

УДК 330.1/330.3+331.4/331.5

Нам'ясенко Віктор Миколайович

кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник

Хмельницький національний університет

Namiasenko Viktor

Candidate of Economic Sciences, Junior Researcher;

Khmelnytskyi National University

ORCID: 0009-0006-7267-8920

**СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ МЕРЕЖІ
ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ
MODERN PRINCIPLES FOR BUSINESS PLANNING IN A CHAIN OF
CHILDREN'S ENTERTAINMENT CENTRES**

***Анотація.** Вступ. Сучасний соціально-економічний та демографічний стан ринку, що обумовлені війною та відповідними ризиками різко відрізняється від усталених «класичних», що діють в ринкових умовах. Підвищенні ризики, а також руйнування і фізична небезпека різко змінили демографічну, соціальну та географічну структуру населення, що викликає відповідні зміни в культурі та стратегіях діяльності різних компаній. Впливу зазнають практично всі компанії у вигляді тих, чи інших дефіцитів, або ж обмежень; головним сучасним обмеженням є не лише втрата клієнтів, через переїзд, а також і значний дефіцит трудових ресурсів. Актуальна така проблематика і для дитячих розважальних центрів, діяльність яких базується на активності та структурі населення в певній локації, оскільки основна кількість послуг прив'язана безпосередньо до фізичного розташування дитячого центру. У зв'язку з цим постає*

необхідність комплексних трансформацій як в стратегіях та тактиці, так і в бізнес-плануванні діяльності, особливо відкриття нових закладів.

Мета. Метою дослідження є формування конкретизованого переліку принципів бізнес-планування діяльності дитячого розважального центру, що будуть ґрунтуватись на класичних, та концептуальних підходах, які розроблені в межах проблематики війни та повоєнного розвитку і можуть бути використанні як в межах існуючих, так і нових дитячих розважальних центрів.

Матеріали і методи. Дослідження базується на реальних результатах роботи та дослідженнях діяльності мережі дитячих розважальних центрів; дослідженнях та результатах наукової роботи в межах написання дисертації; працях авторів, що проводять свої дослідження в напрямках оцінки сучасних викликів та перспектив і можливостей бізнес-планування в умовах криз великого впливу.

В процесі дослідження було використано декілька методів: спостереження та порівняння для отримання висновків відносно поточної діяльності; абстрагування та індукція в межах формування конкретних принципів; узагальнюючі методи для формування висновків та формування переліку рекомендацій щодо подальшої практичної діяльності та досліджень в межах питання майбутньої діяльності.

Результати. В статті запропоновано огляд причинно наслідкових зв'язків від впливу різних факторів на діяльність підприємств загалом, та дитячих розважальних центрів зокрема, що стало підґрунтям для формування конкретизованого переліку принципів бізнес-планування діяльності, що повинні мати позитивний вплив на майбутню діяльність та підвищення її ефективності в умовах війни та повоєнного розвитку.

Перспективи подальших досліджень. Внаслідок історичної неповторності сучасної ситуації в Україні, варто зазначити, що перспективи подальших досліджень є практично безмежними, оскільки

апробація та модернізація отриманих досліджень можлива у різних варіантах та вигляді. Також важливою частиною подальших досліджень стане модернізація та розвиток зазначених положень в межах адаптивних стратегій та перенесення отриманих принципів на інші галузі. Отриманні принципи можуть отримати подальший розвиток як в межах реальної практичної діяльності, так і наукових досліджень.

Ключові слова: воєнний розвиток, повоєнний розвиток, економічна безпека, бізнес-план, дитячі розважальні центри, адаптивна стратегія, соціально-економічна невизначеність.

Summary. *Introduction. The contemporary socio-economic and demographic situation in the market, shaped by the war and the associated risks, differs markedly from established "classical" markets operating under stable conditions. Heightened risks, along with destruction and physical danger, have profoundly altered the demographic, social, and geographical structure of the population, resulting in corresponding shifts in the culture and strategic behaviour of various companies. Almost all enterprises experience the effects of certain shortages or constraints; the most significant current limitation is not only the loss of customers due to relocation but also a severe shortage of labour resources. These challenges are equally relevant for children's entertainment centres, whose operations depend on the activity and structure of the population within a specific location, given that most services are directly tied to the physical placement of the centre. Consequently, there is an issue with comprehensive transformations in strategies, tactics, and business planning, particularly regarding the opening of new facilities.*

Purpose. The purpose of this article is to develop a specific set of business-planning principles for children's entertainment centres, grounded in both classical approaches and conceptual instruments derived from research on wartime and post-war development. These principles are intended to apply to both existing and prospective children's entertainment centres.

Materials and methods. The research is based on real data and research conducted at a chain of children's entertainment centres, academic results obtained during the preparation of the doctoral dissertation and scholarly works addressing modern issues, as well as the prospects and opportunities for business planning under conditions of high-impact external shocks.

Several methods were used: observation and comparison to gain insights into current operational practices, abstraction and induction to formulate specific principles, and generalisation techniques to make conclusions and to develop a set of recommendations for future practical activities and research on the prospective functioning of such enterprises.

Results. The article provides an analytical overview of the causal relationships arising from the influence of various factors on businesses in general and children's entertainment centres in particular. This study forms the basis for a clearly defined set of business-planning principles designed to enhance future performance and increase operational efficiency under wartime and post-war conditions.

Discussion. Given the historical uniqueness of the current situation in Ukraine, the prospects for further research are virtually unlimited, as the testing and refinement of the identified principles may take a wide range of forms. A key future direction involves enhancing and extending these principles within the framework of adaptive strategies, as well as their transferability to other sectors. The proposed principles may be further developed in both practical applications and academic research.

Key words: wartime development, post-war development, economic security, business plan, children's entertainment centres, adaptive strategy, socio-economic uncertainty.

Постановка проблеми. Сучасна російсько-українська війна немає аналогів у світовій історії, а тому створює нові виклики та прецеденти, що

відкидають більшість усталених та загальноприйнятих прийомів, принципів та інструментів соціально-економічної системи на різних рівнях: від рівня окремого індивіда, чи домогосподарства до загальнодержавного рівня. Фактично, наразі сформовані умови кризи великого впливу, що має довгострокові поточні та майбутні впливи, які значно спотворили багато галузей життєдіяльності країни та відкинули можливість використання ринкових інструментів без відповідних адаптацій.

З іншого боку, діяльність підприємств в умовах війни пов'язана із багатьма фізичними та нормативними обмеженнями, що викликають дефіцити. Одним із найбільш критичних ресурсів, нестачу якого відчуває бізнес, є людський ресурс кількість якого різко зменшилась як внаслідок тривалого демографічного спаду, так і воєнних дій [7, с. 334], що обумовлює критичну необхідність змін підходів до найму та розміщення персоналу.

На інших шальках терезів розташована велика мінливість та непередбачуваність подальшого розвитку подій та, відповідна, варіативність сценаріїв закінчення війни. Такі передумови висувають ще одну необхідну умову якісного воєнного та повоєнного розвитку – адаптивність та розуміння, що повоєнний розвиток розпочнеться (формально) після закінчення війни, але реальні та практичні дії й передумови закладаються вже зараз [3, с. 51].

Така сукупність факторів визначила чітку необхідність зміни парадигми та принципів планування, зокрема створення бізнес-планів на майбутні періоди для підприємств, що діють та розробку бізнес-планів для майбутніх проєктів. Основною умовою таких бізнес-планів має стати синергія від поєднання «класичних підходів» та концептуальних інструментів, що розроблені спеціально для використання в умовах війни та повоєнного розвитку.

Окремим різновидом проблеми підвищення ефективності воєнного та повоєнного розвитку є певна обмеженість досліджень даного напрямку.

Більшість досліджень зорієнтовані на вивчення проблематики великих та базових для економіки підприємств; або рівня мікро та малого бізнесу. Водночас з тим, велика кількість бізнесів, що відіграють важливу роль, не є пріоритетною для вітчизняних науковців та практиків. Одним із таких бізнесів є дитячі розважальні центри, які виконують неявну, але важливу соціальну роль – допомога в соціалізації дітей, особливо дітей ВПО, що пережили травматичні події близької війни та несподіваного переїзду. Поєднання озвученої проблеми та попередньої, формує фокус на необхідності дослідження проблематики принципів бізнес-планування діяльності дитячих розважальних центрів відповідно до пріоритету адаптивності стратегії і соціальної ролі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання повоєнного розвитку українських підприємств є досить поширеним серед вітчизняних та зарубіжних авторів. Водночас з тим, кількість галузевих робіт, що присвячені саме розгляду питання воєнного та повоєнного розвитку дитячих розважальних центрів практично прямує до нуля.

За твердженнями багатьох авторів, зокрема й Дацка О.М. та Киричука Б.В. [4], бізнес-план є основним механізмом, що допомагає не лише формалізувати ідеї, а й систематизувати їх та передбачити різні вектори зміни подій в межах закладеної стратегічної мети розвитку. Такі висновки справедливі й для повоєнного розвитку підприємства.

В сучасних джерелах воєнний та повоєнний розвиток часто ототожнюється з прискореним індустріальним розвитком, що також охоплює інфраструктуру [5, с. 52]. На наш погляд такий підхід є вірним, але частково. В розрізі повоєнного розвитку, варто ставити ціллю не індустріальний, а постіндустріальний розвиток з відповідними підходами. Водночас з тим Ємець В.В. підтверджує необхідність розвитку інфраструктури, до якої також відносяться і дитячі розважальні центри, оскільки воно виконують не системотворчу, а важливу функцію підтримки.

Гонтарева І.В. з колегами акцентують увагу саме на адаптивній здатності підприємств [2, с. 156], що дозволить швидко та відповідно реагувати на динаміку та вектори зміни ситуації в країні. Саме така адаптивність, за словами авторів, дає змогу впроваджувати нові напрями та рішення задля розвитку бізнесу. Як доповнення до таких висновків, варто згадати результати роботи Чернишевич Д.Р. та Жигалкевич Ж.М. [8, с. 116], які наголошують на необхідності внесення змін до бізнес-планів з метою підтримки ефективності та повоєнного розвитку бізнесу. Таким чином, формується висновок, що постійні зміни та адаптації стануть невід'ємною частиною повоєнного розвитку підприємства.

В розрізі дослідження питання бізнес-планування дитячих розважальних центрів, також варто залучити й нетипові для галузі інструменти, такі як дизайн-мислення. За словами Бей Г. та Панченка І. [1] такий підхід дозволяє концентруватись не лише на комерційній, а й на соціальній складовій діяльності підприємства. В розрізі нашого твердження, що дитячі розважальні центри виконують важливу соціальну роль, залучення такого підходу є вкрай актуальним, оскільки дозволяє включити соціальну роль бізнесу в його комерційну складову. На підтвердження соціальної ролі дитячих розважальних центрів варто згадати результати дослідження Пацюк В. та Зюкової Г. [6, с. 30], які чітко наголошують, що дитячі розважальні центри є невід'ємною складовою культурного життя та сприяють фізичному, емоційному та соціальному розвитку дітей.

В розрізі ж питання дослідження принципів бізнес планування діяльності дитячих розважальних центрів опубліковані праці та джерела практично відсутні, а тому для подальших розділів роботи буде використано висновки, що були сформовані шляхом спостереження та аналізу діяльності реальних суб'єктів ринку дитячих розважальних центрів.

Метою статті є формування концептуального переліку принципів бізнес планування діяльності дитячих розважальних центрів в умовах війни

та повоєнного розвитку, що відповідатимуть вимозі адаптивності стратегії розвитку та підтримки важливої соціальної ролі таких центрів для підтримки та розвитку дітей. Важливою складовою такого переліку вважаємо можливість адаптації цих принципів й до інших галузей економіки країни.

Матеріали і методи. Дослідження базується на реальних результатах роботи та дослідженнях діяльності мережі дитячих розважальних центрів; дослідженнях та результатах наукової роботи в межах написання дисертації; працях авторів, що проводять свої дослідження в напрямках оцінки сучасних викликів та перспектив і можливостей бізнес-планування в умовах криз великого впливу.

В процесі дослідження було використано декілька методів: спостереження та порівняння для отримання висновків відносно поточної діяльності; абстрагування та індукція в межах формування конкретних принципів; узагальнюючі методи для формування висновків та формування переліку рекомендацій щодо подальшої практичної діяльності та досліджень в межах питання майбутньої діяльності.

Виклад основного матеріалу. Бізнес планування в умовах дії криз великого впливу, таких як війна в Україні, пов'язане із значною кількістю невизначеностей та вимогою передбачення декількох стратегій. Також війна значно впливає на умови діяльності підприємства та його клієнтів, що створює значну кількість обмежень, яка проявляється не лише в обмеженості ресурсів, працівників, логістичних можливостей та інших, а й вимагає детальнішого та ширшого дослідження ринку та геополітичної ситуації, які впливатимуть на подальші дії. Фактично створюються нестабільні причинно-наслідкові зв'язки, які створюють загрозу не лише економічного, а й фізичного знищення в короткі проміжки часу. Діяльність в таких умовах вимагає від підприємства високу динамічність та наявність

значної кількості резервних інструментів та стратегій, а отже й децентралізації та диверсифікації.

У зв'язку з цим варто зауважити, що бізнес-планування в таких умовах має бути нерозривно пов'язано із таким поняттям як адаптивна стратегія. Під адаптивною стратегією ми рекомендуємо розуміти стратегію, що періодично змінюється відповідно до перебігу подій та має декілька протоколів залежно від можливих сценаріїв перебігу подій на які підприємство не може вплинути, але які критично впливають на діяльність самого підприємства. Таким чином, адаптивна стратегія використовує інструменти тактичного рівня в розрізі можливості швидкої зміни та адаптації до зовнішнього середовища; такі зміни можуть виходити за межі загальної стратегії, якщо вони є необхідними для збереження підприємства та персоналу.

Відповідно до адаптивної стратегії, бізнес-плани таких стратегій також мають бути варіативними та містити план дій залежно від кон'юнктури та можливих змін. Умови війни та майбутнього повоєнного розвитку створили такі умови, що стратегії та бізнес-плани втратили своє минуле значення в чистому вигляді та мають перетворитись у варіативний «дороговказ», що охоплює різні часові горизонти, але основними інструментами мають стати тактичні зміни та максимально-можлива автономність відокремлених підрозділів. Таке поєднання понять та підходів створить загальний ефект синергії, що зменшить ризики повної втрати підприємства.

В розрізі дитячих розважальних центрів, бізнес-планування ускладнене не лише дефіцитом трудових ресурсів, а й змінами в структурі та характеристиках потенційних відвідувачів. Такі обмеження пов'язанні із практичною відсутністю доставки послуг до споживача – інструменти маркетингу, менеджменту та продаж мають працювати на те, щоб «доставити» покупця до центру. Ще одним важливим обмеженням і

вимогою є зміна сукупних характеристик «основного» та «супроводжуючого» клієнта (діти та дорослі відповідно).

На основі перелічених передумов перерахуємо основні обмеження діяльності дитячих розважальних центрів, що є наразі та можуть виникнути в повоєнних умовах:

- варіативність закінчення війни, що прямо може вплинути на діяльність центрів в Україні та її доцільності;
- переміщення населення з дітьми між регіонами країни та закордон, що може створити певні бар'єри на шляху комунікації та фізичної доступності послуг;
- зміни у світогляді та пріоритетах батьків, що прямо впливають на бажання та можливості дітей;
- безпековий фактор;
- обмеження, що пов'язані з інклюзією та реінтеграцією військових.

Перелік обмежень не є вичерпним, але таким, що формує основні вимоги, щодо бізнес-планування діяльності дитячих розважальних центрів.

Задля забезпечення відповідності бізнес-планів діяльності дитячих розважальних центрів до таких вимог, пропонуємо використовувати наступні принципи бізнес-планування, що відповідатимуть умовам війни та повоєнного розвитку:

- розроблення бізнес-плану лише після аналітики динаміки подій та вивчення можливих сценаріїв завершення війни, що дозволить прийняти рішення про доцільність подальших робіт, а також опише варіативність рішень, що сформує відповідні вектори майбутнього бізнес-плану: розвиток в Україні, чи за кордоном;
- закладення (для мережеских центрів) розвитку нових форматів з метою охоплення більшої кількості споживачів та ринку;

- чітка аналітика та прорахунки можливих сценаріїв розвитку об'єкту відповідно до класичних підходів: створення трьох сценаріїв: оптимістичного, реального та песимістичного; розрахунок ROI, Margin Profit, EBIDTA, окупність, наповненість, інфраструктура, локація, сусідство та інші,...
- регулярні дослідження та зрізи в розрізі зміни портрету клієнта та повторних відвідувань з метою актуалізації розрахункових показників об'єкта;
- використання принципів поведінкової економіки, що дозволить більш детально та глибинно надати відповідь на питання та підґрунтя вибору клієнтами того, чи іншого виду дозвілля; того, чи іншого конкурента та вимог до локацій;
- безпековий фактор як невід'ємний атрибут ефективної діяльності в майбутньому – матиме безпосередній вплив на витратну частину в розрізі забезпечення фізичної безпеки та енергонезалежності. Таким чином витратна частина зросте, порівняно із «класичним» наповненням, що вплине на основні показники та розрахунок доцільності запуску об'єкта;
- використання показника економічна безпека воєнного часу, що дасть змогу гармонійно поєднати фактори забезпечення діяльності із інструментами економічного та фізичного захисту;
- обов'язкова побудова та/або трансформація бізнес-планів дитячих розважальних центрів відповідно до принципів інклюзивності, що впливатиме на витратну та дохідну частину відповідно до наступних напрямків:
 - забезпечення інклюзивності робочих місць, що дозволить закривати позиції за допомогою кандидатів з обмеженими, або особливими потребами, тоді як особи з таких позицій зможуть бути задіяні там де інклюзивність наразі неможлива;

- забезпечення інклюзивності центрів та відповідної інфраструктури, що дозволить забезпечити вільний та зручний доступ для клієнтів, що не можуть скористатись загальною інфраструктурою;
 - забезпечення інклюзивної зональності центрів відповідно до сучасних умов: забезпечення «тихих» зон, наприклад, для колишніх військових, які супроводжують дитину та не можуть знаходитись в шумному місці через ПТСР, або інші тригери; забезпечення інклюзивних зон для дітей з певними особливостями, що допоможе їм краще соціалізуватись та не відчувати себе обмеженими в «класичних» активних зонах;
- обов'язкова розробка бізнес-планів на подвійному акценті: комерційна успішність та соціальна активність в допомозі розвитку та соціалізації дітей. Даний пункт важливий як для розуміння вектору розвитку компанії працівниками, так і постійного нагадування, що в дитячих розважальних центрів, окрім комерційних цілей є ще й соціальні, які мають допомогти маленьким відвідувачам, що стали ВПО або зазнали травм і «заново» навчаються жити в суспільстві та пізнають нове «Я», яке ще не було до кінця сформоване.

Перелік зазначених принципів також не є вичерпним, як і проблематика, що наведена вище. Проте, такі принципи чітко описують вимоги до створення бізнес-планів майбутніх період для дитячих розважальних центрів: діяльність центрів із комерційної площини має зміститись в соціально-комерційну складову з метою забезпечення не лише прибутковості, а й побудови нового простору, який надаватиме підтримку не лише для своїх маленьких відвідувачів, що зазнають постійного тиску через війну, а й для їх сімей та суспільства загалом. Основою бізнес-плану сучасного дитячого центру має стати не розуміння «соціально-

відповідальний бізнес», а «успішний прибутковий бізнес, що дарує своїм відвідувачам та працівникам безпеку, відновлення, можливості і розвиток»; фізичні та віртуальні комунікації мають не обмежуватись лише закладом, що є в центрі подій, а ці події мають виходити за межі закладу та переплітатись із життям постійних відвідувачів, що потребують допомоги в соціалізації.

Отже, принципи бізнес-планування сучасного дитячого розважального центру, що працює в Україні вимагають розгляду не лише комерційної складової діяльності, а й соціальної. Понятійна тріада бізнес планування дитячого розважального центру в мовах адаптивної стратегії представлено на рисунку 1.

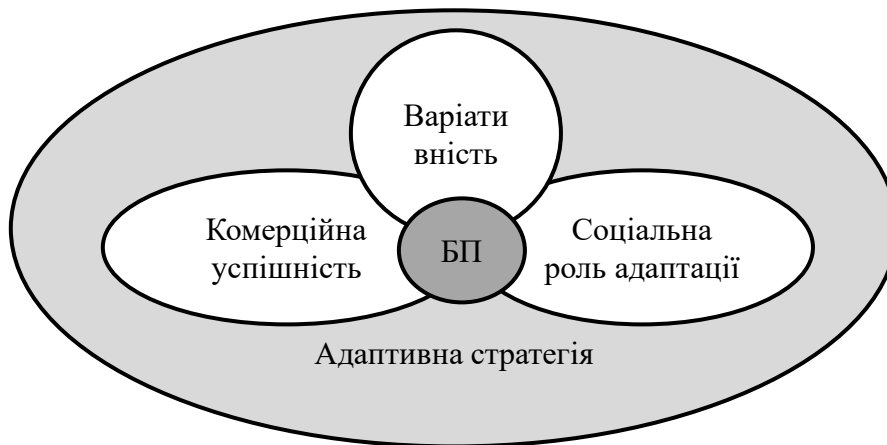


Рис. 1. Понятійна «Тріада бізнес-планування дитячих розважальних центрів в умовах адаптивної стратегії»

Джерело: авторська розробка

Висновки і перспективи подальших досліджень. В статті запропоновано огляд причинно наслідкових зв'язків від впливу різних факторів на діяльність підприємств загалом, та дитячих розважальних центрів зокрема, що стало підґрунтям для формування конкретизованого переліку принципів бізнес-планування діяльності, що повинні мати позитивний вплив на майбутню діяльність та підвищення її ефективності в умовах війни та повоєнного розвитку. Конкретизовано вимогу, що сучасний дитячий розважальний центр має підтримувати соціальну адаптацію дітей,

а також бути інклюзивним у широкому понятті, яке об'єднує вимоги інклюзивності як такої та підтримки реінтеграції військових задля можливості супроводжувати дітей в таких закладах.

Внаслідок історичної неповторності сучасної ситуації в Україні, варто зазначити, що перспективи подальших досліджень даної тематики є практично безмежними, оскільки апробація та модернізація отриманих результатів досліджень можлива у різних варіантах та вигляді. Також важливою частиною подальших досліджень стане модернізація та розвиток зазначених положень в межах адаптивних стратегій та перенесення отриманих принципів на інші галузі. Отриманні принципи можуть отримати подальший розвиток як в межах реальної практичної діяльності, так і наукових досліджень.

Література

1. Бей Г., Панченко І. Дизайн-мислення та цифрове підприємництво: інноваційні підходи до бізнес-планування в епоху цифровізації. *Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки*. 2024. № 3. С. 336-342.
2. Гонтарева І.В., Євтушенко В.А., Михайленко Д.Г. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період. *ECONOMIC SYNERGY*. 2023. № 2(8). С. 148-158.
3. Грушко В. Економіка в умовах війни та повоєнний економічний розвиток. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2024. № 1(73). С. 47-53.
4. Дацко О.М., Киричук Б.В. Бізнес-планування як інструмент забезпечення розвитку сучасних підприємств в умовах євроінтеграції. *Дослідження та інновації*. 2025. № 2(5). С. 78-84.
5. Ємець В.В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: загальні аспекти. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 7-8. С. 51-56.

6. Пацюк В., Зюкова Г. Дитячі розважальні центри як складова індустрії дозвілля Кривого Рогу. *Туризм. Географія. Екологія: інновації, освіта, бізнес: матер. II Міжнар. наук-практ.онлайн конф. 20-21 березня 2025 р. Житомир. 2025. С. 30-32.*

7. Ференс В.О. Дефіцит трудових ресурсів в Україні та кадрова політика публічної служби в умовах посткризового відновлення. *Актуальні проблеми у сучасній науці. 2025. № 6(36). С. 323-337.*

8. Чернишевич Д.Р., Жигалкевич Ж.М. Розвиток бізнесу під час воєнного стану. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Київ, 08 груд. 2022 р.). Київ. 2022. С. 115-116.*

References

1. Bei, H. & Panchenko, I. (2024). Dyzaïn-myslennia ta tsyfrove pidpriemnytstvo: innovatsiini pidkhody do biznes-planuvannia v epokhu tsyfrovizatsii [Design Thinking and Digital Entrepreneurship: Innovative Approaches to Business Planning in the Digital Age]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: Ekonomichni nauky. №7. Pp. 336-342 [in Ukrainian].*

2. Gontareva, I., Yevtushenko, V. & Mykhailenko, D. (2023). Stan ta osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva v povoiennyi period [State and Features of Entrepreneurship Development in the Post-war Period]. *ECONOMIC SYNERGY. №2(8). P. 148-158 [in Ukrainian].*

3. Hrushko, V. (2024). Ekonomika v umovakh viiny ta povoiennyi ekonomichni rozvytok [Economy in Conditions of War and Post-war Economic Development]. *Vcheni zapysky universytetu «KROK». №1(73). Pp. 47-53 [in Ukrainian].*

4. Datsko, O.M. & Kyrychuk, B.V. (2025). Biznes-planuvannia yak instrument zabezpechennia rozvytku suchasnykh pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Business Planning as a Tool for Ensuring the Development of

Modern Enterprises in the Context of European Integration]. *Doslidzhennia ta innovatsii*. №2(5). Pp. 78-84 [in Ukrainian].

5. Yemets, V.V. (2022). Ekonomichnyi rozvytok u povoiennyi period v Ukraini: zahalni aspekty [Economic Development in the Post-war Period in Ukraine: General Aspects]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. №7-8. Pp. 51-56 [in Ukrainian].

6. Patsiuk, V. & Ziukova H. (2025) Dytiachi rozvazhalni tsentry yak skladova industrii dozvillia Kryvoho Rohu [Children's Entertainment Centres as a Component of the Leisure Industry in Kryvyi Rih]. *Turyzm. Heohrafiia. Ekolohiia: innovatsii, osvita, biznes: mater. II Mizhnar. nauk-prakt.onlain konf. 20-21 bereznia 2025 r. Zhytomyr*. Pp. 30-32 [in Ukrainian].

7. Ferens, V.O. (2025). Defitsyt trudovykh resursiv v Ukraini ta kadrova polityka publichnoi sluzhby v umovakh postkryzovoho vidnovlennia [Labour Resource Shortage in Ukraine and Public Service Personnel Policy in the Context of Post-crisis Recovery]. *Aktualni problemy u suchasnii nautsi*. №6(36). Pp. 323-337 [in Ukrainian].

8. Chernyshevych, D.R. & Zhyhalkevych, Zh.M. (2022). Rozvytok biznesu pid chas voiennoho stanu [Business Development under Martial Law]. *Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. III Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (m. Kyiv, 08 hrud. 2022 r.)*. Kyiv. Pp. 115-116 [in Ukrainian].