

УДК 338.486.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.4>**Коваленко М.А.**

викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Черкаський державний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5065-7972>

Kovalenko Maksym

Cherkasy State Technological University

ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ РІЗНОВИДІВ МОДЕЛЕЙ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

CHARACTERISTIC FEATURES OF DIFFERENT TYPES OF LIFE CYCLE MODELS OF TOURISM ENTERPRISES

Актуальність статті полягає в дослідженні існуючих теорій щодо різновидів моделей життєвого циклу підприємства на прикладі туристичних підприємств та узагальнення адаптивних ознак, виокремлення характерних для суб'єктів господарювання в сфері туризму, зумовлених реаліями буття та стратегічними цілями певного прошарку господарств в умовах кризи та невизначеності. Мета статті – систематизація на основі узагальнення та виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства. Акцентовано на характерних складових стадіях життєвих циклів сучасних туристичних підприємств із урахуванням сталих і кризових умов ведення бізнесу, в умовах невизначеності та в результаті потенційного або фактичного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. На прикладі туристичних підприємств України проведено аналіз можливості уніфікації пріоритетних принципів визначення узагальнених ознак на певних етапах створення та ведення туристичного бізнесу.

Ключові слова: життєвий цикл підприємства, стадія життєвого циклу, малі та середні підприємства, моделювання, стратегія, туризм.

The relevance of the article lies in the study of existing theories regarding the types of enterprise life cycle models using the example of tourism enterprises and the generalization of adaptive features, highlighting those characteristic of business entities in the field of tourism, determined by the realities of life and strategic goals of a certain stratum of businesses in conditions of crisis and uncertainty. The purpose of the article is to systematize, based on generalization and identification of characteristic features of various models of the life cycle of a tourism enterprise. Methods of analysis and synthesis, structuring, generalization and systematization, comparative method, analysis of literary sources, method of assessing the consistency of expert opinions, visualization were used. The focus is on the characteristic components of the life cycle stages of modern tourism enterprises, taking into account stable and crisis conditions of doing business, in conditions of uncertainty and as a result of the potential or actual impact of external and internal factors, etc. Using the example of tourism enterprises in Ukraine, an analysis was conducted of the possibility of unifying the priority principles for determining generalized characteristics at certain stages of their creation and business management. It has been proven that not only liquidation can be the final stage of the life cycle of a tourism enterprise, but renewal is also an option. It is emphasized that for modern models of the life cycle of a tourism enterprise, as well as for a number of other economic entities in various sectors of the economy in Ukraine, it is appropriate to use the developed methods of theoretical justification for distinguishing the stages of the life cycle from each other based on systems theory. The importance of the integrity of the system is emphasized. The role and significance of such elements of the internal environment of a tourism enterprise as goals, structure, tasks, technology, tourism product, and personnel for changing the stages of its life cycle are highlighted. It was emphasized that research is currently continuing on the



creation of universal models of the life cycle of an enterprise, since the known models have complicated details of certain stages of the cycle, which in a certain way distinguishes them from each other, but does not contribute to unification.

Keywords: *enterprise life cycle, life cycle stage, small and medium-sized enterprises, modeling, strategy, tourism.*

Постановка проблеми. Для чіткого та реального уявлення про характерні ознаки різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства доцільно, перш за все, детально ознайомитися з теорією життєвого циклу організації (підприємства) як економічної категорії. Наступним етапом має бути усвідомлення факторів впливу на процеси створення та функціонування суб'єкта господарювання, що зумовлене не лише загальними економічними, соціальними та екологічними чинниками як складовими сталого (збалансованого) розвитку, але й ознаками ризику, невизначеності тощо в конкретних умовах ведення бізнесу. Для туристичного підприємства певною складовою його адаптивності до реалій сьогодення та перспектив мають бути притаманні й своєрідні специфічні ознаки як для суб'єкта права не тільки внутрішнього, але й міжнародного сегменту в індустрії гостинності.

Отже, актуальність дослідження існуючих теорій щодо різновидів моделей життєвого циклу підприємства на прикладі туристичних підприємств та узагальнення адаптивних ознак, виокремлення характерних саме для суб'єктів господарювання в сфері туризму, зумовлених реаліями буття та стратегічними цілями певного прошарку господарств в умовах кризи та невизначеності, спонукає до більш детального вивчення та аналізу найбільш притаманних у різних умовах ведення туристичного бізнесу моделей не тільки на основі відомих туристичних фірм, але й стосовно середньостатистичних підприємств (туроператорів, турагентів) України в умовах кризи (пандемія, війна) та невизначеності, з урахуванням повоєнного відновлення. Систематизація відомих і виокремлених відповідно до специфіки діяльності туристичних підприємств моделей життєвого циклу туристичного підприємства та його стадій становлять певний інтерес в цьому дослідженні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед опублікованих праць сучасних науковців, які досліджували стадії життєвого циклу підприємств, їх специфіку, характерні ознаки в історичному аспекті та в сучасних умовах господарювання, в умовах кризи або невизначеності, доцільно назвати І. О. Кузнецову та І. А. Сокурєнка [5], Н. В. Корнілову [4], І. В. Саух [8], І. О. Гордєєву [3], А. Хамаїлі [10], О. Наумову та Кудряшова [7]. Так, наприклад, в статті І. А. Гнатенко досліджено управлінський аспект моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації [2]; Н. М. Тюріна, Т. В. Назарчук і Н. С. Карвацка у співавторстві обґрунтували необхідність розробки агрегованого підходу до оцінювання стадій життєвого циклу організації [9]. Результати оцінки життєвого циклу готельно-ресторанного комплексу оприлюднили в своїй спільній науковій праці Т. Е. Лебеденко, Г. В. Крусір, В. І. Соколова та Г. С. Шунько [6]. Варто зазначити, що питанням дослідження специфіки стадій життєвого циклу туристичних підприємств в умовах кризи та невизначеності ще недостатньо приділено уваги як серед зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Формулювання цілей статті. Мета статті – систематизація на основі узагальнення та виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства. Серед пріоритетних цілей дослідження – дослідити відомі теорії моделювання стадій життєвих циклів підприємств, виокремити характерні та специфічні для туристичної галузі риси сучасних туристичних підприємств із урахуванням сталих або кризових умов ведення бізнесу, в умовах невизначеності та в результаті потенційного або фактичного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні існуючих теоретико-методоло-

гічних підходів до виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу підприємств і на прикладі туристичних підприємств України аналізі можливість уніфікувати пріоритетні принципи визначення узагальнених ознак на певних етапах створення та ведення туристичного бізнесу.

Методологія та методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі застосовано методи аналізу та синтезу, структуризації, узагальнення та систематизації, порівняльний метод, аналіз літературних джерел, метод оцінки узгодженості думок експертів, візуалізації.

Виклад основного матеріалу. Як відомо з опублікованих донині наукових досліджень, ще з середини 50-х років XX століття значний інтерес серед науковців викликала та й продовжує викликати потреба вивчати, аналізувати і виокремлювати загальні та специфічні риси у більш як 20-ти концептуальних моделей та теорій життєвого циклу. Так, наприклад, І. О. Кузнецова та І. А. Сокурєнко в своїй спільній праці виокремили та узагальнили 14 відомих концепцій теорій життєвого циклу, де виділили їх характерні особливості [5, с. 181]. На рис. 1 представлено узагальнені напрямки еволюціонування теорій життєвого циклу, що дало підстави відповідно створити три моделі.

У зв'язку з тим фактом, що на сьогодні немає єдиної усталеної наукової думки щодо універсальності певної моделі життєвого циклу організації (підприємства) в будь-якій галузі, актуальною є потреба дослідити вплив на зміни стадій циклу не лише від їх кількості та послідовності, але й від дії механізму зміни складових їх внутрішнього середовища. Для туристичних підприємств також притаманні як узагальнюючі, так і своєрідні ознаки щодо спонукання до переходу з однієї стадії життєвого циклу до іншого, а також мають місце відмінності в тривалості різних стадій життєвого циклу туристичного підприємства. З одного боку, це підкреслює певну індивідуалізацію як процесів управління, так і здатності до адаптації стосовно зовнішніх і внутрішніх чинників впливу, а також підкреслює важливість управлінської ланки в менеджменті суб'єкта господарювання.

У теорії життєвого циклу підприємства прослідковується спільна ознака, яка рекомендована для врахування на різних його стадіях і стосується динаміки процесів у бізнес-середовищі кожного суб'єкта господарювання та викликає потребу брати до уваги певну циклічність розвитку підприємства.



Рис. 1. Узагальнені напрямки еволюціонування теорій життєвого циклу (основа моделей)

Джерело: розроблено автором на основі [5, с. 181]

Для визначення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства варто звернути увагу на правильне розуміння сутності поняття «цикл» як економічної категорії в контексті відповідності, послідовності та подібності протягом певного періоду часу. Фактично мова може йти про схожість та повторення певних явищ, ознак, дій та наслідків прийнятих або упущених рішень для конкретно обраного суб'єкта господарювання та тих, у кого фіксуються аналогічні ознаки.

Якщо розглядати доцільність подібних узагальнень та систематизації певних ознак в діяльності підприємства, то варто акцентувати увагу на тому, що знання про ознаки циклічності змін дозволяють прогнозувати та приймати стратегічні рішення, а також формувати відповідні рекомендації стосовно управлінських рішень. Отже, для формування моделі життєвого циклу туристичного підприємства важливим є розуміння його ознак, характерних для певної послідовності стадій, параметрів впливу на них через певні фактори (внутрішні та/або зовнішні), чітке бачення характеристик мінливого середовища. У кінцевому підсумку зміна життєвого циклу підприємства впливає на зміну орієнтирів «діяльності, управлінські завдання та методи прийняття управлінських рішень» [5, с. 182].

Як зазначалося вище, певні періоди, визначені науковцями з різних країн світу як такі, що сприяють узагальненню еволюційних змін теорій життєвого циклу організації (підприємства), дають підстави об'єднувати їх за певними ознаками. Так, наприклад, процесні моделі життєвого циклу досліджувати такі вчені як Г. Ліппіт і У. Шмідт, Н. Альбертані, Е. Пенроуз, Е. Петтігрю, Х. А. Хайре. Базовою ознакою таких моделей життєвого циклу є їх загальнотеоретичний характер, де першочергове питання – «координації процесів відповідно до цілей підприємства» [5, с. 182].

Для детального опису основних факторів, які характеризують стадії переходу на різних етапах, їх динаміку змін, доцільно зважати на те, що в основі таких моделей – їх змістовність відповідно до певних систематизованих і віднесених до відповідних груп ознак. Незамінною в зазначених теоріях моделей життєвого циклу підприємства є організаційні зміни, управлінські рішення щодо організації бізнес-середовища підприємства. Найбільш популярними щодо згаданих моделей на цьому етапі є моделі Л. Грейнера та І. Адізеса. Серед характерних ознак моделі Л. Грейнера доцільно назвати ту, що стосується динамічних змін у розвитку підприємства, тобто стадії в такій моделі не повторюються, а тому повернутися на попередню стадію неможливо. Отже, для такої стадії в моделі життєвого циклу підприємства характерною ознакою є недоцільність встановлення часових рамок циклічності змін стадій, адже для кожного суб'єкта господарювання існують індивідуальні параметри функціонування та прийняття рішень. Щодо моделі І. Адізеса, ним було запропоновано порівнювати процес розвитку підприємства з розвитком живого організму з усіма характерними протягом його існування етапами життєвого циклу. Відповідно до його концепції життєвого циклу підприємства (організації) доцільно вирізняти 5 стадій росту та 5 стадій старіння зі своїми ознаками досягнутого рівня (етапами). Серед позитивних аспектів такої моделі акцентують увагу на запропонованому автором описі кризових явищ, характерних для усіх етапів функціонування суб'єкта дослідження, завдяки чому можливий прогноз наслідків і виникнення кризових ситуацій.

Для туристичних підприємств, не зважаючи на надмірну деталізацію певних етапів, подібна модель викликає певну зацікавленість, адже на практиці в діяльності туристичних операторів і туристичних агентів часто мають місце ситуації, описані в такій структурній системі. Відмінністю зазвичай є часові показники за тривалістю етапів і динаміка змін.

Доцільно перелічити також тих дослідників, які внесли свій внесок у розкриття особливостей другого еволюційного етапу моделі життєвого циклу підприємства (організації). Це – Д. Гелбрейт, Р. Куїнт та К. Камерон, Д. Кац, Р. Кан, Д. Міллер і П. Фризен, Б. Скотт, У. Торберт, Е. Шейн, Е. Фламхольц. Кожен із перелічених дослід-

ників розробив самостійно або у співпраці свою власну концепцію та сформулював відповідні ознаки моделей, які в своїй основі мають ситуаційний підхід і виділяють змістовну складову організаційних змін. Наразі продовжуються дослідження щодо створення універсальних моделей життєвого циклу підприємства. Серед сучасних вчених варто назвати зокрема Е. М. Короткова, Г. В. Широкову [5, с. 184]. Ці моделі мають ускладнену деталізацію певних етапів циклу, що певним чином відрізняє їх одна від одної, але не сприяє уніфікації. Акцентуючи на пріоритетності серед низки моделей моделі життєвого циклу І. Адізеса, що пояснюється фактичними стадіями (етапами) в діяльності підприємств різних галузей, у тому числі й туризму, варто підкреслити можливість практично на кожному етапі розвитку підприємства стадії кризи.

Досвід функціонування туристичних підприємств під час війни в Україні немало має прикладів, коли туристичні підприємства, які територіально були зареєстровані та працювали там, де наразі тимчасово окупована територія, завдяки ініціативі та прийняттю рішення власниками та менеджерами були передислоковані в більш безпечні місця або зосередилися певний час на інтерактивній фазі надання послуги споживачам, запровадили або удосконалили свої інноваційні засоби та інструменти організації та умови праці співробітників тощо. Отже, не лише кінцевою стадією життєвого циклу туристичного підприємства може стати його ліквідація, але доступна також опція оновлення, що зумовлює розробку проектних рішень та прийняття стратегічних планів. Для сучасних моделей життєвого циклу туристичного підприємства, як і для низки інших суб'єктів господарювання різних сфер економіки в Україні, доречно скористатися розробленими методами теоретичного обґрунтування виокремлення стадій життєвого циклу одна від одної на основі теорії систем. При цьому варто брати до уваги той факт, що важливою ознакою будь-якої системи є її цілісність.

Таким чином, серед характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства та переходу з однієї стадії на іншу може бути зміна його внутрішнього середовища, де виокремлюють такі елементи як цілі, структура, завдання, технологія, туристичний продукт і кадри.

Беручи до уваги те, що основною складовою туристичної галузі країни без перебільшення є готельно-ресторанний комплекс [6, с. 32], під час визначення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства доцільно враховувати й специфіку організації та сервісного обслуговування гостей закладу (туристи, екскурсанти, інші відвідувачі). На цьому етапі вагоме значення набуває логістика, забезпечення ресурсами (трудовими, матеріальними, фінансовими, енергетичними, інтелектуальними тощо), збереження продукції, поводження з відходами.

Одним із вагомих факторів впливу на рівень функціонування готельно-ресторанного комплексу в сфері туризму є забезпечення надійної системи ресурсо- та енергоефективності. Особливо під час війни підприємства України до одних із найбільш пріоритетних напрямків віднесли саме цей аспект впливу на ефективність функціонування підприємства.

За допомогою аналізу життєвого циклу підприємства, у тому числі низки відповідних міжнародних стандартів, доцільно оцінювати діяльність готельно-ресторанного комплексу щодо екологічного стану та впливу на довкілля, що може мати суттєвий вплив на динаміку та тривалість певних стадій в моделі життєвого циклу й туристичного підприємства, яке має на балансі відповідні готельно-ресторанні заклади або співпрацює з такими суб'єктами індустрії гостинності протягом формування турпродукту й надання туристичних та інших видів додаткових (анімація, рекреаційні послуги, конференц-зали тощо) послуг.

У цьому дослідженні доцільно акцентувати не лише на певних розбіжностях у наукових колах щодо формування моделей життєвого циклу підприємств, але й на тих принципах, які спонукають їх до організаційних змін у своїй структурі, управлінні та в подальшому бізнес-плануванні. Саме знання закономірностей організаційного роз-

виту в туристичному підприємстві може сприяти його становленню, життєздатності та ефективному функціонуванню як у коротко-, середньотривалому періоді, так і з урахування стратегії розвитку. Від організаційної структури підприємства, його концепції та методів управління, а фактично від реалізації функціональних засад системи менеджменту багато в чому залежить і кінцевий результат господарської діяльності, що впливає при цьому на формування відповідних моделей життєвого циклу.

Як зазначено Н. В. Корніловою, «основною проблемою ефективного функціонування туристичних підприємств є проблема їх адекватного переходу до нових принципів господарювання, обумовлених новими економічними реаліями» [4, с. 82]. У той же час для ефективної діяльності туристичних підприємств (великих, середніх або малих) існують відповідні загальні тенденції та особливості протягом дії на кожній стадії життєвого циклу, що й зумовлює доцільність ретельного дослідження закономірностей, ознак, наслідків і прогнозування можливих або закономірних змін. Така система взаємозв'язків між сегментами впливу на стан внутрішнього середовища туристичного підприємства й має бути в основі моделей їх життєвих циклів.

У порівняльній характеристиці моделей життєвих циклів організації, перш за все, в узагальненому вигляді акцентовано на кількісному складі завдань управління, етапів (стадій, фаз) циклів, у тому числі представлено характерні ознаки моделей таких вчених як Д. Кац і Р. Кан (3 стадії), Р. Куїні і К. Камерон (4 стадії), Л. Данко (5 стадій), Б. З. Мільнер (5 стадій), А. С. Большаков (5 стадій), Д. Міллер і П. Фрізен (5 стадій), Е. О. Смирнов (5 стадій), С. Е. Шершньова Г. (5 стадій), Ліппітт і У. Шмідт (6 стадій), Е. Фламхольц (6 стадій) [4, с. 82–83]. На основі проведеного автором аналізу відомих концепцій формування стадій життєвого циклу підприємства та відповідного моделювання для врахування в прикладному сенсі варто підтвердити достовірність раніше висловлених припущень та гіпотез щодо впливу наявних розбіжностей стосовно кількісного складу циклів, їх назв і характерних ознак. Таким чином, узагальнення наразі може стосуватися лише найбільш характерних ознак для туристичних підприємств і певних періодів їх функціонування. Відмінністю та приводом для перегляду стадій в моделі життєвого циклу мають бути відповідні параметри фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства, ритмічність змін або відстеження передумов до них (інфляція, соціально-політичні, екологічні впливи тощо). Отже, для моделювання кожного етапу життєвого циклу туристичного підприємства важливо враховувати максимально можливі для оцінювання параметри і, перш за все, це стосується показників виробничої та фінансової діяльності, реальних і потенційно доступних інвестиційних ресурсів.

Щодо особливостей визначення стадій життєвого циклу для туристичних підприємств варто акцентувати й на тих аспектах, які загалом стосуються туризму та умов створення й функціонування туристичних підприємств. Отже, варто враховувати сезонність коливання попиту на туристичні послуги, розрив у часі між придбанням послуги та її споживанням, значну кількість посередників, високу чутливість до змін зовнішнього середовища. Також в цій галузі яскраво присутня тенденція до динамічних змін, що певною мірою може впливати на недоцільність застосування стратегій у чистому вигляді, а це спонукає до певної деталізації індикаторів оцінки факторів впливу та характерних ознак стадій життєвого циклу. Для туризму характерним є потужний вплив глобалізаційних процесів, стейкхолдерів, рівня конкурентного середовища тощо. Вбачається за доцільне звернути увагу на сучасні трактування сутності стратегії в управлінні підприємствами, адже саме від правильності управлінських рішень більшою мірою залежить врахування факторів впливу на життєздатність будь-якого суб'єкта господарювання, а це в свою чергу впливає на стадію його життєвого циклу.

Стратегію варто розглядати як систему «формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, що формується в межах обраного напрямку діяльності», спря-

мовану «на досягнення довгострокових цілей підприємства» з урахуванням «впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства» [8, с. 90].

Для виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства вважається за доцільне взяти до уваги відповідні складові ідентифікації змістовних ознак стратегії підприємства. Подібна система упорядкування ознак може бути застосована й для туристичних підприємств. Так, наприклад, важливими є фінансова складова та її стратегічний вибір, максимальне використання наявного потенціалу та його подальший розвиток, визначення та облік ресурсних обмежень, точність цілей та їх відповідність місії та завданням підприємства, реалістичність неформалізованого характеру стратегії та унікальність процесу її розробки, що певним чином впливає й на вибір моделі життєвого циклу туристичного підприємства. Відповідно до ознак циклу розвитку підприємства існує гіпотеза про можливість виділити три види стратегій, які тотожні варіації стадій (етапів, фаз життєвого циклу підприємства (табл. 1).

Отже, допустимо розглядати та отожднювати певні ознаки на різних стадіях стратегічного планування та аналізувати варіації характерних ознак у моделі життєвого циклу туристичного підприємства. На кожному етапі виду стратегії підприємств можливі відповідні різновиди деталізації. Так, наприклад, якщо пов'язувати стадії життєвого циклу підприємства з фінансовими стратегіями, то вирізняються стратегії зростання, утримання та скорочення згідно з основними стадіями життєвого циклу продукції [8, с. 91]. Це може стосуватися й туристичного продукту в контексті розгляду моделей життєвого циклу туристичного підприємства. Характерні ознаки різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства допустимо оцінювати й з точки зору організаційних стратегій, які складають комплексну систему з пріоритетними функціями, спрямованими на забезпечення:

- внутрішньої ефективності функціонування системи;
- задоволення потреб ринку;
- змішаних потреб.

На основі результатів низки наукових і прикладних досліджень доцільно акцентувати на тому, що існує певна відмінність як у «розробці фінансових стратегій малих підприємств та акціонерних товариств туристичного бізнесу» [8, с. 96], так і щодо різновидів моделей життєвих циклів туристичних підприємств, які у геопросторовому, часовому, виробничому та інших сегментах економіки можуть почасти збігатися з етапами стратегічних напрямків, а в інших випадках потребувати індивідуального підходу щодо аналізу та адаптації до викликів часу, впливу різноманітних факторів та інших чинників.

Як відомо, серед туристичних підприємств в Україні переважна більшість відноситься до малих і середніх підприємств (далі – МСП), що є певною перевагою порівняно з великими підприємствами, адже дозволяє витратити менше часу під час фази

Таблиця 1

**Ознаки тотожності різновидів стратегії стадіям (етапам, фазам)
життєвого циклу**

№	Вид стратегії	Базова ознака виду стратегії	Тотожність стадії (етапу, фази) життєвого циклу
1	Зростання	Зростання обсягів продукції, прибутку та капіталу.	Зростання
2	Стабілізація	Спрямовання щодо вироблення реакції на зовнішній тиск через вплив зовнішнього середовища.	Стабілізація
3	Вживання	У більшості випадків стосується підприємств-банкрутів.	Вживання

Джерело: розроблено автором на основі [8]

становлення [2, с. 23]. Для МСП в туризмі сценарна фаза зростання може подеколи відбуватися дещо довше попередньої, адже можливі подолання кризових ситуацій, пов'язаних із впливом зовнішніх факторів (карантин, війна, природні або антропогенні катаклізми тощо). У таких випадках саме правильно сформований механізм управління на підприємстві, ефективні методи, інструментарій та засоби ведення бізнесу можуть сприяти стабілізації на такому етапі життєвого циклу підприємства.

Третя фаза в моделі життєвого циклу туристичного підприємства стосується стабільності, основою якої має бути достатня ресурсна база, що може зумовити потребу розробки та спрямування своєї діяльності до стратегії розвитку та завоювання більш високих позицій в ієрархії галузевих сегментів конкурентного середовища. Отже узагальнюючі можливі варіанти моделей життєвого циклу туристичного підприємства, допустима модель, яка складається для успішного підприємства з трьох основних фаз – фаз становлення, зростання та стабільності. Для ситуації, коли підприємство має нестабільний характер виробництва або не має ресурсного потенціалу стабілізувати ситуацію, враховуються ознаки точки біфуркації з її варіаціями сценарного розвитку, аналізом флуктуації внутрішнього середовища підприємства та має відбуватися перехід в якісно новий стан із відповідними кінцевими наслідками (диверсифікація тощо). Але в умовах невизначеності, тривалого періоду кризи можуть бути випадки, коли туристичне підприємство на будь-якій фазі змушене перейти до фази ліквідації, що в умовах війни в Україні є певною загрозою для їх життєвого циклу та є особливістю сучасних МСП.

Отже, реальним сценарієм будь-якого МСП може бути структура, яка складається з п'яти узагальнених фаз моделі життєвого циклу: становлення з розробкою стратегічної матриці, зростання, стабільності, спаду та ліквідації. Саме від правильних управлінських рішень може залежати недопущення та уникнення наслідків спаду та завершальної стадії моделі життєвого циклу – ліквідації підприємства.

Як видно з попередніх трактувань сутності життєвого циклу підприємства, варто актуалізувати на деяких сенсах цього визначення, що стосується підприємств у загальному аспекті. Так, наприклад, життєвим циклом підприємства називають «період часу від початку діяльності підприємства до припинення його існування або оновлення на нових засадах (із новим складом власників і менеджерів, із принципово новою продукцією, технологією тощо)» [10, с. 155]. Для МСП існують й особливості, адже важливим етапом в моделі життєвого циклу МСП є навіть рішення про його утворення. Щодо ліквідації, то це також має бути виважене рішення на основі безальтернативних варіантів. Також можлива й реорганізація в складі нових підприємств із попередніми чи новими власниками.

Серед різноманіття виокремлення стадій життєвого циклу підприємств наводяться варіативні моделі, починаючи з чотирьох стадій (створення, ріст, зрілість, занепад) і так далі. Практично їх нараховують більше як 20. Доцільно навести, як варіанти можливих стадій в моделі життєвого циклу МСП, ті, що переважно притаманні й для туристичних підприємств. Так, наприклад, в моделі з восьми стадій життєвого циклу можливі такі, як народження, дитинство, юність, рання зрілість, розквіт, повна зрілість, старіння, оновлення. Для моделі з десяти стадій пропонують виділяти за своїми характерними ознаками стадії виходжування, етап немовляти, швидкий ріст, юність, розквіт, стабільність, аристократизм, рання бюрократизація, бюрократизація, смерть [10, с. 155]. Як згадувалося дещо раніше в цій статті, для МСП важливим етапом є стадія народження ідеї. Це визначення було запропоновано дослідником життєвих циклів підприємств Л. Загорським [10, с. 156]. Фактично для МСП туристичного бізнесу ця стадія і буде першою в моделі життєвого циклу. Стадія визначення та формування ідеології для МСП є визначальною та характеризується системністю та упорядкованістю. Це – стадія визначення в моделі життєвого циклу. Безпосереднє створення підприємства відноситься до третьої стадії. У подальшому переважна біль-

шість дослідників пропонує такі стадії як «зріст», «зростання», «розквіт» та інші. Та все ж, варто зазначити, що таке трактування та диференціація буває не зовсім доречною, адже не всі підприємства після заснування або створення успішно зростають та долають перешкоди в конкурентному середовищі. Наразі Д. Загорським запропоновано після створення підприємства «стадію старту». Стадія росту доречна, на думку низки вчених, лише п'ятою за чергою та має такі характерні особливості в діяльності підприємств, як їх активне функціонування, сформована стратегія діяльності, вирішення кадрових питань, забезпечення обладнанням. На цій стадії підприємство не є збитковим тощо. Стадія розквіту або зрілості настає тоді, коли досягнуті проектні показники, фіксуються максимальні рівні прибутковості та ефективності.

Для МСП дослідниками запропоновано вирізняти три основні напрями, які мають місце після стадії зрілості, зокрема це може бути максимально тривале підтримування стадії зрілості, масштабування бізнес-ідеї або згасання діяльності. Сьогодні дослідники пропонують вирізняти для МСП і стадію стабілізації, коли аналогічно до стадії розквіту має місце досягнення проектної потужності, максимальний рівень прибутковості та ефективності, але існує й певна відмінність. Якщо розглядати на прикладі туристичних підприємств, то в цьому випадку немає поповнення клієнтської бази та різновидів пропозицій туристичного продукту як основної послуги та додаткових і супутніх послуг, відсутні механізми впровадження інноваційних методів, технологій та устаткування (в офісі, на об'єктах туристичної інфраструктури, в логістиці тощо). Може мати місце й моральне вигорання керівників, що стає причиною та передвісником проблем в управлінні підприємством. Одним із варіантів можливого виходу з цієї ситуації та переходу на більш сприятливу фазу циклу є санація підприємства, тобто спроба повернутися до стадії розквіту або стадії росту. Отже, хоча й одноваріантність виходу з такої ситуації не існує, залишається багатоваріантність повернення до попередніх стадій, що вимагає певної організаційно-управлінської активності та ресурсного оновлення. У стадії спаду та занепаду також є свої характерні ознаки, які мають бути завчасно виявлені та упереджені від настання фази остаточної загибелі та ліквідації. Щоб уберегтися від останньої стадії, якою є ліквідація підприємства, на стадії спаду ще можливо застосувати відповідні заходи та залучити ресурси, щоб здійснити спробу повернутися до попередньої стадії.

Якщо узагальнити найбільш характерні ознаки для різних стадій життєвого циклу туристичного підприємства, на прикладі МСП доцільно зазначити ті, які максимально відповідають сучасним фазам, у тому числі це – модель, в якій можуть бути стадії народження ідеї, визначення, створення підприємства, старту, росту (варіанти позитивні або негативні), розквіту, стабілізації, спаду, занепаду, ліквідації. Варто зазначити, що для деяких туристичних підприємств доцільне й переформатування в підприємства великого бізнесу, а також максимально довге підтримування стадії розквіту.

Для більш детального аналізу особливостей кожної стадії життєвого циклу туристичного підприємства недостатньо лише окремих варіантів для аналізу конкретно обраного для дослідження підприємства в конкретно визначений період його функціонування, адже для цього необхідно мати достатньо повну базу інформативно-статистичних даних, фінансово-економічних показників його виробничої діяльності, а також достовірні матеріали про наявні та потенційно важливі ресурси тощо. Це стосується прикладного аспекту вивчення стадій життєвого циклу та його характерних ознак. Якщо в узагальненому вигляді розглядати подібний спектр цільових завдань, можливо навести результати наукового дослідження І. О. Гордєєвої, якою «на основі порівняння морфологічних тверджень отримано докази значущості та наявності тісноти різних типів зв'язків, проведено оцінку тісноти зв'язку між «патієнтною стратегією та фазами життєвого циклу організації та на їх основі вибору або своєчасної зміни конкурентної стратегії» [3, с. 58].

Як відомо, для туристичних підприємств, як і для суб'єктів господарювання різних галузей економіки, можуть бути притаманні й однотипні ціннісні установки протягом різних періодів життєвого циклу, де фіксуються особливості управлінських завдань та які перебувають в центрі уваги керівництва. Для розуміння природи та механізмів переходу підприємства з однієї стадії до іншої залишається важливим досліджувати моделі його життєвого циклу на кожному етапі, що може сприяти правильній розробці та запровадженню ефективних і найбільш оптимальних управлінських рішень та організаційних змін, встановленню цілей та реалізації механізмів їх досягнення. Актуальною донині залишається проблематика розробки «агрегованої моделі діагностики стадії життєвого циклу з можливістю її емпіричної апробації, яка дозволить визначити перелік ключових якісних і кількісних характеристик й можливість їх реальної оцінки» [9, с. 173].

Певний дискусійний інтерес поряд із низкою внутрішніх соціальних факторів (референтні групи споживачів, родина, соціальний клас тощо) викликає також проблематика визначення впливу стадії життєвого циклу на поведінку споживачів туристичних продуктів [1]. Зазначені параметри та якісні характеристики важливі для розуміння взаємозв'язків різних факторів, які можуть впливати на формування характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства.

Висновки. За результатами дослідження на основі узагальнення та виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу туристичного підприємства проведено систематизацію відомих на сьогодні моделей життєвого циклу підприємств. Акцентовано на характерних складових стадій життєвих циклів підприємств, виокремлено характерні та специфічні для туристичної галузі риси сучасних туристичних підприємств із урахуванням сталих і кризових умов ведення бізнесу, в умовах невизначеності та в результаті потенційного або фактичного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів тощо. Узагальнено існуючі теоретико-методологічні підходи до виокремлення характерних ознак різновидів моделей життєвого циклу підприємств. На прикладі туристичних підприємств України проведено аналіз можливості уніфікації пріоритетних принципів визначення узагальнених ознак на певних етапах створення та ведення туристичного бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Алдошина М. В. Моделі споживчої поведінки в туризмі. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-12-02>
2. Гнатенко І. А. Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.20>
3. Гордєєва І. О. Тіснота зв'язку між патентною конкурентною стратегією та фазами життєвого циклу організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.58>
4. Корнілова Н. В. Управління організаційним розвитком туристичного підприємства на основі моделі життєвих циклів. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 2013. Т. 18. Вип. 4 (2). С. 82–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2013_18_4\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2013_18_4(2)_22)
5. Кузнецова І. О., & Сокурєнко І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства: характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2019. № 1 (69). С. 179–188. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.179-188](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.179-188)
6. Лебеденко Т. Е., Крусір Г. В., Соколова В. І., & Шунько Г. С. Оцінка життєвого циклу готельно-ресторанного комплексу. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2021. Вип. 62. С. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-04>
7. Наумова О. & Кудряшов, Є. Життєвий цикл туристичних дестинацій в контексті управління розвитком. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. № 4(72). С. 111–122. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-111-122>

8. Саух І. В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4 (82). С. 90–97. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-3\(81\)-90-97](https://doi.org/10.26642/jen-2017-3(81)-90-97)

9. Тюріна Н. М., Назарчук Т., В., & Карвацка Н. С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>

10. Хамаїлі А. Удосконалення теоретичних підходів до визначення та стадій життєвого циклу підприємств малого й середнього бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 50-1. С. 154–158. <https://doi.org/10.32843/bses.50-27>

References:

1. Aldoshyna M. (2024). Modeli spozhyvchoi povedinky v turyzmi [Decision-making models in tourism]. *Problems of modern technologies. Series: Economics and management*, no. 16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-12-02>

2. Hnatenko I. (2021). Modeliuvannya stsenariiv stiikoho rozvytku pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii ta didzhytalizatsii: upravlinskyi aspekt [Modeling scenarios of sustainable development of enterprises in the context of globalization and digitalization: management aspect]. *Investments: Practice and experience*, no. 16, pp 20–25. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.20>

3. Hordieieva I. (2021). Tisnota zviazku mizh patiiientnoi konkurentnoi stratehiieiu ta fazamy zhyttievoho tsykladu orhanizatsii [Closeness between patient competitive strategy and phases of the organization life cycle]. *Investments: Practice and experience*, no. 16, pp. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.16.20>

4. Kornilova N. V. (2013). Upravlinnia orhanizatsiinyim rozvytkom turystychnoho pidpriemstva na osnovi modeli zhyttievyykh tsykliv [Management of organizational development of a tourism enterprise based on the life cycle model]. *Bulletin of Odessa National University. Series: Economics*, Vol. 18, no. 4 (2), pp. 82–84. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_4(2)_22)

5. Kuznetsova I., & Sokurenko I. (2019). Stadii zhyttievoho tsykladu maloho pidpriemstva: kharakterystyka ta spetsyfika pryiniattia upravlinskykh rishen [Stages of small enterprise life cycle: characteristics and specificity of management decision making]. *Bulletin of Social and Economic Research*, no. 1 (69), pp. 179–188. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(69\).2019.179-188](https://doi.org/10.33987/vsed.1(69).2019.179-188)

6. Lebedenko T. Ye., Krusir G. V., Sokolova V. I., & Shunko H. S. (2021). Otsinka zhyttievoho tsykladu hotelno-restorannoho kompleksu [Life Cycle Assessment of the Hotel-Restaurant Complex]. *Bulletin of LUTE. Economic Sciences*, no. 62, pp. 32–37. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2021-62-04>

7. Naumova O., & Kudriashov Ye. (2023). Zhyttievyy tsykl turystychnykh destynatsii v konteksti upravlinnia rozvytkom [Life cycle of tourist destinations in the context of development management]. *Academic Notes of KROK University*, no. 4 (72), pp. 111–122. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2023-72-111-122>

8. Saukh I. V. (2017). Klyasyfikatsiina model ta kharakterystyka stratehii turystychnykh pidpriemstv [Classification model and characteristics of tourism enterprise strategies]. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Series: Economic Sciences*, no. 4 (82), pp. 90–97. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-3\(81\)-90-97](https://doi.org/10.26642/jen-2017-3(81)-90-97)

9. Tyurina N., Nazarchuk T., & Karvatska N. (2020). Zhyttievyy tsykl orhanizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannya [Organization life cycle: determination and evaluation problems]. *Bulletin of Khmelnytsky National University. Economic sciences*. no. 2, pp. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-280-2-31>

10. Hamaili A. (2020). Udoskonalennia teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennia ta stadii zhyttievoho tsykladu pidpriemstv maloho y serednoho biznesu [Perfection theoretical approaches to the definition and stages of the life cycle of small and medium-sized enterprises]. *Black Sea Economic Studies*, no. 50-1, pp. 154–158. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.50-27>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 08.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025