УДК: 338.48:640.4:330.341.1 DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-2-339-103-107

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

Хетагурова Д. О., викладач кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Анотація. *Метою дослідження є формування підходу до вибору стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств з урахуванням стадій життєвого циклу. Методика дослідження полягає у системному поєднанні концепції життєвого циклу готельних підприємств з диференційованим вибором відповідного типу інноваційної стратегії через побудовану модель, яка передбачає застосування зворотного зв'язку та корегування рішень для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Результати дослідження полягають в обґрунтуванні доцільності диференціації інноваційних стратегій готельних підприємств відповідно до стадій їх життєвого циклу – впровадження, зростання, зрілості та занепаду, а також у розробці моделі вибору стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств. Практична значимість результатів дослідження полягає у можливості їх використання у діяльності готельних підприємств з метою підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та забезпечення довгострокового розвитку.*
Ключові слова: *готельні підприємства, стратегія, інноваційний розвиток, життєвий цикл, сфера гостинності, інноваційні технології.*

CHOOSING A STRATEGY FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF HOTEL BUSINESSES BY LIFE CYCLE STAGES

Diana Khetahurova, Lecturer, Department of Organizational Management, Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine
e-mail: diana.khetagurova.19@gmail.com
ORCID: 0000-0003-0026-9053

Abstract. *The article examines the peculiarities of choosing strategies for the innovative development of hotel enterprises, taking into account the stages of their life cycle. The relevance of the problem is substantiated, which consists in the widespread practice of applying universal innovation strategies without taking into account the stage of development of hotel services, which reduces the effectiveness of management decisions in conditions of increasing competition, dynamic changes in consumer demand, and the active introduction of digital technologies in the hospitality industry. The purpose of the study is to develop an approach to choosing a strategy for the innovative development of hotel enterprises in accordance with the stages of the life cycle. In the course of the study, scientific approaches to interpreting the concept of "enterprise life cycle" were generalized and its role as a tool for managing innovative development was determined. It has been established that the specificity of hotel services, due to their intangibility, variability, complexity, and inseparability of production and consumption processes, requires the adaptation of innovative strategies at each stage of the life cycle. The feasibility of applying radical innovations at the implementation stage, active innovation development strategies at the growth stage, process innovations at the maturity stage, and transformational innovations at the decline stage has been substantiated. A model for selecting a strategy for the innovative development of hotel enterprises in accordance with the stages of the life cycle is proposed, which is based on the interconnection of environmental analysis, selection, implementation, evaluation, and adjustment of the strategy, taking into account the feedback mechanism. The practical significance of the study lies in the possibility of using the proposed approach to increase adaptability, competitiveness, and ensure the long-term development of hotel enterprises.*
Keywords: *hotel enterprises, strategy, innovative development, life cycle, hospitality industry, innovative technologies.*

JEL Classification: L830; L250; O140; O310

Постановка проблеми. Сучасна сфера гостинності є однією з галузей сфери послуг, що найбільш активно розвивається. В умовах зростаючої конкуренції, швидких змін споживчих переваг і постійних технологічних інновацій готельні підприємства змушені систематично адаптувати стратегії інноваційного розвитку. Інновації є фактором забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності готельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Проблематика дослідження полягає у тому, що на практиці готельні підприємства часто застосовують стратегічні підходи до інноваційного розвитку, тобто не враховують поточних стадій життєвого циклу. На цих засадах, існує потреба у формуванні підходу до вибору та прийняття рішень з метою утворення інноваційної стратегії розвитку готельних підприємств у відповідності до стадій життєвого циклу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика інноваційного розвитку підприємств знайшла відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців.

Дослідження Т. В. Лисюк, О. С. Терещук та М. П. Пасічник доводить, що інноваційний розвиток підприємств сфери гостинності має базуватися на орієнтації на споживача, якісному інформаційному забезпеченні та глибинних змінах у технологіях і управлінні [1]. В. М. Буняк розкриває сутність інноваційної стратегії та обґрунтовує її роль у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств, акцентуючи на необхідності системного підходу до управління інноваційними процесами [2].

Значущість інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності досліджується у роботі О. М. Лютак, О. В. Баула, В. В. Баула, які дослідили сучасні інноваційні технології сфери гостинності, продемонстрували їх вплив на конкурентоспроможність та визначили стратегічні напрями інноваційного розвитку готельних підприємств [3].

Вагомий внесок у дослідження інновацій та їх впровадження зробили Б. В. Гречаник, В. В. Гуменюк та С. Я. Кісь, вони здійснили компаративний аналіз інноваційної діяльності готельних підприємств та визначили основні напрями впровадження інновацій [4]. І. Я. Мендела, М. М. Жумбей та І. Б. Румянцева визначили, що інноваційна стратегія готельного підприємства є необхідною умовою його розвитку й конкурентоспроможності [5].

Питання розкриття сутності інноваційної діяльності та напрямів розвитку сфери гостинності зосереджено у працях Н. Ю. Балацької та К. В. Калєнік, де авторами обґрунтовано роль інновацій як фактора забезпечення розвитку підприємств сфери гостинності [6].

Широке практичне застосування концепції життєвого циклу підприємства досліджувалося у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, М. Портер обґрунтував модель життєвого циклу галузі, пов’язану з виділенням стадій її розвитку, відповідно до яких підприємствам доцільно адаптувати стратегічні рішення до змін умов зовнішнього середовища [7].

У дослідженнях І. Кузнецової та І. Сокуренко проведено глибокий аналіз сутності життєвого циклу підприємства та обґрунтовано вимоги кожної стадії життєвого циклу до трансформації системи управління [8].

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Звертаючи увагу на значну кількість досліджень з визначеної проблематики, слід констатувати, що питання поєднання стадій життєвого циклу із вибором стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств залишаються недостатньо опрацьованими.

Мета дослідження. Метою статті є формування підходу до вибору стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств у відповідності зі стадіями життєвого циклу.

Основний матеріал. Ідея того, що галузь, як і товар, має свій життєвий цикл, належить М. Портеру [7], цю думку підтримали О. Уолкер та Х. Бойд [9], які підкреслити різний характер стратегії на різних стадіях життєвого циклу, серед яких: впровадження, зростання, зрілість та занепад.

І. Кузнецова та І. Сокуренко поняття «життєвий цикл» визначають як послідовність стадій, зміна яких викликана трансформаціями параметрів внутрішнього середовища підприємства в умовах динамічних змін конкурентного середовища, у процесі яких змінюються орієнтири діяльності, управлінські завдання та методи прийняття управлінських рішень [8].

Кожна стадія має свою специфіку, цілі та стратегію. У нашому дослідженні будемо виходити із обґрунтованої думки науковців, які пропонують поняття «життєвий цикл» визначати як певний період розвитку підприємства, що включає різні стадії, які характеризуються певними цілями й завданнями, і потребують зважених дій від управлінського персоналу та обов'язково мають завершене коло розвитку [10, с. 34-35].

На думку І. Кузнецової та Ю. Карпенко, підприємству потрібно бути направленим на швидке проникнення та встановлення своїх «правил гри» у галузі для досягнення успіху [11].

Такий підхід логічно поєднується з вибором інноваційних стратегій, адже саме вони дозволяють підприємствам адаптуватися до умов ринку та ефективно діяти на різних етапах розвитку. Тому стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств можемо розглядати відповідно до їх використання на різних стадіях життєвого циклу готельної послуги.

За результатами опрацювання наукових джерел, можемо стверджувати, що специфіка готельних послуг визначається їх нематеріальністю, відсутністю фізичного існування після споживання, мінливістю у процесі надання та комплексним характером, що зумовлює складність функціонування готельних підприємств і потребує врахування стадій їх життєвого циклу з метою вибору стратегії інноваційного розвитку.

На стадії впровадження, як успішного початку життєвого циклу, що характеризується забезпеченням зростання прибутку та обсягу продажу, формуванням сервісного обслуговування та надання готельних послуг, рекомендуємо застосовувати стратегії радикальних (базових) стратегій інноваційного розвитку. Запропоновані стратегії спрямовані на створення унікального продукту, сервісної пропозиції, визначення структури обслуговування клієнтів, впровадження адаптивних моделей бізнес-процесів готельних підприємств.

Стадія зростання відрізняється зростанням обсягів продажу послуг готельних підприємств. Також на стадії зростання підприємство здатне встановлювати найвищу вартість готельних послуг в умовах зростаючої конкуренції. На цій стадії доцільно застосовувати стратегію активного інноваційного розвитку готельних підприємств, яка зосереджена на прийнятті успішних управлінських рішень, удосконаленні внутрішніх бізнес-процесів та впровадженні технологічних засобів.

Бувають випадки, коли обсяги продажу скорочуються, знижуються темпи зростання і загострюється конкурентна боротьба, що свідчить про те, що готельні підприємства досягли стадії зрілості. Вважаємо, що застосування процесних інновацій є найбільш доцільним в питаннях підвищення лояльності клієнтів та підвищення результативності діяльності готельних підприємств.

Стадія занепаду характеризується уповільненням зростання обсягу продажу та зниженням попиту на послуги готельних підприємств. На стадії занепаду основною метою є подовження життєвого циклу за рахунок залучення нових клієнтів, впровадження нових видів послуг та технологій обслуговування. На стадії занепаду рекомендуємо використання інновацій розвитку трансформаційного характеру, спрямованих на оновлення бізнес-моделі, впровадження технологічних засобів, диверсифікацію діяльності готельних підприємств.

Продемонструємо модель вибору стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств у відповідності із стадіями життєвого циклу на рис. 1.

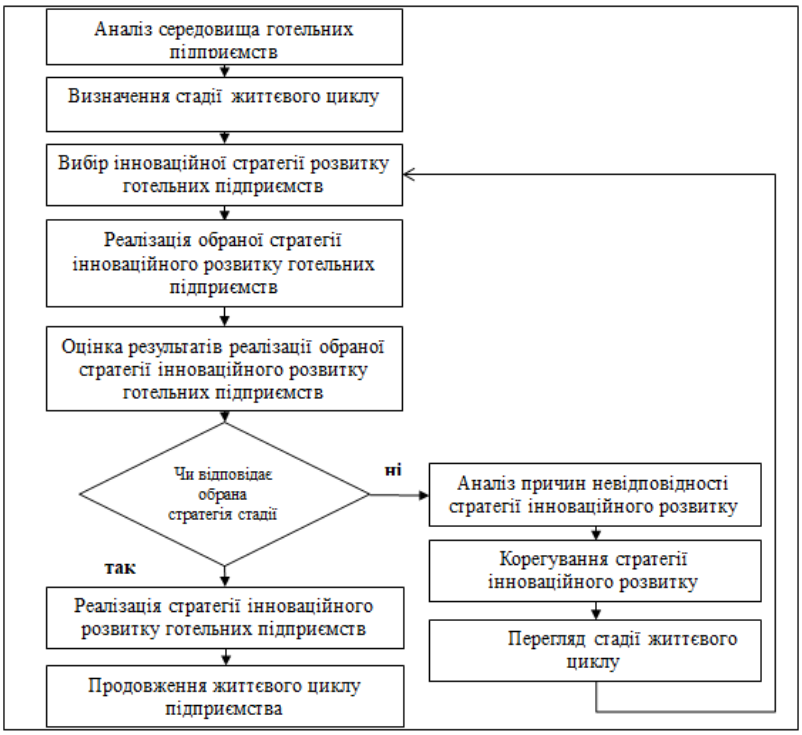


Рис. 1. Модель вибору стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств у відповідності із стадіями життєвого циклу

Джерело: розроблено авторкою

В результаті представленої моделі, можемо стверджувати, що вона демонструє логічні взаємозв'язки між аналізом середовища, вибором стратегії інноваційного розвитку, її реалізацію та оцінку результатів на конкретній стадії життєвого циклу готельних підприємств.

Доцільність побудованої моделі підтверджена тим, що вона доповнена етапами корегування стратегії інноваційного розвитку та зворотного зв'язку за умови її невідповідності стадії життєвого циклу готельних підприємств.

В результаті отриманих пропозицій, можемо зазначити, що життєвий цикл готельних підприємств – це сукупність послідовних стадій розвитку готельних підприємств від виходу на ринок до оновлення або трансформації, що характеризуються змінами споживчого попиту, закріпленням конкурентних позицій, результативності інноваційної діяльності.

Висновки. За результатами проведеного дослідження встановлено, що нині готельні підприємства працюють в умовах посиленої конкуренції та змін споживчого попиту, які зумовлюють формування підходу до вибору стратегії інноваційного розвитку.

З'ясовано, що концепція життєвого циклу для готельних підприємств є дієвим інструментом управління, що дозволяє забезпечити довгостроковий розвиток. В результаті обґрунтовано думку, що застосування універсальних стратегій інноваційного розвитку без урахування стадій життєвого циклу знижує результативність прийняття рішень щодо розвитку готельних підприємств. На цих засадах запропоновано підхід до вибору стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств відповідно до стадій життєвого циклу.

Визначено специфічні ознаки готельних послуг, які потребують вибору та адаптації стратегій інноваційного розвитку готельних підприємств відповідно до концепції життєвого циклу. У результаті дослідження за кожною стадією життєвого циклу запропоновано та обґрунтовано відповідні стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств, реалізація яких спрямована на продовження їх функціонування та забезпечення розвитку в довгостроковій перспективі.

Список літератури

1. Лисюк Т. В., Терещук О. С., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство.* 2022. № 40. С. 1-6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395. (дата звернення 05.01.2026).
2. Буняк В. М. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. С. 47-52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17. URL: https://share.google/ 1BYS4Ju7da0Z4vItY. (дата звернення 04.01.2026).
3. Лютак О. М., Баула О. В., Баула В. В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. № 19 (1). С. 10-18. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.10-18 URL: https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6857. (дата звернення 05.01.2026).
4. Гречаник Б. В., Гуменюк В. В., Кісь С. Я. Компаративний аналіз готельних інновацій. *Ефективна економіка.* 2019. № 1. С. 1-8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.46. URL: http://www.economy.nayka. com.ua/?op=1&z=6842. (дата звернення 05.01.2026).
5. Мендела І. Я., Жумбей М. М., Румянцева І. Б. Інноваційні стратегії готельних підприємств. Інвестиційно-інноваційна діяльність. *Інтелект XXI.* 2020. № 2. С. 140-143. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.26. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/26.pdf. (дата звернення 05.01.2026).
6. Балацька Н. Ю. Калєнік К. В. Стратегії інноваційного розвитку в індустрії гостинності. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* 2021. № 31. С. 20-27. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.5775630. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/ journal/article/view/504/466 (дата звернення: 04.01.2026).
7. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
8. Кузнецова, І. О., Сокуренко, І. А. Стадії життєвого циклу малого підприємства : характеристика та специфіка прийняття управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць*. 2019. № 1 (69). С. 179–188. URL: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/ 179-188.pdf. (дата звернення: 04.01.2026).
9. Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2019. 496 с.
10. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія. / І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш, Д. О. Хетагурова, та інш.; за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. С. 226. URI: https://dspace.oneu.edu.ua/handle/ 123456789/16920. (дата звернення: 04.01.2026).
11. Кузнецова, І. О., Карпенко, Ю. В. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємств борошномельної галузі: концептуальна модель. *Вісник соціально-економічних*

досліджень : зб. наук. праць. 2019. № 1 (69). С. 168–178. URI: http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/168-178.pdf (дата звернення: 04.01.2026).

References

1. Lysyuk, T. V., Tereshchuk, O. S., Pasichnyk, M. P. (2022). Innovative technologies in the hotel and restaurant industry. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 40, 1-6. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11. Retrieved from https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1450/1395 (accessed January 05, 2026). [In Ukrainian].
2. Bunyak, V. (2024). Innovative strategy in the management system of a modern enterprise. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 70, 47-52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17. Retrieved from https://share.google/ 1BYS4Ju7da0Z4vItY. (accessed January 04, 2026). [In Ukrainian].
3. Lyutak, O. M., Baula, O. V., Baula, V. V. (2023). Innovative technologies in the international hotel industry. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu,* 19 (1), 10-18. DOI: https://doi.org/10.15330/apred.1.19.10-18. Retrieved from https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6857. (accessed January 05, 2026). [In Ukrainian].
4. Grechanyk, B. V., Gumenyuk, V. V., Kis, S. Ya. (2019). Comparative analysis of hotel innovations. *Efektyvna ekonomika*, 1, 1-8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.46. Retrieved from http://www. economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6842. (accessed January 05, 2026). [In Ukrainian].
5. Mendela, I. Ya., Zhumbey, M. M., Rumyantseva, I. B. (2020). Innovative strategies of hotel enterprises. Investytsijno-innovatsijna diial'nist'. *Intelekt XXI,* 2, 140-143. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.26. Retrieved from https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/26.pdf. (accessed January 05, 2026). [In Ukrainian].
6. Balatska, N. Yu. Kalenik, K. V. (2021). Strategies of innovative development in the hospitality industry. *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna. Seriia iurydychna*, 31, 20-27. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.5775630. Retrieved from https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/504/466. (accessed January 04, 2026). [In Ukrainian].
7. Porter, M. (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhniky analizu haluzej i konkurentiv (2nd ed.). /translation from English N. Koshmanenko. Kyiv: Nash format. [In Ukrainian].
8. Kuznetsova, I. O., Sokurenko, I. A. (2019). Stages of the life cycle of a small enterprise: characteristics and specifics of making managerial decisions. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen*', 1 (69), 179-188. Retrieved from http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/179-188.pdf. (accessed January 04, 2026). [In Ukrainian].
9. Walker, O., Boyd, H. (2019). Marketynhova stratehiia. Vershyna. [In Ukrainian].
10. Kuznetsova, I. O., Balabash, O. S., Khetahurova, D. O. (2023). Tekhnolohii upravlinnia iak skladova formuvannia konkurentnykh perevah pidpryiemstva. Kharkiv: Disa plus. Retrieved from https://dspace.oneu.edu.ua/ handle/123456789/16920. (accessed January 04, 2026). [In Ukrainian].
11. Kuznetsova, I. O., Karpenko, Yu. V. (2019). Strategy of foreign economic activity of flour milling enterprises: a conceptual model. V*isnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen*', 1 (69), 168–178. Retrieved from http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2019/69/pdf/168-178.pdf. (accessed January 04, 2026). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.01.2026
Прийнята до публікації 24.02.2026
Опубліковано онлайн 27.03.2026