Олександр БУРТИН
здобувач вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
BurtynOO@krok.edu.ua



УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА HORECA В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: BEER VIBE

Повномасштабна війна в Україні сформувала для підприємств сфери HoReCa принципово нове середовище функціонування, що характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю споживчого попиту, змінами структури витрат, дефіцитом трудових ресурсів, логістичними обмеженнями та необхідністю оперативного коригування операційних процесів. Сучасні дослідження українського ресторанного бізнесу засвідчують, що забезпечення стійкості підприємств у таких умовах потребує комплексної адаптації бізнес-процесів, розвитку цифрових каналів, оптимізації використання ресурсів та перегляду бізнес-моделей (Kharenko et al., 2024).

Водночас адаптацію підприємства до кризового середовища доцільно розглядати не лише як сукупність антикризових заходів, спрямованих на збереження поточної діяльності. У довгостроковій перспективі принципового значення набуває здатність підприємства трансформувати власну бізнес-модель відповідно до зміни потреб споживачів, доступних ресурсів та ринкових можливостей. У цьому контексті розвиток підприємства являє собою не одноразове управлінське рішення, а безперервний процес реконфігурації ресурсів, компетентностей, каналів створення цінності та механізмів її монетизації.

Теоретичною основою такого підходу є концепція динамічних спроможностей підприємства, відповідно до якої конкурентоспроможність в умовах змін визначається здатністю організації виявляти можливості та загрози, мобілізувати ресурси для їх використання та здійснювати подальшу реконфігурацію ресурсної бази (Teece et al., 1997). Подальший розвиток цієї концепції пов'язує динамічні спроможності з інноваціями бізнес-моделі та результативністю малих і середніх підприємств (Heider et al., 2021; Randhawa et al., 2021).

Бізнес-модель у сучасному менеджменті розглядається як архітектура створення, доставки та привласнення цінності, яка визначає, яким чином підприємство формує ціннісну пропозицію для клієнта, забезпечує її реалізацію та перетворює отриману виручку на економічний результат (Teece, 2010). Отже, зміна окремих компонентів бізнес-моделі продукту, каналів продажу, клієнтського досвіду, ресурсної конфігурації або механізмів отримання доходу може формувати основу для її поступової трансформації. При цьому бізнес-модельна інновація не обов'язково передбачає радикальне створення принципово нового бізнесу; вона може проявлятися через послідовну зміну архітектури вже функціонуючого підприємства (Foss & Saebi, 2017).

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей управління розвитком підприємства сфери HoReCa в умовах воєнної невизначеності на основі аналізу послідовності управлінських рішень та трансформації бізнес-моделі Beer Vibe.

Об’єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства сфери HoReCa в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є управлінські рішення, механізми адаптації, реінвестування ресурсів та трансформації бізнес-моделі підприємства HoReCa, спрямовані на забезпечення його розвитку.

Методологічну основу дослідження становлять системний підхід, case study, аналіз бізнес-моделі, порівняльний аналіз етапів розвитку підприємства, аналіз управлінських рішень та узагальнення практичного досвіду. Емпіричною базою дослідження є Beer Vibe — підприємство сфери HoReCa, діяльність якого розпочалася у 2022 році.

Beer Vibe як кейс трансформації бізнес-моделі. Початковий формат Beer Vibe у 2022 році являв собою магазин розливного пива площею 46 м², розташований у житловому комплексі, який перебував на етапі розвитку. Базова бізнес-модель передбачала реалізацію розливного пива, сидрів, рибних та пивних снеків, продаж продукції із собою, а також можливість її споживання безпосередньо у закладі. Додатковою складовою клієнтського досвіду була можливість перегляду спортивних трансляцій.

На початковому етапі підприємство характеризувалося відносно простою операційною структурою та невеликою кількістю працівників. Власник безпосередньо брав участь у виконанні операційних функцій, а одним із перших управлінських викликів стало формування клієнтського потоку та забезпечення персоналом. Таким чином, стартова модель мала обмежену складність, але одночасно обмежений потенціал масштабування в межах конкретної локації.

Вибір локації був пов’язаний із прогнозованим розвитком житлового комплексу та очікуванням зростання локальної клієнтської бази. Проте подальший досвід функціонування продемонстрував, що потенціалу первинної моделі «магазин розливного пива + посадкові місця» недостатньо для забезпечення бажаної траєкторії розвитку. Повільні темпи розвитку житлового комплексу, зміни купівельної спроможності населення та загальна нестабільність воєнного періоду актуалізували необхідність пошуку додаткових джерел створення та монетизації клієнтської цінності.

У 2023 році управління Beer Vibe поступово набуло більш експериментального характеру. Підприємство систематично тестувало нові напої, акційні механіки, способи взаємодії з клієнтами та елементи оформлення простору. Частина генерованого фінансового результату реінвестувалася у розвиток самого приміщення та клієнтського досвіду. Таким чином, розвиток підприємства відбувався за моделлю органічного зростання, коли внутрішньо генеровані ресурси спрямовувалися на поступове посилення матеріальної та нематеріальної складових бізнесу.

З позицій теорії динамічних спроможностей зазначені управлінські практики можуть бути інтерпретовані як процеси sensing, seizing та transforming. На етапі sensing підприємство виявляло зміни у поведінці клієнтів та обмеження існуючої моделі. На етапі seizing управлінські рішення спрямовувалися на тестування нових продуктових та сервісних пропозицій. На етапі transforming відбувалася реконфігурація ресурсів, операційних процесів і самої структури бізнес-моделі (Teece et al., 1997; Heider et al., 2021).

Ключовим етапом трансформації став 2024 рік, коли Beer Vibe розширив початкову торговельну модель шляхом запуску кухні та доставки. Відкриття food-напряму передбачало не лише розширення асортименту, а комплексну перебудову операційної системи підприємства: розроблення меню, залучення бренд-шефа, створення та опрацювання

технологічних карт, формування нових робочих місць, підбір персоналу, організацію кухонних процесів, маркетингове оформлення пропозиції та побудову нового каналу продажу через партнерські платформи доставки.

Таким чином, запуск кухні не може розглядатися виключно як розширення асортименту. З управлінської точки зору він означав зміну архітектури створення цінності: клієнту було запропоновано не лише придбання напоїв, а комплексний сценарій споживання, який поєднує напої, food-продукцію, перебування у закладі, соціальну взаємодію, спортивні трансляції, настільні ігри та можливість отримання продукції через доставку.

Важливим результатом трансформації стало розширення дохідного потенціалу підприємства. За внутрішніми даними Beer Vibe, до масштабування бізнес-моделі середній рівень місячної виручки перебував приблизно на рівні 150 тис. грн. Після запуску кухні, розвитку доставки та розширення клієнтської пропозиції підприємство поступово вийшло на рівень близько 300 тис. грн місячної виручки. Таким чином, у порівнянні з початковим рівнем дохідний потенціал підприємства зріс приблизно удвічі.

Водночас трансформація бізнес-моделі супроводжувалася зростанням операційної складності та зміною структури витрат. Якщо на початковому етапі орієнтовна частка чистого прибутку становила близько 40% виручки, то після запуску кухні та доставки вона знизилася до приблизно 30–35%. Це пов’язано зі зростанням витрат на оплату праці, закупівлю сировини, функціонування кухні, податкове навантаження, обладнання, маркетинг, організацію доставки та інші операційні потреби.

При цьому абсолютний фінансовий результат не зменшився, а навпаки, зріс. За умов виручки близько 150 тис. грн та рентабельності на рівні 40% орієнтовний чистий фінансовий результат становив близько 60 тис. грн. За виручки близько 300 тис. грн і чистої рентабельності 30–35% абсолютний результат може становити близько 90–105 тис. грн. Отже, трансформація призвела до зниження відносної маржинальності, але водночас забезпечила збільшення абсолютного фінансового результату та розширення потенціалу подальшого розвитку.

Цей аспект є принциповим для оцінки управлінської ефективності. Розвиток підприємства не повинен оцінюватися винятково через максимізацію відносної рентабельності. У випадку Beer Vibe відбувся перехід від компактної, відносно високорентабельної, але обмеженої бізнес-моделі до більш складної та диверсифікованої моделі, яка характеризується нижчою часткою чистого прибутку у виручці, проте забезпечує більший абсолютний фінансовий результат, декілька каналів монетизації клієнтської цінності та вищий потенціал розвитку.

Окремим фактором розвитку виступило реінвестування. Послідовне спрямування частини отриманого фінансового результату у приміщення, обладнання, декор, кухню, меню, персонал та маркетингові активності сформувало своєрідний реінвестиційний контур: отриманий результат створював ресурс для подальшого вдосконалення пропозиції, а вдосконалена пропозиція -передумови для збільшення клієнтської цінності та доходу. Такий механізм відповідає логіці органічного зростання малого підприємства, за якої розвиток фінансується переважно за рахунок внутрішньо сформованого ресурсу.

Ще одним важливим результатом трансформації стала зміна ролі власника в системі управління. На початковому етапі підприємець виконував переважно операційні функції та безпосередньо контролював процес продажу. У міру ускладнення бізнес-моделі фокус управлінської діяльності змістився у напрямі формування команди, мотивації персоналу,

контролю процесів, пошуку нових можливостей та стратегічного планування. Таким чином, розвиток підприємства супроводжувався не лише трансформацією продукту чи каналів збуту, а й переходом власника від операційного менеджменту до стратегічної ролі.

Результати дослідження дозволяють розглядати Beer Vibe як приклад еволюційної трансформації малого підприємства HoReCa, у межах якої розвиток забезпечувався не одним радикальним управлінським рішенням, а сукупністю послідовних змін. До ключових управлінських механізмів належать: орієнтація на клієнтський попит; ітеративне тестування нових пропозицій; диверсифікація продуктів і каналів продажу; реінвестування фінансового результату; розвиток людського капіталу; реконфігурація операційних процесів; а також зміна ролі власника у системі управління.

Отже, на прикладі Beer Vibe можна стверджувати, що в умовах воєнної невизначеності розвиток підприємства HoReCa доцільно розглядати не лише як здатність адаптуватися до кризових обмежень, а як керований процес трансформації бізнес-моделі. Його основою можуть виступати динамічні спроможності підприємства, які проявляються у своєчасному виявленні змін клієнтського попиту, використанні нових можливостей, мобілізації внутрішніх ресурсів та подальшій реконфігурації бізнес-процесів.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні підходу до управління розвитком малого підприємства HoReCa через розгляд взаємозв'язку між динамічними спроможностями, реінвестиційним механізмом та поетапною трансформацією бізнес-моделі. На відміну від трактування адаптації винятково як механізму виживання, запропонований підхід акцентує увагу на переході від адаптаційних управлінських рішень до формування нової архітектури створення та монетизації цінності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання сформованої логіки іншими малими підприємствами HoReCa, які функціонують в умовах нестабільного попиту та обмежених ресурсів. Досвід Beer Vibe демонструє, що розвиток може здійснюватися поступово через послідовне тестування управлінських рішень, реінвестування ресурсів, розширення ціннісної пропозиції та диверсифікацію каналів отримання доходу без необхідності одномоментної радикальної зміни всієї бізнес-моделі.

Висновки. Дослідження розвитку Beer Vibe засвідчує, що ключовою передумовою зростання підприємства в умовах воєнної невизначеності є не стільки окремий антикризовий захід, скільки сформована здатність підприємства до безперервного управлінського навчання, експериментування та реконфігурації ресурсів. Перехід від магазину розливного пива до комплексного формату HoReCa відбувся через послідовне розширення ціннісної пропозиції, запуск кухні та доставки, розвиток команди й реінвестування фінансового результату. При цьому подвоєння орієнтовного рівня місячної виручки з близько 150 до близько 300 тис. грн супроводжувалося зниженням чистої рентабельності з близько 40% до 30–35%, що демонструє економічну ціну масштабування та водночас збільшення абсолютного фінансового результату. Отже, управління розвитком малого підприємства HoReCa доцільно розглядати як динамічний процес узгодження клієнтської цінності, ресурсів, операційної моделі та фінансових можливостей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management, 43*(1), 200–227. https://doi.org/10.1177/0149206316675927

2. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research, 130,* 635–645. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051

3. Kharenko, O., Fedosova, H., Novichkova, O., & Minieiev, D. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves, 3*(4), 6–13. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613

4. Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research, 130,* 618–634. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046

5. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Христина МАТВІЄНКО
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0000-0001-9054-7824
matvienkokhristina1@gmail.com



УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ ТА СТРОКІВ: БАЛАНС МІЖ ШВИДКІСТЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ЗМІНОЮ ВИМОГ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується високою швидкістю технологічних, ринкових та бізнесових змін. Для компаній, які замовляють розробку або впровадження цифрових продуктів, швидкість отримання результату дедалі частіше стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Продукт, який був актуальним на етапі формування початкової концепції, може частково втратити свою актуальність ще до завершення повного циклу розробки. Змінюються потреби користувачів, конкурентне середовище, внутрішні бізнес-пріоритети та технологічні можливості.

У таких умовах перед ІТ-компаніями та командами, постає складний управлінський виклик: забезпечити максимально швидке створення цінності для замовника за умов обмеженого бюджету, фіксованих строків і постійної зміни вимог до продукту.

Проблематика ефективного управління ІТ-проєктами також пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку, насамперед з такою ціллю як “Інновації та інфраструктура”. Розвиток інноваційних технологій і цифрових продуктів потребує не лише технологічної експертизи, а й ефективних управлінських механізмів, які забезпечують раціональне використання ресурсів та здатність компаній реалізовувати інноваційні рішення в умовах високої невизначеності (Project Management Institute, 2025).