

УДК 330.101.542:005.511(083.92)
DOI: 10.31732/2663-2209-2025-78-65-72

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ АДАПТИВНОГО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ: МІКРОЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

Мирослава Гофман¹, Галина Пекна², Володимир Розломий³

¹Канд.екон.наук, доцент, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

²Канд.екон.наук, доцент кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

³Магістрант програми «Підприємництво та торгівля» кафедри економіки та фінансів, Університет «КРОК», м. Київ, Україна, e-mail: rozlomiivp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1391-9034>

ECONOMIC THEORY OF ADAPTIVE BUSINESS: MICROECONOMIC ASPECT

Myroslava Hofmann¹, Halyna Pekna², Volodymyr Rozlomyi³

¹Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: miroslavag@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3977-7584>

²Ph.D. in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Economics and Finances Department, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: halynapb@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4902-6052>

³Master's student of the program «Entrepreneurship and trade» Department of Economics and Finances, «KROK» University, Kyiv, Ukraine, e-mail: rozlomiivp@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1391-9034>

Анотація. Сучасний розвиток економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, конкуренції та швидкими змінами ринкового середовища, що вимагає від підприємств ретельного планування своєї діяльності. Особливо важливим це є для новостворених підприємств, які прагнуть зайняти свою нішу на ринку та забезпечити стабільний розвиток. У сфері ресторанного господарства, де конкуренція є надзвичайно високою, а споживчі вподобання постійно еволюціонують, розробка бізнес-плану стає ключовим інструментом стратегічного управління та запорукою успіху.

Розробка бізнес-плану для підприємств ресторанного господарства є надзвичайно складним, багатогранним і водночас унікальним процесом, який виходить за рамки стандартних управлінських процедур, адже потребує глибокого осмислення природи галузі, її внутрішньої динаміки та зовнішніх впливів, що формують її функціонування. Ресторанний бізнес є синтезом кількох сфер діяльності — виробництва, торгівлі та надання послуг, — що робить його особливо вразливим до змін у соціально-економічному середовищі, культурних тенденціях і навіть психологічних аспектах споживчої поведінки. Бізнес-план у цьому контексті виступає не лише як формальний документ, що окреслює фінансові чи операційні цілі, а як комплексний теоретичний і практичний інструмент, який дозволяє осмислити ринкові можливості, вибудувати стратегічну траєкторію розвитку закладу та забезпечити його стійкість у довгостроковій перспективі.

У статті обґрунтовано підхід до адаптивного бізнес-планування піцерії «Челентано» в умовах воєнної нестабільності, що супроводжується логістичними перебоями, інфляційним тиском (зростання цін на продукти на 12–13 %) та скороченням купівельної спроможності населення на 15–20 %. Використано методи системного підходу, аналізу, синтезу та порівняння; SWOT- та PESTLE-аналіз для діагностики внутрішніх і зовнішніх чинників; сценарний аналіз для прогнозування ризиків; табличні й графічні техніки для відображення статистичних і фінансових показників; фінансове моделювання для розрахунку чистої теперішньої вартості (NPV) та точки беззбитковості.

Розроблений бізнес-план передбачає локалізацію 70 % постачання, формування запасів на 7–10 діб, встановлення резервного джерела живлення та нароціування частки доставки до 40–80 %. Отримані значення NPV (€76 684,00) і точки беззбитковості (7 437 замовлень/міс) підтверджують економічну доцільність проєкту.

Запропоновано рекомендації щодо оптимізації фіксованих витрат, активізації цифрового маркетингу та розширення асортименту бюджетними стравами, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості закладу.

Формул: 2, **рис.:** 1, **табл.:** 2, **бібл.:** 11

Ключові слова: адаптивне бізнес-планування; економічна теорія; мікроекономічний аспект; воєнна нестабільність; логістичні перебої; SWOT-аналіз; PESTLE-аналіз; цифровий маркетинг; конкурентоспроможність.

Abstract. The current development of Ukraine's economy is characterised by a high level of uncertainty, competition and rapid changes in the market environment, which requires businesses to plan their activities carefully. This is especially important for newly established businesses seeking to carve out a niche in the market and ensure

sustainable development. In the restaurant industry, where competition is fierce and consumer preferences are constantly evolving, developing a business plan becomes a key strategic management tool and a key to success.

Developing a business plan for restaurant businesses is an extremely complex, multifaceted, and at the same time unique process that goes beyond standard management procedures, as it requires a deep understanding of the nature of the industry, its internal dynamics, and the external influences that shape its functioning. The restaurant business is a synthesis of several areas of activity — production, trade, and service provision — which makes it particularly vulnerable to changes in the socio-economic environment, cultural trends, and even psychological aspects of consumer behavior. In this context, the business plan acts not only as a formal document outlining financial or operational goals, but as a comprehensive theoretical and practical tool that allows you to understand market opportunities, build a strategic trajectory of the institution's development and ensure its sustainability in the long term.

This article substantiates an approach to adaptive business planning for the Celentano pizzeria under conditions of military instability, characterized by logistical disruptions, inflationary pressure (a 12–13 % increase in food prices), and a 15–20 % reduction in consumer purchasing power. The study employs methods of systems approach, analysis, synthesis, and comparison; SWOT and PESTLE analyses to diagnose internal and external factors; scenario analysis to forecast risks; tabular and graphical techniques to present statistical and financial indicators; and financial modeling to calculate net present value (NPV) and the breakeven point.

The proposed business plan includes localizing 70 % of supply sources, building inventory for 7–10 days, installing a backup power system, and increasing the delivery share to 40–80 %. The resulting NPV (€76,684.30) and breakeven point (7,437 orders per month) confirm the project's economic feasibility.

Recommendations are made to optimize fixed costs, intensify digital marketing, and expand the menu with budget-friendly dishes, thereby enhancing the enterprise's competitiveness and long-term resilience.

Formulas: 2, **Figures:** 1, **Tables:** 2, **Bibliography:** 11

Keywords: adaptive business planning; economic theory; microeconomic aspect; military instability; logistical disruptions; SWOT analysis; PESTLE analysis; digital marketing; competitiveness.

Постановка проблеми. Адаптивне бізнес-планування в умовах воєнної нестабільності є критично важливим для забезпечення стійкості та розвитку підприємств у непередбачуваних економічних і соціальних обставинах. Розробка бізнес-плану для закладу харчування потребує врахування факторів невизначеності, таких як порушення ланцюгів постачання, зміна купівельної спроможності населення, обмеження логістики та потенційні ризики безпеки. У таких умовах традиційні підходи до бізнес-планування втрачають ефективність, оскільки не враховують швидкозмінні зовнішні фактори. Отже, актуальним є створення гнучкого бізнес-плану, який поєднує стратегії адаптації до воєнних викликів із збереженням конкурентоспроможності та фінансової стабільності підприємства на ринку ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження останніх років підтверджують важливість фінансового планування та адаптивності бізнес-моделей у ресторанній сфері. Дугиєнко, Н. & Дугиєнко, О. (2023) підкреслюють роль інтеграції фінансів у стратегії розвитку, а Литвиненко, О. О. & Гайченко, І. В. (2022)

— необхідність інноваційних управлінських структур у кризу. Бондаренко, Т. В. (2020) описує методи оцінки інвестицій через дисконтовані показники, тоді як Banuyeva I. & Velychko, O. (2020) аналізують відновлення інфраструктури після обмежень. Ставська, У. (2021) і Brych, V. Ya. et al. (2020) виділяють стандартизацію процедур маркетингу та операцій, а Маценко, О., Кубатко, О., Демчук, К. (2021) — заходи безпеки під час пандемії. Запропоновано мікроекономічні показники діагностики конкурентного середовища Hofmann, M. & Рекна, Н. (2025). Методи оцінки збитків від пошкодження майна внаслідок військової агресії запропоновано Андрєєва, В. & Гофман, М. (2024), а особливості дослідницького інструментарію при аналізі економіки підприємства в умовах невизначеності розглянуто Ananieva, O. & Hofmann, M. (2022). Kovalchenko, K. та Sosyn, V. (2024) досліджують регіональні стратегії диверсифікації, а Рутинський, М. Й. (2024) — принципи адаптивного планування в умовах невизначеності.

Незважаючи на значну кількість праць, недостатньо уваги приділено адаптивному бізнес-плануванню для новостворених ресторанів у кризових

умовах, таких як економічна чи політична нестабільність. Це актуалізує потребу в розробці гнучких бізнес-планів для закладів, таких як піцерія «Челентано», з урахуванням сучасних викликів.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає в розробці адаптивного бізнес-плану для піцерії «Челентано» в умовах воєнної нестабільності з урахуванням специфіки функціонування закладів ресторанного господарства, проведення комплексного аналізу конкурентного середовища та фінансового обґрунтування проекту.

Для досягнення визначених цілей було використано методи системного підходу, порівняння, синтезу та аналізу. Метод аналізу чистої теперішньої вартості (NPV) і визначення критичної точки беззбитковості для оцінки економічної доцільності проекту; наочної візуалізації – для представлення аналізу конкурентного середовища; SWOT- та PESTLE-аналіз – для діагностики внутрішніх і зовнішніх чинників; узагальнення – для обґрунтування висновків дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринкове середовище ресторанного бізнесу в Україні формується взаємодією суб'єктів ринку, включаючи заклади громадського харчування, постачальників, клієнтів і регуляторні органи, що створює високий рівень конкуренції. Воєнна нестабільність, зокрема з 2022 року, посилила вплив зовнішніх факторів: зростання цін на продукти на 12–13%, міграція 3.7 млн осіб, перебої в логістиці та зниження купівельної спроможності населення на 15–20% (Бондаренко, Т. В. 2020). У таких умовах ринкове середовище характеризується не лише конкуренцією, а й необхідністю швидкої адаптації до змін у споживчих уподобаннях, логістичних обмеженнях і

економічних викликах (Литвиненко, О. О., & Гайченко, І. В. 2022).

Діагностика ринкового середовища піцерії «Челентано», розташованої у Винниках (5 км від Львова), проведена за допомогою SWOT- і PESTLE-аналізів, а також аналізу конкурентного середовища. SWOT-аналіз виявив сильні сторони закладу, такі як впізнаваний бренд, дитяча зона (70 м²) і поєднання італійської та японської кухонь, що забезпечує конкурентну перевагу. Слабкі сторони включають високі початкові інвестиції (150 тис. євро) і залежність від логістики для імпортованих інгредієнтів. Можливості пов'язані зі зростанням попиту на доставку (+25% у 2024 році) і розвитком кейтерингу, тоді як загрози зумовлені воєнними ризиками (перебої з електрикою, логістика) і високою конкуренцією (30+ піцерій у Львівській агломерації). PESTLE-аналіз підкреслив вплив політичних обмежень, таких як комендантські години, що вимагають гнучкого графіку роботи та укриття, економічної інфляції, що підвищує витрати, і соціальних факторів, таких як міграція, що знижує офлайн-потік. Технологічні рішення, зокрема POS-системи Poster і iiko, оптимізують управління, а екологічний попит стимулює використання біорозкладної упаковки (Бондаренко, Т. В. 2020).

Конкурентне середовище у Винниках і Львові є насиченим. Локальні конкуренти (див. табл. 1), як Піца Плюс, пропонують нижчі ціни (середній чек 150–200 грн), але обмежений асортимент і слабкий маркетинг знижують їхню привабливість. У Львові Vivo Cafe орієнтується на здорове харчування (середній чек 220–280 грн), а Pizzaman пропонує інтерактивний досвід (230–300 грн). Del Pesto акцентує на якості тіста, а Chicho Pizza займає преміум-сегмент (240–320 грн).

Таблиця 1

Аналіз конкурентного середовища піцерії «Челентано»

Конкурент	Локація	Середній чек	Посадкові місця	Доставка	Дитяча зона	Асортимент (позицій у меню)	Унікальні пропозиції
Піцерія Pizza Celentano Ristorante & Япі	Винники, вул. Галицька, 14а	200–250 грн	70	✓	✓	50+ (піца, паста, салати)	Сімейна атмосфера, дитячі майстер-класи
Піца Плюс	Винники, вул. Івасюка, 15	150–200 грн	35	✓	✗	20–25 (піца, напої)	Локальні інгредієнти, швидка доставка
Vivo Cafe	Львів, вул. І. Франка, 68	220–280 грн	40	✓	✗	15–20 (піца, салати, десерти)	Безглютенові опції, веганське меню
Pizzaman	Львів, вул. Староєврейська, 12	230–300 грн	55	✗	✗	25–30 (піца, закуски)	Відкрита кухня, де клієнти бачать приготування
Del Pesto	Львів, вул. Саксаганського, 13	200–260 грн	65	✓	✓	30–40 (піца, паста, десерти)	Італійські рецепти, фірмові соуси
Chicho Pizza	Львів, вул. М. Хвильового, 35	240–320 грн	50	✓	✗	20–30 (піца, коктейлі)	Авторські піци, атмосфера у стилі лаундж

Джерело: складено авторами

Піцерія «Челентано» позиціонується в середньому ціновому сегменті (200–250 грн) із оцінкою якості 8/10, залучаючи сім'ї (50% клієнтів), молодь (30%) і туристів (20%) завдяки формату dual-concept (піца + суші) та дитячій зоні. Метод багатокутника конкурентоспроможності показав сильні позиції «Челентано» за розташуванням і сімейним форматом, але нижчу рекламну активність (3/5 балів) порівняно з Vivo Cafe і Chicho Pizza (5/5 балів).

Для посилення позицій пропонується активізувати цифрову

присутність через TikTok та Instagram (4–5 постів/тиждень) і впровадити авторські піци з локальними інгредієнтами, наприклад, із бринзою за 200 грн, що конкуруватиме з преміум-сегментом без зростання цін.

Порівняно з конкурентами, Pizza Celentano Ristorante & Япі займає сильну, але не лідируючу позицію за кількістю підписників у соціальних мережах. На Google Maps заклад має рейтинг 4.7/5 на основі понад 250 відгуків, що свідчить про високий рівень клієнтської задоволеності (Рис. 1). В Instagram піцерія налічує понад 6000 підписників і публікує 3–4 пости на тиждень, які охоплюють акції, дитячі

майстер-класи та шоу піца-майстрів, залучаючи сім'ї та молодь. У TikTok, де заклад має 2500 підписників, короткі відео

про приготування суші ефективно привертають увагу молодіжної аудиторії (Lozynska M. 2024).

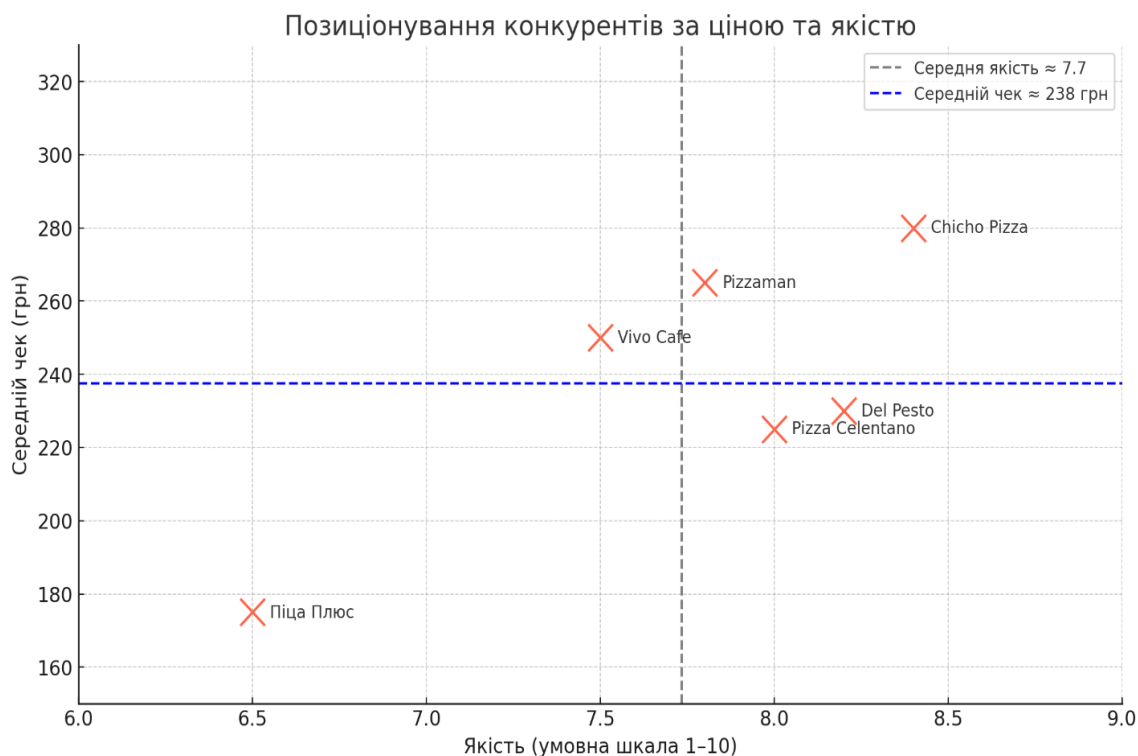


Рис.1. Позиціонування конкурентів за ціною та якістю

Джерело: складено авторами

Рисунок відображає позиціонування закладів за середнім чеком (вісь Y, грн) та оцінкою якості (вісь X, умовна шкала 1–10 на основі відгуків Google Maps).

Адаптивне бізнес-планування піцерії передбачає стратегії реагування на воєнні виклики. Локалізація постачання забезпечує 70% інгредієнтів від місцевих фермерів, знижуючи собівартість на 10% і залежність від імпорту. Запаси продуктів на 7–10 діб дозволяють підтримувати меню під час короткострокових збоїв, а в разі тривалих перебоїв передбачено скорочене меню з високорентабельними стравами, як піца «Маргарита». Генератор потужністю 20 кВт і UPS для кас забезпечують роботу під час відключень електроенергії, а мобільний кейтеринг (фургон, витрати 1.8 млн грн) може генерувати 1.875 млн грн/міс у кризових умовах. Доставка, що становить 40% продажів (140 піц/день із 350), у песимістичному сценарії зростає до 80%, компенсуючи падіння офлайн-поточку. Гнучкість операцій досягається

скороченням графіку роботи в непікові періоди (з 10:00–22:00 до 12:00–20:00), що знижує витрати на 10%, і оновленням меню в реальному часі через ІТ-системи, додаючи бюджетні страви від 120 грн.

У процесі оцінки економічної доцільності проєкту піцерії «Челентано» було проведено аналіз із використанням методу чистої теперішньої вартості (NPV) (Ananieva, O., Hofmann, M. (2022). (1)

$$NPV = \sum \frac{CF_i}{(1+r)^i} \quad (1)$$

де:

- CF_i — грошовий потік у році i ;
- r — ставка дисконтування;
- i — кількість періодів;
- C_0 — початкові інвестиції.

Для розрахунку було взято початкові інвестиції (C_0) у розмірі 150000 євро. Середній місячний оборот визначено на рівні 3.25 млн грн, що еквівалентно 39 млн грн на рік. При EBITDA на рівні 16%

отримуємо $EBITDA = 6.24$ млн грн щорічно.

Враховуючи роялті та рекламні внески (2.5% від обороту—0.975 млн грн), податкові відрахування (5% від обороту—1.95 млн грн) та капітальні витрати (10% від $EBITDA$ —0.624 млн грн), чистий грошовий потік (CF) складає:

$$CF = 6.24 - 0.975 - 1.95 - 0.624 = 2.691 \text{ млн грн}$$

Перерахунок в євро за курсом 45 грн/євро дає 59800 євро щорічно. Дисконтування грошових потоків при ставці 10% протягом 5 років дозволило отримати наступні результати (Табл. 2).

Таблиця 2

Дисконтовані грошові потоки

Рік	Дисконтований потік, євро
1	54364
2	49421
3	44926
4	40843
5	37130
Сума	226684

Джерело: складено авторами

Підсумкова NPV дорівнює:

$$NPV = 226684 - 150000 = 76684.00$$

євро

Позитивна величина NPV підтверджує економічну доцільність інвестиційного проєкту.

Окрім цього, визначено точку безбитковості, що характеризує мінімальний рівень реалізації для покриття всіх витрат. Точка безбитковості визначає обсяг продажів, при якому доходи покривають усі витрати (фіксовані та змінні), тобто прибуток дорівнює нулю (2).

$$\text{Річна плінність персоналу} = \frac{\text{Фіксовані витрати} \cdot \text{Ціна за одиницю}}{\text{Маржинальний дохід за одиницю}} \quad (2)$$

Вихідні параметри включають середній чек у 200 грн та фіксовані витрати, які сумарно становлять 8.925 млн грн/рік:

- роялті та рекламні внески—0.975 млн грн;
- зарплати—6 млн грн;
- оренда—0.6 млн грн;
- амортизація—1.35 млн грн.

Змінні витрати прийнято на рівні 50% ціни (100 грн з кожного чека). Маржинальний дохід за одиницю складає

100 грн (200 грн – 100 грн), що дозволяє визначити точку безбитковості в замовленнях:

Точка безбитковості = Фіксовані витрати / Маржинальний дохід

Необхідна кількість замовлень на рік:

89250 замовлень/рік або близько 7437 замовлень щомісяця, що відповідає приблизно 248 замовленням щодня.

У грошовому виразі точка безбитковості становить:

$$17850000 \text{ грн/рік або } 1487500 \text{ грн/міс}$$

$$\text{Точка безбитковості} = \frac{8925000}{0.5} =$$

17850000 грн/рік

Фактичний товарообіг (3.25 млн грн/місяць) суттєво перевищує цей поріг, що свідчить про високий рівень прибутковості.

Таким чином, аналіз підтверджує економічну доцільність проєкту. Рекомендується збільшити частку доставки для покращення фінансових показників, а також оптимізувати фіксовані витрати для зменшення точки безбитковості. Врахування ризиків воєнного часу та розробка альтернативних сценаріїв

функціонування бізнесу також є важливими складовими успіху.

Висновки. Дослідження підтвердило, що ресторанний ринок України, зокрема сегмент піцерій, залишається надзвичайно конкурентним та чутливим до зовнішніх чинників, зокрема воєнної нестабільності. Порушення логістичних ланцюгів, зростання цін на продукти харчування на рівні 12–13 % і скорочення купівельної спроможності населення на 15–20 % створюють додаткові ризики для функціонування закладів ресторанного господарства. Водночас піцерія «Челентано» у Винниках успішно реалізує стратегію диференціації: поєднання італійської та японської кухонь, сімейний формат і спеціалізована дитяча зона формують позитивний споживчий досвід та забезпечують середній чек на рівні 200–250 грн.

SWOT- та PESTLE-аналізи засвідчили ключові сильні сторони закладу — впізнаваний бренд, лояльність клієнтів (50 % — сім'ї, 30 % — молодь, 20 % — туристи) і гнучкість у зміні асортименту. Водночас виявлено залежність від імпортованих інгредієнтів та значні початкові інвестиції (150 тис. євро), що вимагає розробки механізмів локалізації постачання та оптимізації капітальних витрат. Адаптивний бізнес-план передбачає забезпечення 70 % інгредієнтів від місцевих фермерів, формування запасів

на 7–10 діб та монтаж резервного джерела живлення для безперебійної роботи в умовах аварійних відключень електроенергії. Зростання частки доставки до 40 % з потенціалом доведення до 80 % у кризових сценаріях підвищує стійкість операційної моделі.

Фінансовий аналіз підтвердив економічну доцільність проекту: розрахункове чисте приведенне значення (NPV) становить 76 684,00 євро, а точка безбитковості — 7 437 замовлень на місяць, що значно нижче фактичного обороту (3,25 млн грн/міс). Для подальшого підвищення прибутковості доцільно надалі оптимізувати фіксовані витрати, активізувати цифровий маркетинг у TikTok та Instagram і розширити меню бюджетними стравами на основі локальних продуктів.

Запропоновані сценарні моделі реагування на воєнні виклики та механізми адаптивного планування забезпечують не лише збереження конкурентних переваг, але й створюють підґрунтя для довгострокового розвитку ресторану в умовах невизначеності. У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на кількісній оцінці впливу змін споживчих уподобань у кризу та розвитку цифрових каналів продажу як стандарту роботи сучасних закладів громадського харчування.

Література:

1. Дугиєнко, Н., & Дугиєнко, О. (2023). Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Економіка і суспільство*, Вип. 47, Стаття 16. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2107>
2. Литвиненко, О. О., & Гайченко, І. В. (2022). Інноваційні моделі управління ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Бізнес Інформ*, 8, 102–109.
3. Бондаренко, Т. В. (2020). Методи оцінки ефективності інвестицій у ресторанний сектор. *Економіка та держава*, 10, 65–72. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=ecde_2019_2_8
4. Banyeva, I. & Velychko, O. (2020). Prospects of post-war reconstruction of the hotel and restaurant industry in Ukraine. *Market Infrastructure*, 67, 46–50. http://market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/10.pdf
5. Brych, V. Ya., Kushniruk, H. O., Rutynskyi, M. Y., & Susol, N. Ya. (2020). *Organization of Hotel and Restaurant Business: Manual*. Київ: Центральноукраїнський національний технічний університет. Отримано 15 листопада 2024 з https://www.researchgate.net/publication/347496123_Organization_of_Hotel_and_Restaurant_Business_Manual
6. Пекна, Г., & Гофман, М. (2025). Мікроекономічні показники діагностики конкурентного середовища на ринку нерухомості. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(77), 54–65. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-54-65>
7. Андреева, В. & Гофман, М. (2024). Оцінка збитків від пошкодження майна внаслідок військової агресії російської федерації в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 1(73), 20–27. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-73-20-27>

8. Ananieva, O., Hofmann, M. (2022). The peculiarities of the research tools in the analysis of enterprise economics in a state of uncertainty. *Economics of uncertainty: content, assessment, regulation: a collective monograph*. Kyiv: KROK University, 129 – 145. <https://doi.org/10.36690/EUCER-129-145>
9. Kovalchenko, K., & Sosyn, V. (2024). Prospects and development strategies of the restaurant industry at the regional level. *Journal of Education, Health and Sport*, 57, 217–222.
10. Рутинський, М. Й. (2024). Trends and strategies in the development of Ukraine's hotel and restaurant business under crisis conditions. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції*

«Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз», Кропивницький, 123–130.

https://www.researchgate.net/publication/369123456_Trends_and_strategies_in_the_development_of_Ukraine_hotel_and_restaurant_business_under_crisis_conditions

11. Лозинська М. (2024). Дитячі зони як фактор конкурентоспроможності ресторанів. *Гостинність*. №1. С. 28–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gost_2024_1_5 (дата звернення: 08.03.2025)