що стан суміжних підтримуючих та обслуговуючих галузей ресторанного бізнесу в Україні у 2023-2024 рр. залишиться критичним. У зв'язку з воєнними діями, що відбуваються в Україні з 2014 року, і ресторанний, і готельний ринки відчували негативний вплив, що негативно позначилося на економічних показниках підприємств. Уряд України провів низку заходів підтримки ресторанному бізнесу у 2022-2023 році. Повноцінне відновлення галузі можливе лише після закінчення воєнних дій та початку повноцінного відновлення інфраструктури, запуск міжнародних сполучень та повернення значної кількості громадян. Прогнозується збільшення притоку туристів з інших країн через наявний інтерес до України, а отже збільшення надходжень, збільшення інвестиційної привабливості України.

Ключові слова: модель національного діаманта Портера (*National Diamond Model*); галузь тимчасового розміщення та організації харчування; готельний ринок, ресторанний ринок.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації економіки та бізнесу зокрема, важливою передумовою розвитку окремих галузей є дослідження та порівняння досвіду розвинених національних конкурентоспроможних економік та їх галузей. Для того щоб з'ясувати, чому країни досягають конкурентної переваги в тих чи

МЕНЕДЖМЕНТ

інших галузях, а також зрозуміти вихідні положення політики фірм та національної економіки, професор Гарвардської школи бізнесу Майкл Портер (Michael E. Porter) наприкінці 80-х рр. здійснив чотирирічне дослідження десяти країн, які посідають важливе місце у світовій торгівлі: Великої Британії, Німеччини, Данії, Італії, Кореї, Сінгапуру, США, Швейцарії, Швеції та Японії.

Для дослідження, як видно із переліку, були відібрані країни, які відрізняються за економічним розвитком (ПРК — промислово розвинені країни та НІК — нові індустріальні країни), розміром, державною політикою щодо промисловості, за суспільною філософією, географічними умовами та розташуванням, але водночас їх об'єднує одна спільна риса — усі вони вже успішно конкурують у ряді проаналізованих галузей або показують себе здатними успішно конкурувати [1]. Серед українських учених тенденції розвитку ресторанно-готельного бізнесу в Україні та світі вивчала Н. А. Щербакова (2018), проблеми та перспективи розвитку галузі розглядалися в роботах Т. А. Рябової (2018), Л. В. Марценюк (2015), Л. Немец та ін. (2018), питання розвитку сільського туризму відображені у дослідженнях М. Плотнікової (2017), привабливість України на європейському ринку туристичних послуг вивчали С. Полковниченко та А. Красій (2020).

Дане дослідження було представлено у книзі «The Competitive Advantage of Nations», яка стала першою теорією конкурентоспроможності на основі факторів виробництва, замість традиційних порівняльних переваг, таких як земля, місце розташування (географічні умови), природні й трудові ресурси, а також чисельність населення. На перелічені вище фактори майже не можна впливати, тому такий підхід можна назвати пасивним щодо можливостей країн, та окремих географічних регіонів. Натомість Майкл Портер пропонує модель національного діаманта (National Dimond Model), яка складається з факторів, на які держава може здійснювати активний вплив.

МЕНЕДЖМЕНТ

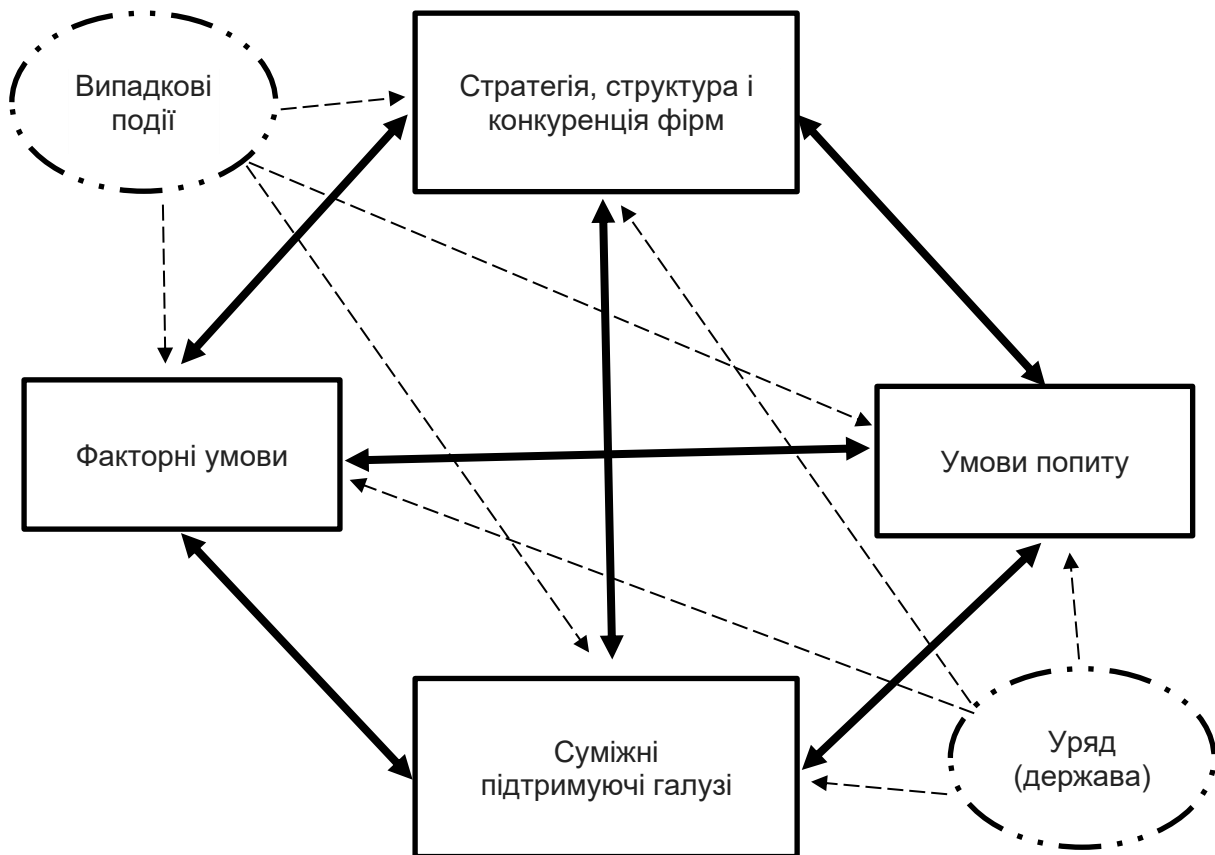


Рис. 1. Модель National Diamond Майкла Портера

Модель національного діаманта Портера (рис. 1) являє собою синергетичну систему, компоненти якої можуть аналізуватися окремо, але вони взаємопов'язані, і розвиток одного завжди буде безпосередньо впливати на інший. Це схема, у якій взаємопов'язані мікроекономічні показники, що впливають на розвиток економічної одиниці (країни або регіону), щоб вона була більш конкурентоспроможною. Ключовими елементами моделі національного діаманта Портера є:

1. Факторні умови (Factor conditions). На противагу усталеній думці, Портер стверджує, що «ключові» фактори виробництва (або спеціалізовані фактори) створюються, а не успадковуються. Спеціалізованими факторами виробництва являються кваліфіковані трудові ресурси, капітал та інфраструктура. «Неключові» фактори або фактори загального використання, такі як некваліфіковані трудові ресурси і сировина, можуть бути придбані будь-якою компанією і, як наслідок, не створюють стійку конкурентну перевагу. Однак

МЕНЕДЖМЕНТ

спеціалізовані фактори передбачають значні, стійкі інвестиції. Їх складно дублювати. Це і створює конкурентну перевагу, оскільки, якщо інші фірми не можуть легко скопіювати ці фактори, то вони є цінними.

2. Суміжні підтримуючі галузі (Related Supporting Industries). Просторова близькість початкових або допоміжних галузей полегшує обмін інформацією і сприяє безперервному обміну ідей і інновацій.

3. Умови попиту (Demand Conditions). Якщо клієнти дуже вимогливі, то на фірми здійснюється постійний тиск покращувати свою конкурентоспроможність через інноваційні продукти, високу якість тощо.

4. Стратегія, структура і конкуренція фірм (The Strategy, Structure and Rivalry of Firms). У світі переважають динамічні умови. Пряма конкуренція спонукає фірми збільшувати продуктивність і стимулювати інновації [2].

5. Випадкові події (chance). Під випадковими подіями розуміються: а) техногенні (винаходи; новітні технології); б) економічні (значні коливання цін на ресурси; різкі зміни на світових фінансових ринках або в курсах національних валют; коливання локального та міжнародного попиту); в) політичні (рішення національних та закордонних урядів; війни); г) природно-кліматичні (тайфуни, цунамі, виверження вулканів, погодні аномалії); д) медичні (епідемії) та інші.

6. Уряд (government). Під діями уряду розуміється вплив виконавчої влади на кредитно-грошову, податкову, митну політику в країні. Уряд також визначає норми, стандарти, що можуть впливати як на виробництво товарів та послуг, так і на їхніх споживачів. Крім того, уряд є найбільшим замовником в економіці. Його вплив може бути як позитивним, так і негативним [2].

Уряд у моделі ромба Портера виконує роль каталізатора; він повинен заохочувати – або навіть спонукати – компанії до того, щоб підвищувати свої наміри і рівень конкурентної ефективності. Вони повинні стимулювати компанії до підвищення своєї ефективності, сприяти створенню попиту на ранній стадії на продукти з високою доданою вартістю, концентруватися на створенні спеціалізованих факторів і розвитку локальної конкуренції шляхом обмеження прямого співробітництва і посилення антимонопольного регулювання [3].

Використаємо модель діаманта Портера для оцінки національних переваг та фактичного стану сфери тимчасового розміщення та організації харчування у сучасних умовах в Україні. Варто зазначити, що ключовими в цій галузі в Україні є ресторанний та готельний ринки.

МЕНЕДЖМЕНТ

Стратегія, структура і конкуренція фірм. Дослідження експертів щодо фактичного стану та прогнозів на найближчі роки свідчать про те, що і готельний, і ресторанний бізнес в Україні мають нерозкритий потенціал та є сьогодні перспективними та інвестиційно привабливими. Водночас вони потребують розвитку для заохочення більшої кількості клієнтів, передусім за рахунок приваблення туристів та збільшення платоспроможності населення [4]. Згідно з дослідженням компанії Deloitte, ринок ресторанного господарства України у 2020 році оцінювався у 13,5 млрд дол. США. У 2021 році ринок зріс на 10 %, до 14,8 мільярда доларів США. У 2022 році прогнозувалося зростання ринку на 10 %, до 16,2 млрд дол. США.

Найбільшим сегментом ресторанного ринку України є сегмент швидкого харчування, який у 2020 році оцінювався у 6,5 млрд дол. США. Другим за величиною сегментом є сегмент кафе та ресторанів, який у 2020 році оцінювався у 4,5 млрд дол. США. Третім за величиною сегментом є сегмент розважальних закладів, який у 2020 році оцінювався у 2,5 млрд дол. США.

Найбільшим регіоном ресторанного ринку України є Київ, де у 2020 році було зареєстровано 20 % усіх ресторанів України. Другим за величиною регіоном є Львів, де у 2020 році було зареєстровано 15 % усіх ресторанів України. Третім за величиною регіоном є Одеса, де у 2020 році було зареєстровано 10 % усіх ресторанів України. Основними драйверами зростання ресторанного ринку України є зростання середнього класу, зростання популярності фаст-фуду та зростання кількості іноземних туристів.

Однак ресторанному ринку України також загрожують певні виклики, такі як:

- Зростання конкуренції від новостворених підприємств, що використовують демпінг, як основний метод конкурентної боротьби.

- Зростання цін на харчові продукти, енергоресурсів.

- Зростання рівня безробіття

- Зростання ризику тероризму.

- Вплив воєнних дій.

МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 1

Основні дані дослідження компанії Deloitte про ринок ресторанного господарства України у станом на 2021 рік

Сегмент	Обсяг ринку, млн доларів США	Частка ринку, %
Швидке харчування	6,5	48
Кафе та ресторани	4,5	33
Розважальні заклади	2,5	19
Загалом	13,5	100

Як видно з таблиці 1, найбільшим сегментом ресторанного ринку України є сегмент швидкого харчування. Це пов'язано з тим, що швидке харчування є доступним і популярним серед широкого кола споживачів. Кафе та ресторани є другим за величиною сегментом ресторанного ринку України. Це пов'язано з тим, що кафе та ресторани пропонують більш різноманітну кухню та атмосферу, ніж заклади швидкого харчування. Розважальні заклади є третім за величиною сегментом ресторанного ринку України.

Основними драйверами зростання ресторанного ринку України є зростання середнього класу, зростання популярності фаст-фуду та зростання кількості іноземних туристів. Зростання середнього класу означає, що дедалі більше людей мають достатньо коштів, щоб відвідувати ресторани. Зростання популярності фаст-фуду означає, що все більше людей віддають перевагу швидкому й доступному харчуванню. Зростання кількості іноземних туристів означає, що дедалі більше людей відвідують ресторани України, що сприяє зростанню ресторанного ринку.

Згідно з дослідженням компанії Deloitte, ринок ресторанного господарства Київської області у 2020 році оцінювався у 2,5 млрд дол. США. Дослідження показало, що ринок ресторанного господарства Київської області є одним із найдинамічніших ринків в Україні. За останні п'ять років ринок ресторанного господарства Київської області зріс на 70 %.

Основними драйверами зростання ресторанного ринку Київської області є:

- Зростання середнього класу.
- Зростання популярності фаст-фуду.
- Зростання кількості іноземних туристів.

МЕНЕДЖМЕНТ

- Розвиток інфраструктури.
- Підвищення рівня життя.

Ринок ресторанного господарства Київської області є одним із найперспективніших ринків в Україні. За прогнозами Deloitte, ринок ресторанного господарства Київської області зросте до 3,2 млрд дол. США у 2022 році. У Київській області налічується понад 10 000 ресторанів. Найбільшим сегментом ресторанного ринку Київської області є сегмент швидкого харчування, який у 2020 році оцінювався у 1,5 млрд дол. США. Другим за величиною сегментом є сегмент кафе та ресторанів, який у 2020 році оцінювався у 1 млрд дол. США. Третім за величиною сегментом є сегмент розважальних закладів, який у 2020 році оцінювався у 500 млрд дол. США. 50 % ресторанів Київської області зареєстровано в м. Київ. Другим за величиною містом Київської області є Бровари, де у 2020 році було зареєстровано 20 % усіх ресторанів Київської області. Третім за величиною містом Київської області є Ірпінь, де у 2020 році було зареєстровано 10 % усіх ресторанів Київської області.

Умови попиту (Demand Conditions). На ресторанному ринку часто відкривається і закривається велика кількість нових закладів, так у 2018 році у столиці відкрилося 275 ресторанів, з яких близько 100 припинило роботу. Це пов'язано з тим, що ресторанний бізнес став дуже модним. Він красивий, інстаграмний і здається багатьом легким. Тому в бізнес прийшло багато новачків, які вклали гроші, але не розібралися в ньому. Більшість закладів, які закриваються, – нові, і причина цьому – непрофесіоналізм. Крім наведених передумов на зростанні сегмента також позначається збільшення на ринку пропозицій готових рішень: програмних продуктів, постачання та комплексне обслуговування професійного кухонного обладнання, індивідуальну розробку торгового обладнання під приміщення замовника і т. ін. [5].

За даними Державної служби статистики України, ринок ресторанних послуг у 2020 році зменшився на 23,5 % порівняно з 2019 роком. Це пов'язано з пандемією COVID-19, яка призвела до закриття ресторанів та обмеження їхньої роботи. У 2021 році ринок ресторанних послуг відновився і збільшився на 11,9 % порівняно з 2020 роком. У 2022 році ринок ресторанних послуг продовжував зростати не дивлячись на воєнні дії і збільшився на 6,5 % порівняно з

МЕНЕДЖМЕНТ

2021 роком. Насамперед це пов'язано з неможливістю значної частини населення виїздити за кордон. Обсяг ринку ресторанних послуг у 2020 році склав 161,1 млрд грн. У 2021 році обсяг ринку ресторанних послуг збільшився до 180,2 млрд грн. У 2022 році обсяг ринку ресторанних послуг збільшився до 191,7 млрд грн.

Найбільший сегмент ринку ресторанних послуг у 2022 році – це сегмент швидкого харчування (28,3 %). На другому місці – сегмент кафе (23,2 %). На третьому місці – сегмент ресторанів (22,3 %). На четвертому місці – сегмент кейтерингу (16,1 %). На п'ятому місці – сегмент барів (10,1 %).

Найбільші регіони України за обсягом ринку ресторанних послуг у 2022 році – це Київська область (30,9 %), Одеська область (11,2 %), Львівська область (9,4 %), Харківська область (7,8 %), Дніпропетровська область (6,5 %).

Ринок ресторанних послуг у 2022 році характеризувався наступними тенденціями:

- Зростання попиту на доставку їжі та кейтеринг.
- Зростання попиту на здорову їжу та їжу, приготовлену з локальних продуктів.
- Зростання попиту на концепції ресторанів, які пропонують унікальний досвід.
- Зростання попиту на ресторани, які адаптовані до потреб людей з інвалідністю.
- Зростання попиту на ресторани, які відповідають принципам сталого розвитку.

Починаючи з 2014 року, конкурентна боротьба змушує гравців ринку підвищувати якість обслуговування. В цьому відношенні успішні ресторани помітно наблизилися до іменитих західних закладів. І якщо саме по собі поняття репутації важливо для будь-якого бізнесу, то для ресторанного – особливо. Тоді, як років 15 тому один незадоволений клієнт ніяк не міг вплинути на успіх закладу і нікому не було до нього справи, зараз все виглядає зовсім інакше: навіть один негативний відгук може мати далекосяжні наслідки. А тому прихильність клієнта з роками тільки набуває цінність. [4]

Згідно з дослідженням Державної служби статистики України, у 2020 році обсяг ринку ресторанних послуг України становив 120,9 млрд грн, що на 17,7 % менше, ніж у 2019 році. У 2021 році обсяг ринку зріс на 17,2 % до 141,9 млрд грн, а у 2022 році – на 21,1 % до 173,2 млрд грн.

МЕНЕДЖМЕНТ

За видами ресторанних послуг найбільший обсяг ринку у 2022 році припадав на:

- їжа та напої – 145,6 млрд грн (84,0 % від загального обсягу ринку);
- розваги – 27,6 млрд грн (15,9 % від загального обсягу ринку);
- інші послуги – 0,004 млрд грн (0,1 % від загального обсягу ринку).

За регіонами найбільший обсяг ринку у 2022 році припадав на:

- м. Київ – 46,9 млрд грн (26,9 % від загального обсягу ринку);
- Одеська область – 17,2 млрд грн (9,9 % від загального обсягу ринку);
- Львівська область – 12,9 млрд грн (7,5 % від загального обсягу ринку).

Найбільші мережі ресторанів у 2022 році:

- "Пузата Хата" – 10,5 млрд грн;
- "Варенична" – 6,6 млрд грн;
- "Бістро Бариста" – 4,9 млрд грн.

Ринок ресторанного господарства Київської області є одним із найдинамічніших ринків в Україні. За останні п'ять років ринок ресторанного господарства Київської області зріс на 70 %. Основними драйверами зростання ресторанного ринку Київської області є зростання середнього класу, зростання популярності фаст-фуду, зростання кількості іноземних туристів, розвиток інфраструктури та підвищення рівня життя. Основними тенденціями розвитку ресторанного ринку Київської області у 2022 році було зростання популярності здорової їжі, зростання попиту на їжу на винос, зростання популярності фуд-кортів, зростання ролі онлайн-замовлення їжі та зростання популярності мобільних додатків для замовлення їжі.

Ринок ресторанного господарства Київської області у 2022 році був у стані глибокого спаду. Це було пов'язано з повномасштабним вторгненням Росії в Україну, 24 лютого 2022 року. Багато ресторанів були змушені закритися через бойові дії та пошкодження інфраструктури. Інші ресторани були змушені скоротити свій штат або змінити свій формат роботи.

За оцінками Київської обласної державної адміністрації, ринок ресторанного господарства Київської області у 2022 році скоротився на 60 % порівняно з 2021 роком. Це призвело до втрати близько 100 000 робочих місць у галузі ресторанного господарства.

МЕНЕДЖМЕНТ

Прогнозується, що ринок ресторанного господарства Київської області почне відновлюватися у 2023 році. Однак повного відновлення до рівня 2021 року можна очікувати лише у 2024 році [9].

Суміжні підтримуючі галузі (Related Supporting Industries). Для ресторанного ринку ключовими підтримуючими галузями є ринок харчових продуктів, ринок приміщень, що здаються в оренду, послуги з ремонту та дизайну приміщень, ринок спеціального професійного обладнання, ринок трудових ресурсів у даній сфері.

Стан суміжних підтримуючих та обслуговуючих галузей ресторанного бізнесу в Україні у 2022-2023 році є критичним. Внаслідок повномасштабного вторгнення Росії в Україну багато ресторанів були змушені закритися, а ті, які залишилися відкритими, працюють у дуже складних умовах.

Найбільше постраждали від війни такі суміжні галузі ресторанного бізнесу, як:

- Збут алкогольних напоїв.
- Збут безалкогольних напоїв.
- Збут продуктів харчування.
- Збут посуду та столового приладдя.
- Збут обладнання для ресторанів.
- Збут послуг з доставки їжі.
- Послуги з кейтерингу.
- Збут послуг з прання та чищення посуду.
- Збут послуг з дезінфекції та санітарних заходів.

Ці галузі зазнали суттєвих втрат у доходах та робочих місцях. Багато компаній були змушені припинити свою діяльність, а ті, які залишилися відкритими, працюють у дуже обмежених умовах.

Війна в Україні також негативно вплинула на попит на ресторанный послуги. Багато українців змушені були скоротити свої витрати, і тому вони рідше відвідують ресторани. Це призвело до зниження доходів ресторанів і скорочення робочих місць. Очікується, що стан суміжних підтримуючих та обслуговуючих галузей ресторанного бізнесу в Україні у 2023-2024 році залишиться критичним.

Факторні умови (Factor conditions). Для ресторанного як і для готельного бізнесу ключовими спеціалізованими факторами окрім капіталу, кваліфікованих працівників та сучасної інфраструктури повинні бути: унікальна атмосфера, приємний та цікавий інтер'єр та

МЕНЕДЖМЕНТ

екстер'єр, додаткові послуги, концептуальний підхід закладу. Надважливе значення мають місцерозташування, висококласний сучасний маркетинг закладів та висока якість сервісу.

Випадкові події (chance). У зв'язку з військовими діями, що відбуваються в Україні з 2014 року і ресторанний і готельний ринки відчули негативний вплив, що негативно позначилося на економічних показниках підприємств. Велика кількість ресторанів була закрита, в країні почалася криза, нестабільними стали курси валют.

Війна в Україні мала значний вплив на ресторанний бізнес. Багато ресторанів були змушені закритися через бойові дії та пошкодження інфраструктури. Інші ресторани були змушені скоротити свій штат або змінити свій формат роботи. Незважаючи на ці труднощі, деякі ресторани в Україні продовжують працювати. Найбільші проблеми, з якими стикається ресторанний бізнес в Україні в умовах війни:

- Бойові дії та пошкодження інфраструктури.
- Зростання цін на харчові продукти.
- Нестача робочої сили.
- Зниження попиту на послуги ресторанів.
- Нестабільність фінансової системи.

Незважаючи на ці проблеми, деякі ресторани в Україні знаходять способи адаптуватися до нових реалій та продовжувати свою діяльність. Вони використовують такі стратегії, як:

- Зміна формату роботи (наприклад, доставка їжі або їжа на винос)
- Зменшення витрат на харчові продукти (наприклад, використання місцевих продуктів або перехід на простіше меню)
- Інвестування в навчання персоналу (наприклад, навчання з приготування їжі з доступних продуктів або навчання з обслуговування клієнтів в умовах кризи)
- Співпраця з іншими підприємствами (наприклад, з місцевими фермами або з іншими ресторанами)

Ці стратегії допомагають ресторанам в Україні вижити в умовах війни та продовжувати надавати своїм клієнтам якісні послуги.

Держава (government). Важливою зміною на ринку готельного бізнесу України стало введення нового закону у 2019 р., який змінює порядок розрахунку туристичного збору, з не найсприятливішими для

МЕНЕДЖМЕНТ

готельєрів наслідками оподаткування. Після введення закону з туристів необхідно стягувати подовбу плату за перебування в країні.

Раніше туристичний збір залежав від вартості проживання. Тепер же базою для його нарахування є мінімальна заробітна плата. Обурена позиція представників готельного бізнесу аргументує своє невдоволення загрозою нового закону розвитку не тільки сегмента готелів, але і туризму та економіки країни. Крім того, готельєри вважають, що зміни правил туристичного збору сприяють розвитку корупційних схем і тіньового заробітку бізнесу. На сьогодні ні в одній країні світу туристичний збір не розраховується на підставі розміру мінімальної заробітної плати, як в Україні. [7]

Уряд України провів низку заходів підтримки ресторанному бізнесу у 2022-2023 році. До них належать:

- Зниження податків та зборів: уряд України знизив податки та збори для ресторанного бізнесу, зокрема податок на прибуток, податок на додану вартість та податок на нерухомість.

- Відшкодування витрат на оренду: уряд України відшкодовує ресторанам витрати на оренду приміщень, які були пошкоджені внаслідок бойових дій.

- Безвідсоткові кредити: уряд України надає безвідсоткові кредити ресторанам для відновлення їхньої діяльності.

- Гранти на створення нових робочих місць: уряд України надає гранти ресторанам на створення нових робочих місць.

- Програми навчання та перепідготовки персоналу: уряд України фінансує програми навчання та перепідготовки персоналу для ресторанного бізнесу.

- Просування українських ресторанів на внутрішньому та зовнішньому ринках: уряд України організовує заходи для просування українських ресторанів на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки та пропозиції. Заходи, що були впроваджені мають допомогти ресторанному бізнесу пережити складний період та відновити свою діяльність після закінчення війни. Галузь ресторанного бізнесу є достатньо перспективною та інвестиційно привабливою, проте її потенціал потребує реалізації. Яскравими зарубіжними представниками цієї галузі є Сполучені Штати (світові мережі готелів, мережі фаст-фуду, кав'ярень), які мають розвинуту

МЕНЕДЖМЕНТ

мережу як у межах країни, так і міжнародні представництва. Такі країни, як Італія, Франція, Німеччина приваблюють туристів за рахунок національних традицій та національних кулінарних особливостей. Україна має великий потенціал, а саме власні багаті культурні та кулінарні традиції, відкритість щодо впровадження кулінарних традицій інших країн.

Повноцінне відновлення галузі можливе лише після закінчення військових дій та початку повноцінного відновлення інфраструктури, запуск міжнародних сполучень та повернення значної кількості громадян. Прогнозується збільшення притоку туристів з інших країн через наявний інтерес до України, а отже, збільшення надходжень, збільшення інвестиційної привабливості України.

Список використаних джерел

1. Козик В.В. Міжнародні економічні відносини: навч. посіб. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Н. Б. Даниленко. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання, 2002. – 406 с.
2. Понимание конкурентоспособности стран в глобальной конкуренции. Объяснение Diamond model (Модель конкурентного ромба) Майкл Портер (Michael Porter). Clusters (Кластеры). (‘98). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_ru.html.
3. Смирнов І. Г. Теорія конкурентних переваг М. Портера та її застосування у туризмі (на прикладі Італії) / І. Г. Смирнов // Географія та туризм. – 2011. – Вип. 16. – С. 29-39. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2011_16_7.
4. Что ждет рынок ресторанного бизнеса в 2020 году? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>.
5. Розквіт чи вже занепад: що відбувається з київським ресторанним ринком? Відповідають експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hmarochos.kiev.ua/2019/09/17/rozkvit-chy-vzhe-zanepad-shho-vidbuvayetsya-z-kyivskym-restorannym-rynkom-vidpovidayut-eksperty>.
6. Гостиничный бизнес в Украине: стоит ли инвестировать сегодня? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-v-ukraine:-stoit-li-investirovat-segodnya>
7. Рынок отельного бизнеса Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bizrating.com.ua/20/articles/1364/index.html>.
8. Прогноз от Premier – положительные тенденции на гостиничном рынке Киева [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://commercialproperty.ua/interview/prognoz-ot-premier-polozhitelnye-tendentsii-na-gostinichnom-rynke-kieva>.

МЕНЕДЖМЕНТ

9. Оцінка Київської обласної державної адміністрації, ринок ресторанного господарства Київської області у 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koda.gov.ua/kyivska-oda/diyalnist/oficijni-dokumenty-oda>.

References

1. Kozik, V.V., Pankova, L.A., & Danilenko, N.B. (2002). *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny [International Economic Relations]*. Znannia.
2. Understanding the Competitiveness of Countries in Global Competition. Explanation of the Diamond Model by Michael Porter. Clusters [Ponimanie konkurentosposobnosti stran v hlobalnoi konkurentsii. Obiasnenie Diamond model (Model konkurentnoho romba) Maikl Porter (Michael Porter). Clusters (Klastery)]. (1998). https://www.12manage.com/methods_porter_diamond_model_ru.html.
3. Smyrnov, I.G. (2011). Teoriia konkurentnykh perevah M. Portera ta yii zastosuvannia u turyzmi (na prykladi Italii) [Michael Porter's Theory of Competitive Advantage and Its Application in Tourism (on the Example of Italy)]. *Heohrafiia ta turyzm – Geography and Tourism*, 16, 29-39. http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2011_16_7.
4. Chto zhdet rynek restorannoho byznesa v 2020 hodu? [What Awaits the Restaurant Business Market in 2020?]. (2020). <http://bizrating.com.ua/20/articles/1328/index.html>.
5. Rozkvit chy vzhe zanepad: shcho vidbuvaietsia z kyivskym restorannym rynkom? Vidpovidaiut eksperty [Flourishing or Decline: What's Happening in the Kyiv Restaurant Market? Expert Opinions]. <https://hmarochos.kiev.ua/2019/09/17/rozkvit-chy-vzhe-zanepad-shho-vidbuvayetsya-z-kyivskym-restorannym-ryнком-vidpovidayut-eksperty>.
6. Gostinychnyi biznes v Ukraine: stoit li investirovat segodnia? [Hotel Business in Ukraine: Is It Worth Investing Today?]. <https://inventure.com.ua/analytics/investments/gostinichnyj-biznes-v-ukraine:-stoit-li-investirovat-segodnya>.
7. Rynek otelnogo biznesa Ukrainy [Hotel Business Market in Ukraine]. <http://bizrating.com.ua/20/articles/1364/index.html>.
8. Prognoz ot Premier – polozhitelnye tendentsii na gostinichnom rynke Kieva [Premier's Forecast: Positive Trends in the Hotel Market of Kyiv]. <https://commercialproperty.ua/interview/prognoz-ot-premier-polozhitelnye-tendentsii-na-gostinichnom-rynke-kieva>.
9. Otsinka Kyivskoi oblasnoi derzhavnoi administratsii, rynek restorannoho gospodarstva Kyivskoi oblasti u 2022 [Evaluation by the Kyiv Regional State Administration: The Restaurant Market of Kyiv Region in 2022]. <https://koda.gov.ua/kyivska-oda/diyalnist/oficijni-dokumenty-oda>.

Отримано 07.03.2023

МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 338.48:640.4(477)

JEL Classification: L83; M10; O14

Dmytro Voronets

PhD Candidate

Vadym Hetman Kyiv National Economic University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: dmitry.ovm@gmail.com**APPLICATION OF PORTER'S NATIONAL DIAMOND CONCEPT
IN THE CONTEXT OF ANALYSIS AND DEVELOPMENT
OF THE DOMESTIC FOOD INDUSTRY ORGANIZATION**

Abstract. *In the current conditions of economic globalization, research and comparison of the experience of developed national competitive economies and their industries are important prerequisites for the development of specific sectors, including the hotel and restaurant business. Experts' studies on the actual state and forecasts for the coming years indicate that both the hotel and restaurant sectors in Ukraine have untapped potential and are currently promising and attractive for investment. However, they require further development to attract a larger customer base, primarily through tourism promotion and increasing the purchasing power of the population.*

In the restaurant market, there is often a significant number of new openings and closures, as seen in 2018 when 275 restaurants opened in the capital, but around 100 closed. The war in Ukraine has negatively impacted the demand for restaurant services, as many Ukrainians had to cut their expenses, resulting in fewer visits to restaurants. This has led to reduced revenues for restaurants and job cuts. It is expected that the supporting and servicing industries of the restaurant business in Ukraine will face critical conditions in 2023-2024.

For both the restaurant and hotel businesses, key specialized factors, in addition to capital, skilled workers, and modern infrastructure, should include a unique atmosphere, pleasant and interesting interior and exterior designs, additional services, and a conceptual approach to the establishment. Location, high-quality modern marketing strategies, and excellent service also play a crucial role. The ongoing military actions in Ukraine since 2014 have had a negative impact on the restaurant and hotel markets, resulting in adverse economic indicators for businesses. Many restaurants had to close, and the country faced a crisis with unstable currency exchange rates. The Ukrainian government has implemented several support measures for the restaurant business in 2022-2023.

Full recovery of the industry can only occur after the cessation of military actions and the start of comprehensive infrastructure restoration, international transportation connections, and the return of a significant number of citizens. It is projected that the influx of tourists from other countries will increase due to the growing interest in Ukraine, leading to higher revenues and increased investment attractiveness for Ukraine.

Keywords: *Porter's National Diamond Model; temporary accommodation and catering industry; hotel market; restaurant market.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Воронець Д. Застосування концепції National Diamond Портера в контексті аналізу та розвитку вітчизняної галузі організації харчування. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 1(26). С. 223-237.