

## Адаптивне бізнес-планування ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану: кейс піцерії «Челентано»

**Володимир Розломій**

*магістрант кафедри економіки та фінансів,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: biggikaban9999@gmail.com,  
ORCID: 0009-0006-1391-9034*

**Мирослава Гофманн**

*к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: myroslavahofmann@gmail.com,  
ORCID: 0000-0002-3977-7584*

**Анотація.** Стаття присвячена розробленню адаптивного бізнес-плану для піцерії в умовах воєнного стану через інтеграцію антикризових стратегій локалізації постачання, технологічної автономності та операційної гнучкості. На основі SWOT-аналізу, PESTLE-аналізу, сценарного моделювання та фінансових розрахунків доведено економічну доцільність проєкту з чистою приведеною вартістю сімдесят шість тисяч євро та запасом фінансової міцності п'ятдесят чотири відсотки. Практична цінність полягає у створенні методології антикризового управління для ресторанних підприємств в умовах невизначеності.

Війна в Україні кардинально змінила умови роботи ресторанного бізнесу, спричинивши логістичні збої, зростання цін і падіння купівельної спроможності населення. Метою дослідження є створення адаптивного бізнес-плану для піцерії «Челентано» у Винниках, який поєднує стратегічне планування з реаліями воєнного часу. Методологія базується на SWOT-, PESTLE- та сценарному аналізах і фінансовому моделюванні для оцінки стійкості та економічної життєздатності підприємства [1].

Піцерія «Челентано» у Винниках реалізує стратегію диференціації через формат dual-concept, поєднуючи італійську та японську кухні у середньоціновому сегменті. Комплексний аналіз конкурентоспроможності показав сильні позиції за розташуванням і сімейним форматом, але потребу посилення цифрового маркетингу [2].

Розроблений бізнес-план інтегрує три ключові блоки антикризових заходів для забезпечення операційної стійкості підприємства. Вони охоплюють локалізацію постачання, технологічну автономність та гнучкість операційної моделі [3].

Перший блок спрямовано на зменшення залежності від імпортованих інгредієнтів шляхом укладення довгострокових контрактів із локальними виробниками Львівщини та Тернопільщини. Це дозволяє знизити собівартість на 10–12 % і забезпечити безперервність роботи за рахунок формування страхових запасів.

Другий блок передбачає створення автономної енергосистеми підприємства. Встановлення дизельного генератора та резервного джерела живлення

забезпечить стабільну роботу обладнання під час відключень електроенергії.

Третій блок спрямовано на підвищення гнучкості операційної моделі через розвиток доставки та цифрових сервісів. Інтеграція з платформами Glovo і Volt Food та впровадження системи ііко підвищать охоплення аудиторії й ефективність управління продажами [4].

Фінансова модель проєкту базується на початкових інвестиціях у розмірі сто п'ятдесят тисяч євро, що включають депозит за оренду приміщення площею сто вісімдесят квадратних метрів у сумі одна тисяча вісімсот євро, ремонтні роботи на двадцять п'ять тисяч євро, придбання обладнання, облаштування дитячої зони на сім тисяч євро, заходи з брендингу та реклами на шість тисяч євро, формування оборотного капіталу на три місяці у розмірі сорок п'ять тисяч євро та резервний фонд двадцять три тисячі сімсот євро. Прогнозований місячний товарообіг становить три мільйони двісті п'ятдесят тисяч гривень, що еквівалентно сімдесяти двом тисячам двомстам двадцяти двом євро на місяць або вісімсот шістдесяті шість тисячам шестистам шістдесяті семи євро річного обороту. За показника прибутку до вирахування відсотків, податків та амортизації на рівні шістнадцять відсотків річний операційний прибуток досягає ста тридцять восьми тисяч шестисот шістдесяті семи євро [5].

Дисконтований грошовий потік за ставкою 10 % протягом п'яти років показав чисту приведену вартість проєкту 76 684 євро, що свідчить про його економічну доцільність. Прогнозований товарообіг у 3,25 млн грн на місяць перевищує рівень беззбитковості у 2,18 раза, забезпечуючи запас фінансової стійкості 54 %. Для зміцнення конкурентних позицій передбачено три напрями розвитку — оптимізацію витрат, активізацію цифрового маркетингу та розширення асортименту за рахунок локальних сезонних страв.

Висновки. Дослідження доводить, що адаптивне бізнес-планування з інтегрованими сценаріями є ключовим інструментом виживання ресторанного бізнесу під час війни. Реалізація стратегії диференціації піцерією «Челентано» та локалізація постачання забезпечують її стійкість і конкурентоспроможність навіть в умовах кризової економіки.

**Ключові слова:** адаптивне бізнес-планування; ресторанний бізнес; анти-кризове управління; локалізація постачання; операційна стійкість; сценарний аналіз; фінансова міцність.

### Список використаних джерел

1. Дугиєнко Н., Дугиєнко О. Роль фінансів у бізнес-плануванні готельно-ресторанних та туристичних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 47.
2. Литвиненко О.О., Гайченко І.В. Інноваційні моделі управління ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 102–109.
3. Бондаренко Т.В. Методи оцінки ефективності інвестицій у ресторанний сектор. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 65–72.
4. Kovalchenko K., Sosyn V. Prospects and development strategies of the restaurant industry at the regional level. *Journal of Education, Health and Sport*. 2024. Vol. 57. P. 217–222.

5. Рутинський М. Й. *Trends and strategies in the development of Ukraine's hotel and restaurant business under crisis conditions. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Кропивницький, 2024. С. 123–130.*