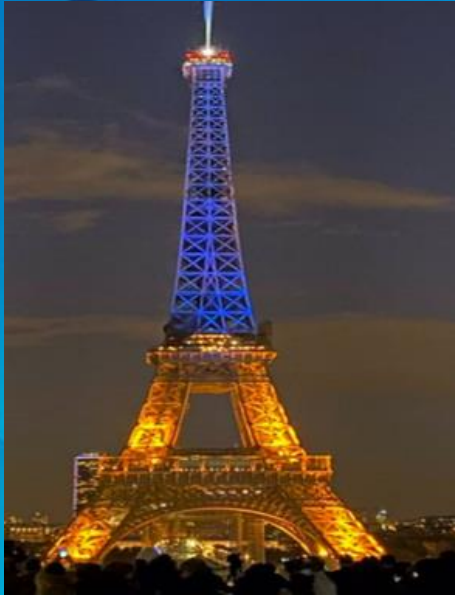
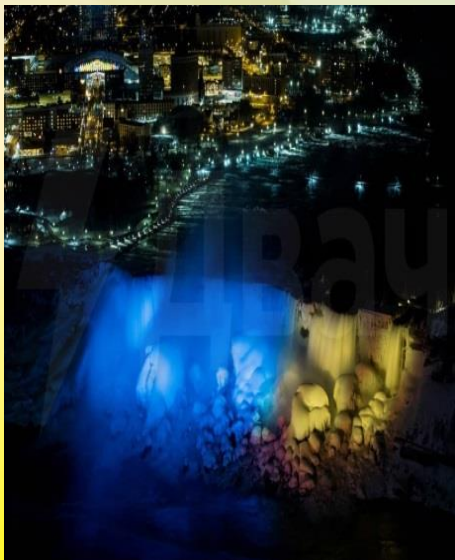




MODERN TOURISM: GLOBAL CHALLENGES AND CIVILIZING VALUES





MODERN TOURISM: GLOBAL CHALLENGES AND CIVILIZING VALUES

Edited by Victoriia Tsypko
and Magdalena Wierzbik-Strońska

Series of monographs
Faculty of Architecture,
Civil Engineering and Applied Arts
University of Technology, Katowice
Monograph 52

Publishing House of University of Technology, Katowice, 2022

Editorial board:

Liudmyla Bezuhla – DSc, Professor, Dnipro University of Technology (Ukraine)
Nataliia Ivasyshyna – PhD, Associate Professor, National Transport University (Ukraine)
Paweł Mikos – University of Technology, Katowice
Tetyana Nestorenko – Professor WST, PhD, Associate Professor, Berdyansk State Pedagogical University (Ukraine), University of Technology, Katowice
Aleksander Ostenda – Professor WST, PhD, University of Technology, Katowice
Iryna Ostopolets – PhD, Associate Professor, Donbas State Pedagogical University (Ukraine)
Igor Rudev – Master of Sports, Federation of Sports Tourism of Ukraine,
Kyiv City Federation of Sports Tourism, Sports Club «Time does not wait» (Ukraine)
Yana Solomka – Travel Company «TUI» Ukraine, Federation of Sports Tourism of Ukraine,
Student Tourist Club «Traveling students NTU» (Ukraine)
Oleksandr Tokin – PhD, Associate Professor,
"Petro Mohyla" National Transport University (Ukraine)
dr inż. arch. Jakub Świerzawski – University of Technology, Katowice
Victoriia Tsypko – DSc, Professor, National Transport University (Ukraine)
Volodymyr Vasylchuk – DSc, Professor, Kyiv National Linguistic University (Ukraine)
Magdalena Wierzbik-Strońska – University of Technology, Katowice

Reviewers:

Ali Al-Ammouri – DSc, Professor, National Transport University (Ukraine)
Nadiya Dubrovina – CSc, PhD, Associate Professor, Bratislava University
of Economics and Management, (Slovakia)

Series of monographs Faculty of Architecture, Civil Engineering
and Applied Arts, University of Technology, Katowice

Monograph · 52

The authors bear full responsible for the text, data, quotations and illustrations

Copyright by University of Technology, Katowice, 2022

ISBN 978-83-963977-5-1

DOI: 10.54264/M007

Editorial compilation

Publishing House of University of Technology, Katowice
43 Rolna str., 40-555 Katowice, Poland
tel. 32 202 50 34, fax: 32 252 28 75

TABLE OF CONTENTS:

Preface	4
 Tourism and International Cooperation in the Context of Global Integration Processes	
Development of the French tourism industry in the conditions of globalization	6
Main snags of development of tourismology as a socio-humanitarian science in Ukraine and the world	31
Denuclearization of the Korean Peninsula as a geopolitical factor in the development of international tourism in the context of globalization	49
Professional training for the tourism and hospitality industry	71
Prospects for tourism development for people with disabilities in Ukraine in the context of foreign experience	90
 The Role of Design in the Process of Forming Tourist Destinations	
Evolutionary processes of formation of historical furniture styles era of handicraft production and their influence on the aesthetics of modern objects of tourist and hotel complexes	108
Influence of stylistic features of furniture making from the era of industrial revolutions on the aesthetics of modern tourist-hotel complexes	137
The specifics of strategies and concepts for the development of post-industrial design and their impact on the formation of a holistic environment of hotel complexes	161
Potential of museums of educational institutions of Ukraine in the field of cultural tourism	181
Theoretical approaches to the interpretation of the concept of "Tourist destination"	
 Problems and Prospects of Tourism Development in Ukraine and the World	
Motivation and incentives in the hotel and restaurant business	218
Theoretical and methodological fundamentals of analysis and assessment of tourist potential of Ukraine	241
Tourist image and branding of the country: theoretical and practical aspects	260
Ways to increase the efficiency of managing potential of the tourist enterprise	278
Comparative characteristics of tourism development programs of Ukraine and the regional program of tourism potential of Poland	299
Annotation	321
 About the authors	325

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ
ДЛЯ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ**

Сучасна доба це період глобалізації, технічного прогресу у різних сферах, стрімкого розвитку інформаційних технологій. Це доба нових видів продукції і послуг. Реалії сьогодення змушують сучасні підприємства постійно прагнути до підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, впроваджувати нові технології та методи організації виробничого процесу.

Однією з галузей, що найбільш динамічно розвивається є індустрія туризму та гостинності. На сьогоднішній день вона є невід'ємним компонентом, що сприяє позитивним змінам у соціально-економічному житті. Все частіше верстви населення залучаються до туристичного руху, які перетворюють туризм на масове явище. Туризм належить до індустрії ХХІ ст., генеруючи 11% валового продукту у світі, а туристична індустрія – 4,2% і є найпотужнішою галуззю світового господарства. За останні десятиріччя туризм перетворився на один з важливих економічних факторів, а його обслуговування набуло характеру організованої галузі в економіці багатьох країн світу⁸⁶.

Однак, не тільки наявність інновацій та відповідних фахівців-керівників визначає місце підприємства на «економічному Олімпі». Важливим фактором успішного функціонування і розвитку будь-якої організації є її прогресивна корпоративна культура, що містить тільки їй притаманні унікальні цінності.

Серед авторів, праці яких присвячені даній тематиці, відомі: Боковець В. В., Бугаєва М. В., Ваніна С. В., Гакова М. В., Гальцова О. Л., Гірняк Л. І., Гузар У. Є., Завидівська О. І., Качанова А. О., Кулик О. М., Опанащук Ю. Я., Пасєка С. Р., Редько В. Є., Семикіна М. В., Сопіга В. Б. Юрченко Л. І. та інші.

Корпоративна культура: сутність та основні етапи розвитку. Появу корпорацій пов'язують з виникненням професій. Саме поняття «корпорація» походить від латинського слова «corporatio» – об'єднання.

Його витоки сягають особливого типу організації середньовічного європейського суспільства. Для цієї доби було характерним об'єднання людей в особливі спілки, що були побудовані за функціональним принципом (ремісничі цехи, купецькі гільдії тощо). Подібні організації (їх історія сягає V-VI ст.). носили добровільний характер. Їх виникнення пояснювалося необхідністю спільних зусиль для захисту життя та майна кожного з членів подібних організацій в умовах, коли існуючі соціально-політичні інститути не завжди були в змозі виконати це завдання. Поступово спектр функцій даних об'єднань значно розширяється: вони займаються питаннями релігійного життя, надають соціальну підтримку, виступають в ролі арбітрів при виникненні внутрішньо-корпоративних суперечок, забезпечують монопольні права виробників. «В результаті зазначені корпоративні організації перетворилися в первинні клітини, що утворюють живу тканину всього суспільного організму»⁸⁷.

Однак, у процесі індустріального розвитку людства та утвердження ринкових принципів, розуміння корпоративізму зазнало еволюції. «Вихідним постулатом ідеології корпоративізму став ідеал солідарного суспільного устрою. Даний ідеал протиставлявся як індивідуалістському хаосу лібералізму, так і конфронтаційній марксистській революційності»⁸⁸.

Найбільш послідовно програма досягнення суспільної солідарності за допомогою побудови корпоративної моделі була розроблена в працях Е. Дюркгейма. Відповідно його

⁸⁶ Гальцова О. Л., Юрченко Н. І. (2019) Основні аспекти туристичної галузі України в період євроінтеграції, с. 311.

⁸⁷ Павроз А. В. (2009) Корпоративизм: истоки, эволюция, современное состояние, с. 51.

⁸⁸ Там само.

теорії, в традиційних суспільствах існує зв'язок, що об'єднує в єдине ціле людей і який може бути охарактеризований як «механічна солідарність». З розвитком же поділу праці відбувається все більша спеціалізація функцій, які виконуються різними індивідуумами і соціальними групами, і оскільки всі ці функції необхідні для нормального існування, зв'язок між усіма соціальними групами, що виконують їх, в тому числі підприємцями та найманими працівниками, набуває характеру «органічної солідарності»⁸⁹.

XIX століття «подарувало» словосполучення «корпоративна культура». Його вперше використав німецький фельдмаршал Гельмут Мольтке для характеристики відносин в офіцерському середовищі⁹⁰.

Ідея корпоративної культури бере початок з так званих Хоторнських експериментів. Вони розпочалися у листопаді 1924 року на Хоторнському заводі телефонного устаткування компанії Westem Electric у Чикаго, штат Іллінойс, де працювало близько 30 тисяч робітників, в рамках проведеного Національною Академією Наук і компанією Westem Electric дослідження залежності між рівнем освітленості і продуктивністю робітників. За допомогою анонімного опитування робітників і службовців, були виявлені неофіційні норми поведінки, які, в окремих випадках, перешкоджали спробам керівників вдосконалити виробництво⁹¹.

Їх підсумком стали наступні висновки:

1. Успіх економічної діяльності компаній визначається, в першу чергу, «людським фактором»: чисельністю та гостротою конфліктів працівників з адміністрацією, ступенем задоволеності персоналу роботою, відсотком плинності робочих кадрів, ставленням до нововведень, характером взаємовідносин всередині робочого колективу тощо.

2. Адаптація робітників до нового устаткування – процес не тільки технічний, але соціальний і психологічний. Продуктивність праці визначається, в тому числі, і взаємовідносинами з іншими робітниками та управлінським персоналом. Їх характер залежить від того чи враховують «особисті почуття робітників» адміністративні правила і умови праці, і чи не суперечать вони цілям неформальних колективів працюючих.

3. Необхідно змінити методи контролю за робочою силою на підприємствах. Керівники повинні знати, що «на душі та у голові» кожного з підлеглих, щоб вчасно попередити небезпечні соціальні експеси.

4. Головним засобом вирішення «людських проблем» у компанії є контроль адміністрації над виникненням і діяльністю «неформальних» робочих об'єднань. Колективні взаємини робітників на виробництві мають стимулювати їх до підвищення продуктивності праці⁹².

Отже, саме після Хоторнських експериментів вчені почали замислюватися про вплив людських відносин в колективі на продуктивність праці.

Перші концепції корпоративної культури почали розроблятися у США в 80-і роки XX століття⁹³.

Зіткнення Заходу і з так званим «японським викликом» довело, що управлінські теорії та методи регуляції трудової поведінки і мотивації, що ґрунтувалися на них, перестали себе виправдовувати. З'ясувалось, що однотипні управлінські дії у різному середовищі викликають різні (а іноді і протилежні) поведінкові реакції, а самі способи і методи управління багато в чому визначаються традиціями і культурними особливостями. Причиною відставання США від Японії багато фахівців вбачали саме у недосконалості методів управління⁹⁴.

⁸⁹ Див: Дюркгейм Э. (1991) О разделении общественного труда. Метод социологии. – 575 с.

⁹⁰ Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. (2020) Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах, с.190.

⁹¹ Бурганова Л. А., Савкина Е. Г. (2007) «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента, с. 91-92.

⁹² Там само, с. 101.

⁹³ Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления. Вена: Premier Publishing s.r.o., с. 15.

⁹⁴ Корпоративная культура, с. 1.

Свою роль відіграв і бурхливий розвиток великого і середнього бізнесу, що потребували нових підходів до управлінських рішень для підвищення ефективності виробництва. Цілеспрямовано питання культури почали вивчатися у великих американських корпораціях, і внаслідок чого з'явився термін «Corporate culture» (культура корпорації)⁹⁵.

У 80-90 роках феномен корпоративної культури став предметом обговорення для низки видатних дослідників. Виходять такі праці, як «Теорія Z» Вільяма Оучі та «В пошуках ефективного управління» Тома Пітерса і Роберта Уотермана. У них були присутні тези про те, що корпоративна культура є важливим чинником економічної ефективності фірми, а також її адаптації до зовнішнього середовища⁹⁶.

У 1982 р. побачила світ праця експертів Бостонської консультативної групи Теренса Діла і Алана Кеннеді «Корпоративні культури: обряди та ритуали корпоративного життя». Саме вони створили концепцію корпоративної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. З цього моменту почалося систематичне вивчення проблеми корпоративної культури⁹⁷.

Тільки в період за 1983-1984 рр. в Канаді та Європі відбулося п'ять конференцій з проблем корпоративної культури, корпоративного фольклору та символізму⁹⁸.

У сучасній науковій літературі немає єдиних усталених визначень поняття «корпоративна культура». Про те уявлення більшості дослідників про специфіку структурних елементів корпоративної культури мають багато схожих рис.

По-перше, фахівці вважають, що основою корпоративної культури є не якісь матеріальні атрибути, а певний спосіб мислення, уявлення, цінності, принципи і правила поведінки, що характерні для тієї чи іншої організації. Згідно визначенню американського психолога Едгара Шейна корпоративна культура це «Система спільних переконань, цінностей та стандартів вирішення проблем, що створюється в процесі формування та розвитку корпорації і демонструється через фізичні та нефізичні форми та поведінку своїх членів»⁹⁹.

По-друге, прояви корпоративної культури можуть бути досить різноманітними. Вони представлені як глибинними ціннісними основами, так і відкритими аспектами діяльності організації¹⁰⁰.

Корпоративна культура включає велику кількість вимірів та рівнів. За словами одного з засновників консалтингової компанії «Culture Sync» Джона Кінга, її можна порівняти з деревом. Коріння – цінності та стиль управління організацією, індивідуальна поведінка – стовбур, гілки та листя – філософія, міфи, цінності, структури та система організації¹⁰¹.

У більшості визначень корпоративної культури, як правило виділяють наступні важливі моменти:

1. Системи цінностей, норм і принципів, що є основою корпоративної культури і мають визначальний вплив на поведінку окремого працівника даної організації;
2. Адаптивна роль корпоративної культури, що простежується у гнучкості та потенційної готовності організації до зовнішніх змін.
3. Інтегруюча та об'єднуюча роль корпоративної культури¹⁰².

Існує величезна кількість моделей корпоративної культури, кожна з яких унікальна і неповторна. Хоча науковці не мають спільної точки зору щодо того, що мається на увазі під

⁹⁵ Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, с. 15.

⁹⁶ Корпоративная культура, с. 2.

⁹⁷ Там само.

⁹⁸ Там само.

⁹⁹ Korjala V. Cultural diversity in hospitality management: how to improve cultural diversity workforce, p. 16.

¹⁰⁰ Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, с. 21.

¹⁰¹ Korjala V. Cultural diversity in hospitality management: how to improve cultural diversity workforce, p. 16.

¹⁰² Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, с. 22.

терміном «культура» існує загальна згода, що культура працює на різних рівнях. Загалом визнані рівні – це національний, організаційний, галузевий, професійний та індивідуальний. Нідерландський соціолог Херт Хофстеде вважав, що національний рівень є найбільш фундаментальним і є серцем первинного процесу соціалізації в ранньому дитинстві, передаючи людям майбутні цінності та переконання. Це погляд на взаємозв'язок між національним та іншими рівнями культури є мовчазним припущенням для більшості науковців культури¹⁰³.

Основні моделі корпоративної культури. У сучасній науці прийнято виділяти три моделі англо-американську, континентальну та японську.

Перша з них характерна для таких країн як США, Канада, Велика Британія, Нова Зеландія та Австралія. Для цієї культури є характерним надання робітникам можливостей для професійного та особистого розвитку, проявляти самостійність. Для цього все більше американських корпорацій організують на своїх підприємствах курси з навчання та постійного підвищення кваліфікації. Причому, витрачають вони на це більше коштів, чим держава. Ряд корпорацій запровадили на своїх підприємствах «плату за знання» – винагороду не тільки за реально виконану роботу, але і за потенційні знання, якими володіє робітник¹⁰⁴.

Помітні зміни сталися і у процесі мотивації праці. Крім економічних форм, важливе місце посідає моральний елемент. Він стимулює розвиток людської особистості, стає невід'ємною частиною мотивації до більш продуктивної праці¹⁰⁵.

Багато американських компаній сьогодні більш активно орієнтуються на «людський фактор» і вважають раціональну модель управління персоналом (головним орієнтиром тут виступають фінансові показники) такою, що не відповідає сучасним умовам¹⁰⁶.

Сформульовано основні принципи корпоративного управління персоналом, сутність яких полягає у наступному:

1. Організаційна мобільність працівників, свобода неформального спілкування та ділових контактів;
2. Відданість інтересам споживача;
3. Внутрішня конкуренція та творчість у роботі;
4. Довготривалі зв'язки робітників зі своєю корпорацією, турбота корпорації про них;
5. Формування системи внутрішніх цінностей, що поділяються усім персоналом компанії;
6. Розвиток самоуправління, самонавчання та саморозвиток.
4. 7. Жорсткі стратегічні установки розвитку та гнучкість у шляхах їх реалізації.

Континентальна модель корпоративної культури є характерною для країн Західної Європи: Німеччини, Франції, Швеції, Австрії, Норвегії. Доречним є виокремлення двох моделей – німецької та французької¹⁰⁷.

Німецька модель будується навколо трьох елементів: педантичності, пунктуальності та акуратності. Функції та повноваження кожного співробітника фірми чітко прописані, ділові папери знаходяться в ідеальному порядку, трудова діяльність ведеться без зайвої метушні і, головне, якісно. Для німців є характерним суворе дотримання службової субординації. На прийом до керівництва записуються заздалегідь, робітники, як правило, звертаються один до одного на «ви». Навіть якщо отримано дозвіл перейти на «ти», роблять це поступово. Зменшувати одразу дистанцію міжособистого спілкування вважається нечемним¹⁰⁸.

¹⁰³ Nazariana A., Atkinson P., Pantea Foroudi P. (2017) Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *Alireza International Journal of Hospitality Management*. No. 63. P. 23.

¹⁰⁴ Там само, с. 6-7.

¹⁰⁵ Там само, с.7.

¹⁰⁶ Там само.

¹⁰⁷ Там само.

¹⁰⁸ Там само.

Для французької кампанії також є характерною жорстка ієрархічна структура. Всі рішення приймаються «на горі», як правило, кулуарно. Субординація відіграє значну роль. Дружні контакти між співробітниками не дуже вітаються. Взагалі, панує правило суворого розмежування ділового та особистого життя¹⁰⁹.

Корпоративні наради часто проходять у формі дискусій. Особливістю спілкування є те, що якщо у відповідь звучить «ні», то питання все одно залишається відкритим для обговорення¹¹⁰.

Своєрідною рисою великих західних компаній є те, що вони ніколи не приховують факту, що колись були маленькими і слабкими. Навпаки, усіляко підкреслюють цей факт, що є приводом для гордості за пройдений шлях та здобуті успіхи¹¹¹.

Для корпоративної культури Японії притаманні: людиноцентристський підхід в управлінні, колективізм, часта ротація кадрів, однак спостерігається досить повільне просування по службовій драбині та низька спеціалізація діяльності¹¹².

Японську системи управління визначає ряд специфічних рис, що відсутні у «західних моделях». Серед головних – принципи довічного найму і старшинства та колективне прийняття рішень, тощо.

Як правило, виділяють наступні характерні особливості японської моделі управління персоналом:

1. Гарантія та стабільність зайнятості. Стабільність створює у робітника відчуття корпоративної єдності. Гарантія зайнятості пов'язана з вельми специфічним і незрозумілим для європейців явищем – системою пожиттєвого найму (про неї вже згадувалось).

2. Система управління базується на єдиних корпоративних цінностях. Серед них: пріоритет якісного обслуговування; співробітництво робітників з адміністрацією, співробітництво та взаємодопомога різних відділів однієї і тієї ж компанії.

3. Основою раціонального управління є повна і детальна інформація щодо всіх процесів на підприємстві. Головним принципом є: не стільки виявити винного у «неприємній» ситуації, скільки розробити заходи, щоб подібна ситуація ніколи більше не повторювалась.

4. Управління в японських компаніях орієнтоване на якість. Питанню його ефективного контролю надається велике значення, а висока якість продукції є приводом і для особистої гордості кожного керівника.

5. Керівництво постійно присутнє на виробництві. Це значно прискорює вирішення проблем, що виникають, а також сприяє різним нововведенням.

6. Висока якість японських товарів забезпечується, також, і завдяки чистоті та порядку, що панує на підприємстві.

Свій початок японська ділова етика бере феодальному минулому. Біля її витоків стоять дві постаті: Судзукі Сьосан (1579-1655) та Ісіда Байган (1685-1744)¹¹³.

Сьосан, колишній самурай та урядовий чиновник, створив соціальну етику, що базується на дзен-буддизмі. Ченці дзен позитивно ставилися до трудової діяльності, але Сьосан пішов далі – він стверджував, що звичайна праця є більш ефективним способом духовної практики, ніж споглядання і читання текстів. У той час як у феодальній Японії торгівля розглядалася як «необхідне зло», Сьосан вбачив у ній «благочестиву спробу». Але торговець зобов'язаний повністю віддати свої сили досягненню професійної мети. Купець має займатися торгівлею тільки виходячи з потреб покупців, а не з метою отримання

¹⁰⁹ Там само.

¹¹⁰ Там само.

¹¹¹ Там само, с. 9.

¹¹² Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, с. 52.

¹¹³ Корпоративная культура, с. 10.

прибутку. Щастя та спасіння в такому випадку стають кармічною нагородою за безкорисливу старанність, працьовитість та мирський аскетизм¹¹⁴.

Ісіда Байган вважав отримання прибутку справедливою винагородою і шляхетною справою. Однак, це можливе лише за умови, якщо торговець щирий у відносинах з покупцями і ощадливий у справі. Для Байгана кожна людина реалізує себе завдяки певній діяльності, до якої має призначення. Для суспільства є корисними всі професії. Тому «шлях торговця» за соціальною значимості нічим не поступається «шляху самурая». Він підкреслював важливість вірності професійному обов'язку, який для торговця полягає в задоволенні потреб покупців, тобто народу. А це є неможливим без таких якостей, як чесність, старанність, ощадливість, а також прагнення до знань і постійного вдосконалення¹¹⁵.

Японська «концепція служіння» має важливе значення для розуміння психології сучасних японських бізнесменів. Більшість з них вірить, що компанія, яка існує заради отримання прибутку, рано чи пізно приречена на провал¹¹⁶.

Що ж стосовно особливостей української моделі корпоративної культури, то її специфіка зумовлена великим вплив радянського минулого (монополія правлячої верхівки на владу, розвинена бюрократія та ін.). Про те реалії сьогодення, одним із характерних атрибутів якого є масштабні глобалізаційні процеси, сприяють поширенню таких цінностей, як свобода, незалежність, ініціативність.

Важливим є створення власної корпоративної системи мотивації відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вона має включати сюди наступні етапи:

1. Визначення стратегії розвитку організації.
2. Формування кадрової стратегії організації.
3. Створення та розвиток корпоративної культури.

4. Побудова корпоративної системи мотивації персоналу на основі основних елементів корпоративної культури¹¹⁷.

Сучасна корпоративна культура: складові, функції та шляхи розвитку. Сьогоднішнє господарство – господарство постіндустріальної доби представлене не тільки виробництвом матеріальних цінностей. Не менш важливе місце тут посідає сфера обслуговування і, особливо, готельно-ресторанний бізнес. Його специфіка полягає у наступному: 1) виконання послуги відбувається при безпосередньому контакті споживача й виконавця; 2) задоволення послуги перетворюється на задоволення безпосереднього попиту клієнта; 3) попит на послуги закладів готельно-ресторанного бізнесу піддається сезонним коливанням¹¹⁸.

Корпоративна культура у сфері гостинності є надзвичайно важливою. Вона має бути своєрідним фундаментом виробничих і соціально-трудових взаємин. Змінюються підходи у відносинах між роботодавцем і працівниками. Поступово у минуле відходить так звана «філософія контракту», що була притаманна індустріальній добі. Її заміщує «філософія спільної долі», що покликана об'єднати зусилля всіх сторін заради досягнення загальної мети. Саме така «філософія» дає можливість працівникам розуміти і розділяти проблеми організації, відчувати нерозривність своїх інтересів від інтересів компанії, щиро вболівати за загальний успіх¹¹⁹.

¹¹⁴ Уланов М. С., Бадмаев В. Н. (2018) Буддийская этика и «дух капитализма» (о роли буддизма в социально-экономическом развитии и модернизации Японии) // Диалог со временем. Вып. 62, с. 216-217.

¹¹⁵ Там само, с. 216.

¹¹⁶ Корпоративная культура, с.10.

¹¹⁷ Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, с. 53.

¹¹⁸ Опанащук Ю. Я. (2017) Теоретико-економічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності // Причорноморські економічні студії. Вип. 22, с. 107.

¹¹⁹ Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, с. 24-25.

Як організуюча засада у процесі управління персоналом закладів готельно-ресторанного бізнесу корпоративна культура виконує ряд важливих функцій.

Інтегруюча функція – об'єднує персонал навколо базових корпоративних цінностей закладу, підтримує необхідний соціально-психологічний клімат серед працівників, ототожнює конкретного робітника з усім колективом готелю або ресторану, формує у нього почуття гордості за належність до персоналу закладу.

Регулююча функція – забезпечує дотримання всіма працівниками закладу готельно-ресторанного бізнесу правил та норм поведінки, полегшує орієнтацію у складних ситуаціях, що вимагають прийняття невідкладних рішень, значно знижує ризик непередбачених конфліктів з клієнтами.

Комунікативна функція – сприяє встановленню конструктивних міжособистісних професійних контактів між менеджерами та іншими робітниками закладу. Це, в свою чергу сприяє швидкому інформуванню персоналу про рішення, що приймаються керівництвом.

Адаптивна функція – забезпечує успішне «вливання» до колективу нових працівників шляхом засвоєння останніми корпоративних норм (традицій) даного закладу.

Організаційна функція – прийняття управлінських рішень, відповідно до норм корпоративної культури, скеровує діяльність персоналу закладу у потрібному напрямку.

Мотиваційна функція – формує необхідні стимули для цілеспрямованих дій персоналу щодо поліпшення якості обслуговування та дотримання корпоративних стандартів.

Виховна функція – використовуючи емоційно привабливі для персоналу властивості готельно-ресторанного сервісу, формує зразки поведінки працівників закладу.

Іміджева функція – формує позитивний образ готелю або ресторану у клієнтів, забезпечує його передачу оточуючим¹²⁰.

Модель корпоративної культури організації найчастіше зумовлена особливостями національної ментальності, стилем управління що складається на підприємствах даної країни. В Америці домінує культура успіху, в Європі – злагоди, в Японії – синтезу, у Росії – приналежності, правил, сили. Незнання місцевої ментальності призводить до того, що досить часто корпорації, які виходять на ринок іншої країни, «не вписуються» зі своїми культурними цінностями в систему її корпоративної культури¹²¹.

У великих організаціях суттєві зміни корпоративної культури займають від 3 до 5 років. На практиці набагато складніше змінити діючу корпоративну культуру, ніж створити нову¹²².

Значну роль у формуванні корпоративної культури відіграють *корпоративні кодекси*. Корпоративний кодекс – це офіційний звід правил, що містить основоположні принципи поведінки, діяльності співробітників закладу.

Можна виділити наступні функції, які виконуються таким кодексом:

- 1) нормативна – докладний і чіткий опис формальних норм діяльності співробітників закладу;
- 2) ідеологічна – загальний опис базової ідеології компанії;
- 3) дидактична – містить правила виконання співробітниками своїх посадових обов'язків¹²³.

Кодекси різних готелів можуть суттєво відрізнятися за змістом. Безумовно, на це впливає філософія власників компанії і вищого керівництва, практика менеджменту в тій чи іншій країні, зміст зразків, що використовуються при написанні конкретного кодексу. Найширшим змістом відрізняється Кодекс ділової етики готельної мережі Хілтон. Тут є

¹²⁰ Чернышев Д. А. (2010) Корпоративная культура как инструмент гостиничного менеджмента // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. № 5, с. 179.

¹²¹ Гакова М. В. (2015) Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 3, с. 63.

¹²² Бексары Жанабай Муратбекулы (2019) Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления, с. 62.

¹²³ Корпоративная культура, с. 5.

навіть такі «екзотичні» пункти, як «Участь в політиці. Вибори у Сполучених Штатах» та «Вибори за межами США». Проте, таких прикладів не багато. «Типовий» зміст готельних кодексів містить у собі такі пункти: місія та історія компанії; організаційна структура та функції; права та обов'язки співробітників; правила безпеки; ділова етика та зовнішній вигляд персоналу¹²⁴.

Корпоративний кодекс, як офіційне зведення норм корпоративної культури зайняв провідне місце у формальній підсистемі закладу. Однак, формальний підхід до його написання, май наслідком те, що в ньому часто містяться банальні тези, типу «зустрічайте гостя з доброзичливою посмішкою» або «працівник повинен піклується про свою гігієну, щодня чистити зуби і приймати ванну». Іншою крайністю є дріб'язкова регламентація усіх варіантів поведінки співробітника готелю або його зовнішнього вигляду: «якщо є бакенбарди, то вони повинні бути середньої довжини – на рівні вуха»¹²⁵.

Таким чином, кодекси відіграють значну роль у підтримці корпоративної культури закладів готельно-ресторанної сфери. Однак, вони не є такими, що дані «всім і назавжди». Схематичність, дріб'язковість, бездумне копіювання часто робить їх мало придатними для динамічного сьогодення. Тому їх складання це процес творчий, що потребує періодичного доповнення та корегування. І тут не має дрібниць: важливо все – і мова, і дизайн, і навіть якісне поліграфічне виконання. Якщо на початку 2000-х років було звичним зустріти корпоративний кодекс у вигляді пачки аркушів формату А4, роздрукованих на принтері, то сьогодні кодекси багатьох закладів готельно-ресторанного бізнесу відрізняються талановитим дизайном і хорошою поліграфією. Все це дозволяє не тільки приваблювати потенційних клієнтів, але і створює у самого персоналу відчуття престижності готелю чи ресторану, пробуджує бажання залишитись працювати тут «надовго»¹²⁶.

Важливою складовою корпоративної культури виступає також і *уніформа*.

Під цим терміном розуміють узагальнене найменування предметів форменого одягу співробітників організації. Для неї притаманні наступні особливості: встановлені колір, крій, фірмові емблеми тощо. Як правило, опис уніформи персоналу і правил її носіння міститься в корпоративному кодексі закладу.

Уніформа персоналу виконує ряд важливих функцій в організації.

Зовнішні функції:

Престижна – підкреслює «солідність» закладу. Гостю дають зрозуміти, що готель або ресторан, персонал яких одягнений в уніформу, є серйозними, відповідальними, вартими увагами клієнта. Робітники є професіоналами, що серйозно відносяться до виконання своїх обов'язків.

Ідентифікаційна – дозволяє гостю одразу впізнати співробітника закладу і, за необхідності, звернутися до нього. До того ж, працівник в уніформу є виразником не власних, особистих поглядів та принципів. Він проводить «генеральну лінію» закладу, який представляє. Тако ж, уніформа – це інструмент комунікації, сутність якого можна виразити тезою: «Ти – це те, що ти носиш»¹²⁷.

Внутрішні функції:

Дисциплінуюча – носіння уніформи сприяє підтримці дисципліни в колективі.

Рольова – носіння уніформи постійно нагадує працівнику про те, що він є не просто «фізична особа». Надягаючи фірмовий одяг, він перевтілюється у члена організації і як частина колективу останньої, зобов'язаний виконувати відповідну роль (або ролі).

Статусна – уніформа жорстко пов'язана зі статусом працівника. Чим вище статус – тим дорожче матеріали, витонченіше і модніше крій фірмового одягу. Представників управлінської еліти (топ-менеджери) взагалі не носять уніформи. Її для них замінюють дорогі костюми.

¹²⁴ Там само.

¹²⁵ Там само, с. 5-6.

¹²⁶ Там само, с. 6.

¹²⁷ Корпоративна культура, с. 6.

Утилітарна – уніформа допомагає працівникові ефективніше виконувати свої службові функції.

Когнітивна – ряд дослідників стверджує, що персонал, одягаючи уніформу, показує більш високі когнітивні здібності (мислення, просторова орієнтація, навчання, мова тощо). У ряді дослідів психологи встановили, що студенти, одягнені в білі лабораторні халати, показують більш високі результати в тестах на збереження уваги, ніж ті, хто був без халатів¹²⁸.

Готелі, де корпоративна культура є найсильнішою перетворюються у найпотужніших гравців сфери гостинності.

Прикладом цього можуть бути такі кампанії, як:

1. «Хаятт» (американська компанія, що займається управлінням мережами готелів вищого класу). Серед її головних принципів можна відмітити наступні: робота в готелях – робота в команді і без взаємодопомоги тут не обійтись; атмосфера готелів – атмосфера багатонаціональна і вимагає шанобливого ставлення до культурних відмінностей один одного; до всіх клієнтів необхідно відноситись з теплотою і повагою¹²⁹.

2. «Маріотт» (міжнародна компанія з управління готельними мережами зі штаб-квартирою у США). Її кредо викладено у наступних тезах: «Бути визнаним успішним міжнародним готелем вищого класу, який відданий своїм гостям і співробітникам, та надавати обслуговування найвищого класу на ринку готельного бізнесу» та «Я зроблю це із задоволенням»¹³⁰. Внутрішні стандарти мережі, скеровані на надання ідеального сервісу, який здатен задовольнити клієнтів більше ніж у 80 країнах світу. Невід’ємною частиною політики адміністрації є і задоволення потреб персоналу (безкоштовна їжа, навчання, підвищенні кваліфікації), висока заробітна плата, підтримка командного духу діяльності. Про успішність такого підходу свідчить наступне: кожний десятий працівник «Маріотт» працює в компанії більше 20 років¹³¹.

3. «Рітц-Карлтон» (міжнародна мережа готелів класу «люкс»). В основу «філософії гостинності» цієї кампанії покладено 5 «золотих стандартів»: девіз, кредо, три ступені сервісу, обіцянки співробітникам та принципи сервісу. Свої зусилля компанія зосереджує на сімейних дружніх взаєминах та прагне досягнення творчої та емоційної насолоди своїх співробітників¹³².

4. «Хілтон» – основним правилом роботи є HEART (СЕРЦЕ) (H – hear (чути), E – empathize (співчувати), A – apologize (вибачатися), R – resolve (вирішувати), T – thank (дякувати)). Робота персоналу носить командний характер. Основна мета – бути корисним як підприємству, так і гостям. При цьому, кожний працівник готелю за внутрішніми стандартами може брати на себе відповідальність і приймати рішення з приводу надання сервісу клієнтам. Це – інноваційна корпоративна культура¹³³.

Розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу на Україні впродовж довгого часу не надавалося пріоритетного значення. Це зумовило катастрофічне відставання вітчизняних готелів та ресторанів від західних, яке важко подолати навіть за 30-50 років. Результатом цього є те, що сьогодні Україна використовує менше третини потенціалу сфери гостинності.

¹²⁸ Там само.

¹²⁹ Качанова А. О. (2019) Вплив корпоративної культури на міжнародний готельний бізнес // Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів, 4-5 квіт. 2019 р., м. Херсон. – Херсон: ХНТУ, с. 47.

¹³⁰ Там само.

¹³¹ Редько В. Є., Ваніна С. В. (2018) Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу // Ефективна економіка. Електронний фаховий журнал. № 11, с. 4.

¹³² Качанова А. О. (2019) Вплив корпоративної культури на міжнародний готельний бізнес, с. 47.

¹³³ Редько В. Є., Ваніна С. В. (2018) Вплив корпоративної культури на якість готельного, с. 4-5.

Водночас, за умови його повноцінного використання до бюджету щорічно може надходити щонайменше 10 мрд. дол. США¹³⁴.

Найважливішими проблемами у розвитку сучасного готельно-ресторанного бізнесу є:

1. проблема обмеженого інвестування у розвиток та модернізацію підприємств, навчання персоналу, запровадження інновацій в процеси обслуговування клієнтів;
2. недостатня вмотивованість персоналу до ефективної праці та саморозвитку, слабка зацікавленість у підвищенні прибутковості закладу готельно-ресторанного бізнесу; низька компетентність персоналу, його недостатня адаптованість до використання цифрових технологій, слабе знання іноземних мов;
3. недосконалість законодавства, яке має враховувати сучасні тенденції розвитку готельної та ресторанної складових бізнесу;
4. слабка орієнтованість готельно-ресторанного бізнесу на потреби пересічних українців¹³⁵.

Активно розвивається, як це було раніше відзначено, і сфера туризму.

Для сучасного туризму характерна значна територіальна нерівномірність. На економічно розвинені країни припадає 57% туристських прибутків, на країни, що розвиваються – 30%, на країни з перехідною економікою – 13%. Подібна структура туристських прибутків зумовила виділення п'яти туристичних макрорегіонів світу:

1. Європейський (країни Західної, Північної, Південної, Центральної, Східної Європи, а також держави Східного Середземномор'я – Ізраїль, Кіпр).
2. Американський (країни Північної, Південної, Центральної Америки, острівні держави і території Карибського басейну).
3. Азійсько-Тихоокеанський (країни Східної та Південно-Східної Азії, Австралію та Океанію).
4. Африканський (країни Африки, крім Єгипту та Лівії).
5. Близькосхідний (країни Азії, Єгипет, Лівію)¹³⁶.

Найбільша їх частка (58%) припадає на Європу. Це пояснюється наявністю всіх видів рекреаційних ресурсів, стабільною економічною і політичною ситуацією, наявністю розвинутої інфраструктури та вигідним географічним положенням¹³⁷.

Стосовно ж України, то тут сучасна, розвинута туристична індустрія може забезпечити значні фінансові надходження до бюджету, збільшити відсоток зайнятого населення, забезпечити надходження нових інвестицій. Про те, туристичний потенціал України на сьогодні розкрито не повною мірою, про що свідчить 2,0-2,3% частка туристичної галузі в структурі ВВП країни, на відміну від світових 9%¹³⁸.

В туристичній індустрії є також низка невідкладних проблем, що потребують термінового вирішення. Серед основних чинників, що стримують розвиток туристичної сфери в Україні є:

1. нестабільна політична ситуація в країні та наявність військового конфлікту на Сході;
2. недоліки регіонального регулювання галузі туризму;
3. відсутність достатньої рекламної інформації щодо України за кордоном;
4. велике податкове навантаження, що стримує інвестиції у сферу туризму;
5. недостатній рівень кваліфікації персоналу;

¹³⁴ Семикіна М. В., Пасєка С. Р., Бугаєва М. В. (2018) Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. Вип. 33, с. 200.

¹³⁵ Пасєка С. Р. (2019) Методологічні аспекти формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму // Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки. № 3, с. 105.

¹³⁶ Амандій А. А. (2020) Історія, сучасний стан та перспективи розвитку туризму // Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 28-29 жовтня 2020 р. Умань: ВПЦ «Візаві», с. 12.

¹³⁷ Там само.

¹³⁸ Там само.

6. невелика кількість готелів, які відповідають світовим стандартам¹³⁹.

Однією з головних причин ефективного розвитку туристичної індустрії в Україні протягом останніх років залишається слабка туристична інфраструктура. Також важливою проблемою є технологічна відсталість галузі. Практично є відсутніми туристичні технології, які активно застосовуються в розвинених країнах світу: інформаційні електронні довідники щодо готелів, транспортних маршрутів з переліком та зазначенням вартості послуг, які надаються. Хоча останнім часом в сфері інформаційних технологій України спостерігається значне поштовхування, тому необхідно активно використовувати таку можливість для наближення до виходу на світовий рівень обслуговування клієнтів¹⁴⁰.

До цього додається і нерозвиненість корпоративної культури.

В сучасній Україні на таке явище як корпоративна культура звернули увагу зовсім недавно. Не дивлячись на численні зміни всіх сферах життя, феномен корпоративної культури і сьогодні продовжує залишатись найбільш консервативним елементом в системі сучасного менеджменту. Значна частина керівників та їх підлеглих виявилися неготовими до інновацій, важко адаптуються до нових умов діяльності¹⁴¹.

Для сучасних українських підприємств сфери гостинності характерні наступні типи корпоративної культури:

1. «Бюрократична піраміда» – тип культури, що притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, що мають стабільні позиції на ринку. Для них є характерною адміністративна ієрархія, всі важливі рішення приймаються керівником без врахування думки підлеглих.

2. «Диктат власника» – характерен для невеликих приватних підприємств. Тут власник виступає також у ролі лідера, менеджера, провідного фахівця. Він може радитись із підлеглими, допускати ініціативу персоналу у обмежених рамках. Останнє слово завжди за ним.

3. «Ділове партнерство» – властиве для акціонерних та державних підприємств, що хочуть освоїти новий сегмент ринку. У відносинах між керівником та підлеглими переважають взаємодія та партнерство. Відсутня «сувора ієрархія», що характерна для 1 типу корпоративної культури. Ініціатива заохочується, велике значення у прийнятті рішень відіграє колегіальність.

4. «Демократизм і координація» – тип культури, що притаманний малим акціонерним та приватним підприємствам, які поєднані із інноваційною діяльністю. Соціально-трудові відносини ґрунтуються на довірі та співробітництві. Персонал відзначається високим рівнем відповідальності за доручену справу. Керівник виконує скоріше функції координатора ніж контролера¹⁴².

Звичайно, що ці типи корпоративної культури існують у вигляді комбінації, доволі рідко трапляючись у «чистому» вигляді. Для сучасної України більш поширеними є прояви корпоративної культури першого та другого типу, що пояснюється історичними чинниками. Однак, для закладів, що будуються на таких типах культури є характерними розбіжності в цінностях і цілях керівників та персоналу, що негативно позначається на перспективах подальшого розвитку. Розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери необхідно будувати на третьому та четвертому типах корпоративної культури¹⁴³.

Які ж чинники впливають на формування сучасних готелів та ресторанів. До найважливіших належать наступні:

¹³⁹ Гальцова О. Л., Юрченко Н. І. (2019) Основні аспекти туристичної галузі України в період євроінтеграції // Приазовський економічний вісник. Вип. 4 (15), с. 312.

¹⁴⁰ Там само.

¹⁴¹ Семикіна М. В., Пасека С. Р., Бугаєва М. В. (2018) Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури, с. 201.

¹⁴² Там само, с. 204-205.

¹⁴³ Там само, с. 205.

1. Чинники впливу на національному та світовому рівнях: глобалізація та інтернаціоналізація – 32,62%; національна культура та менталітет – 19,76%; генофонд – 10,77%; інтелектуалізація праці – 7,56%; чинне законодавство – 7,26%; інновації – 6,90%; конкуренція – 4,85%; стан економіки – 4,51%; попит – 3,04%; політична ситуація – 2,73%.

2. Чинники на макрорівні та на рівні індивідуальному: мотивація – 23,15%; система менеджменту – 15,21%; застосована технологія – 14,47%; комунікації – 12,87%; кваліфікація, освіта – 11,60%; готовність до змін – 8,72%; особисті риси – 4,90%; дотримування норм етики – 3,12%; традиції – 11%; життєвий досвід – 2,85%¹⁴⁴.

Нині в сфері туризму виникає велика потреба не просто у компетентних фахівцях, а фахівцях-професіоналах. Останні повинні володіти не просто «набором» професійних компетентностей але й високим рівнем культури обслуговування. Це можливо лише через клієнтозорієнтований підхід, що забезпечує конкурентоспроможність туристичного підприємства. Основними характерними властивостями цього підходу є: орієнтація на залучення та утримання клієнтів, що реалізується через перехід від фокусування фахівця-туризмознавця на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів, до впровадження унікальних пропозицій для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання креативних й інноваційних підходів¹⁴⁵.

Безумовно, що потенціал фахівців сфери туризму розкривається через їх активність. Важливим чинником професійної культури є саме рівень розвитку професійної самосвідомості як елемент, що здійснює регулюючу функцію розуміння фахівцем сфери гостинності власних можливостей і обмежень у здійсненні професійної діяльності. Звичайно що чим сильніша впевненість фахівця у своїх можливостях, тим вищий його інтерес, статус, мотивація, рівень професійної і корпоративної культури¹⁴⁶.

Важливе значення відіграє саморегуляція та самоконтролю у формуванні професійної культури фахівці. Це дає можливість адекватно оцінювати свої професійні можливості, усвідомлювати власну позицію і поведінку. Реалії сьогодення економіки вимагають від сучасного фахівця сфери туризму здатності керувати собою, наявності особистісних цінностей, чітких цілей, постійного саморозвитку, комунікативної компетентності, навичок вирішення проблемних питань та конфліктів, стресостійкості, творчого підходу, здатності впливати на оточуючих, організаторських здібностей, лідерства та успішності. Саме це характеризує «висококласного» фахівця¹⁴⁷.

Важливого значення у процесі формування ефективної корпоративної культури в сфері туризму належить професійному середовищу, що являє собою сукупність різноманітних умов, які безпосередньо впливають на особистість під час виконання професійних функцій. Саме сприятливе професійне середовище, відіграє важливу роль у формуванні професійної культури фахівця-туризмознавця¹⁴⁸.

Ефективна професійна поведінка формується на основі володіння фахівцем високого рівня соціально-етичних компетенцій. Морально-етичні засади професійної діяльності регулюють: прийняття позитивних рішень; аналіз і визначення морально-етичних засад професійної діяльності; вирішення морально-етичних ситуацій і проблем як особистісної, так і колективної діяльності; поширення морально-етичних ідеалів, цінностей, засад. При цьому висхідними положеннями морально-етичних засад професійної діяльності фахівців-туризмознавців є: професійна моральна свідомість; моральна самосвідомість, яка відображає усвідомлення фахівцем власної інтелектуально-духовної, особистісно-професійної специфіки; моральна норма, що виконує функцію інтеграції елементів навколо спільних цінностей; моральні принципи, які розкривають сутність і зміст, задають загальний напрям

¹⁴⁴ Там само, с. 204-205.

¹⁴⁵ Плецан Х. В. (2018) Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. № 5.

¹⁴⁶ Там само.

¹⁴⁷ Там само.

¹⁴⁸ Там само.

професійної діяльності; моральна діяльність, вчинки; морально-професійні відносини, які становлять своєрідну форму професійних зв'язків і взаємодії фахівців-туризмознавців, їх спілкування, співробітництва, солідарності, характеризують взаємодію у професійному середовищі на засадах законності, свободи, справедливості, гуманізму, чесності¹⁴⁹.

Сьогоднішні умови толерантних, відповідальних, морально-етичних фахівців-туризмознавців, які відповідатимуть викликам часу і потребам сфери туризму. Пріоритетне значення відіграє ввічливість, доброзичливість, зацікавленість і вміння спілкуватись¹⁵⁰.

Для формування корпоративної культури можуть використовуватись різні філософії менеджменту. Однією з найперспективніших філософій вважається концепція TQM (Total quality management, тобто загальне управління якістю).

Вона вимагає впровадження таких принципів:

1. Нова філософія діяльності закладу, що скерована на постійне вдосконалення та покращення діяльності усіх служб, а також поліпшення якості послуг.

2. Проведення регулярного навчання персоналу з метою вдосконалення його кваліфікаційних навичок, ознайомлення зі стратегією діяльності компанії; заохочення до самовдосконалення.

3. Формування позитивного іміджу компанії. Це дає можливість працівникам останньої усвідомлювати свою важливість та пишатись тим, що вони є членами колективу закладу.

4. Здійснення належного фінансування діяльності закладу.

5. Усвідомлення кожним працюючим особистої відповідальності не тільки за виконання своїх обов'язків, але і за підсумковий результат діяльності всієї компанії.

6. Відкритість для інновацій ззовні¹⁵¹.

Також у підприємствах готельно ресторанного бізнесу використовується система бізнесу CSR (corporate social responsibility – корпоративна соціальна відповідальність).

До її основних принципів належить:

1. Виробляти якісну продукцію та надання якісного обслуговування, які потребує суспільство;

2. Недопустимість порушення фіскального та екологічного законодавства, обов'язкове дотримання правил безпеки праці;

3. Діяльність закладу скеровується на створення додаткової вартості та збільшення конкурентоспроможності в інтересах власників і всього суспільства;

4. Взаємовідносини з усіма сторонами мають бути прозорими та взаємовигідними.

5. Обов'язкове дотримання міжнародних угод і стандартів.

6. Виробництво має бути екологічним та енергоощадним.

7. Невід'ємним атрибутом діяльності є створення нових робочих місць, де працівники отримують гідну зарплату та соціальне забезпечення.

8. Діяльність компанії повинна сприяти зростанню професійного рівня персоналу¹⁵².

Система CSR може бути успішно «вмонтована» в корпоративну культуру закладу готельно-ресторанного бізнесу. Це пояснюється наступними причинами:

- вона є гнучкою та може відповідати конкретним вимогам усіх зацікавлених сторін (клієнтів, персоналу, партнерів по бізнесу, державі, тощо);

- вона сприяє покращенню продуктивності компанії, підвищує культуру обслуговування;

- зміцнює імідж корпорації;

- сприяє «прихильності» клієнтів та суспільства у цілому.

¹⁴⁹ Там само.

¹⁵⁰ Там само.

¹⁵¹ Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. (2018) Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 21. Частина 1, с. 53.

¹⁵² Там само.

Сучасні дослідження готельно-ресторанного бізнесу доводять, що елементи цих двох філософій (TQM та CSR) можна та треба поєднувати заради досягнення найкращого результату¹⁵³.

Подолання низки проблем у вітчизняному готельно-ресторанному бізнесі неможливе без підвищення корпоративної культури. І тут визначальну роль відіграють наступні фактори:

1) *Підбір персоналу*. Тут може постати проблема вибору: чи надавати перевагу фахівцям, освіта та досвід яких є підставою для займання тієї або іншої посади? Або, все ж таки прагнути залучати людей із високою особистою культурою, що позитивно вплине на загальну корпоративну культуру. Як підтверджує досвід, вирішальну роль відіграє все ж таки рівень особистої культури кандидата, можливість його «комфортної» співпраці із колегами, відповідність його системи цінностей філософії закладу, в якому він бажає працювати.

2) *Діяльність керівництва*. Для втілення основних постулатів корпоративної культури правління закладу готельно-ресторанної сфери повинно: проводити навчання персоналу, розробляти необхідні інструкції; організовувати конференції, семінари, тренінги, що передбачають обговорення культурологічних проблем в колективі; надавати рекомендації щодо вдосконалення корпоративної культури у закладі.

3) *Культурна адаптація*. Навіть найбільш вдало підібрані робітники на початковому етапі будуть потребувати певного часу для адаптації. Щоб відчутися «своїми», вони будуть якнайшвидше намагатися «влитися» в колектив. Це може вимагати певного корегування (або навіть повного перегляду) деяких своїх цінностей та форм поведінки. Тому, якщо реальна корпоративна культура буде «далекою від ідеалу» новий співробітник, скоріше всього, піде шляхом найменшого спротиву. Для нього еталоном стане поведінка колективу, а не вдосконалення самого себе. Тому необхідно звертати увагу на рівень корпоративної культури не тільки нового співробітника, але й усьому колективу в процесі його оновлення¹⁵⁴.

Головним фактором, що гальмує запровадження нових стандартів якості обслуговування є відносно низький рівень персоналу закладів готельно-ресторанного бізнесу. Це створює суперечності між існуючими організаційно-культурними нормами поведінки робітників українських готелів та ресторанів і вимогами сучасного менеджменту послуг сфери гостинності. Подолати цю негативну тенденцію можливо за умов формування у закладі корпоративної культури, яка має містити базові гуманістичні цінності¹⁵⁵.

Спеціалісти у галузі готельно-ресторанного бізнесу мають виділяють такі риси характеру, якими необхідно володіти персоналу закладу:

- ввічливість – вміння шанобливо спілкуватися з людьми, готовність знайти компроміс і вислухати протилежні точки зору;
- тактовність – вміння поводити себе згідно прийнятого етикету і етичних норм, недопущення дій і слів, які могли б бути неприємні або руйнівними для оточуючих;
- повага – шанобливе ставлення до іншої людини, засноване на визнанні її достоїнств
- коректність – вміння у поводженні з людьми дотримуватись загальноприйнятих правил пристойності; ввічливість, чемність;
- пунктуальність – точність, вміння людини виконувати свої зобов'язання вчасно;
- шляхетність – здатність людини поступатися своїми особистими інтересами на користь інших;
- стриманість – здатність керувати своїми діями, проявами емоцій та внутрішніми мотивами¹⁵⁶.

¹⁵³ Там само.

¹⁵⁴ Там само, с. 52.

¹⁵⁵ Опанащук Ю. Я. (2017) Теоретико-економічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності, с. 106.

¹⁵⁶ Боковець В. В. (2015) Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. Т. 20. Вип. 5, с. 95.

Головною вимогою до персоналу (як вже зазначалось) є його відповідна професійна підготовка. І тут важливу роль відіграє ступень володіння іноземною мовою:

- для готелів категорії «1 зірка» працівникам служби прийому та розміщення достатньо володіти однією іноземною мовою (як правило, англійською, або мовою, що найбільш поширена у цьому регіоні);
- для готелів категорії «2 зірки» вимоги є аналогічними попередньому пункту;
- для готелів категорії «3 зірки» – весь персонал має володіти, як мінімум, двома мовами міжнародного спілкування або іншими мовами, що найбільш використовуються клієнтами готелю в даному регіоні;
- для готелів категорії «4 зірки» вимоги аналогічні попередньому пункту, але знання мов має бути на більш високому рівні;
- для готелів категорії «5 зірок» весь персонал, що обслуговує клієнтів, має володіти як мінімум трьома іноземними мовами¹⁵⁷.

Проблемою розвитку корпоративної культури в українських закладах сфери гостинності є вітчизняний імідж. Не дивлячись на бажання, поки що бракує досвіду у впровадженні концепції корпоративної культури. Для виходу останньої на міжнародний рівень її основу мають складати наступні принципи:

- керівник має бути лідером. Він забезпечує єдність цілей та напрямів діяльності, а також створює та підтримує внутрішню культуру;
- головним у діяльності закладу є задоволення потреб споживачів. Причому, потрібно розуміти, що потреби ці еволюціонують, змінюються. Тому, необхідно працювати не тільки сьогодні, але і прогнозувати запити клієнтів, діяти «на випередження»;
- підходити до системи якості необхідно як до процесу. Це, в свою чергу, скорочує шлях від задуму до результатів;
- розвиток закладу є неможливим без використання всіх здібностей персоналу;
- головною метою підприємства є підвищення результатів його діяльності¹⁵⁸.

Цілісна корпоративна культура неможлива без розуміння місії організації сфери гостинності, в якій наведені її базові цілі та завдання. Фактично – це концентрований сплав філософії та стратегії, що проголошується і реалізується вищим її керівництвом. На думку керівників закладів сфери гостинності, у наш час місія їх організацій полягає у розробці та наданні споживачеві комплексного, високоякісного, продуманого до дрібниць і забезпеченого всіма необхідними складовими продукту, що має свою індивідуальність, унікальність або уніфікацію і здатний із часом трансформуватися і модифікуватися¹⁵⁹.

Факторами й елементами, що застосовуються для консолідації корпоративної культури туристичної індустрії є:

- історія – традиції минулого тримають людей на основних цінностях, на яких організація була побудована;
- цінності і переконання – культурна ідентичність формується навколо спільних вірувань, що дійсно важливі;
- ритуали й обряди – це те, що співробітники роблять кожен день. Приклади включають зустріч персоналу після роботи в п'ятницю або просто попрощатися з кожним, перш ніж покинути місце роботи;
- корпоративні історії – є прикладом цінності компанії, а також заохочують співробітників до відданої праці;

¹⁵⁷ Там само, с. 94.

¹⁵⁸ Там само, с. 96.

¹⁵⁹ Романюк І. А. (2016) Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 2 (34), с. 25.

- героїчні постаті – це співробітники і керівники, чий статус на високому рівні, бо вони втілюють організаційні цінності¹⁶⁰.

Якісний результат корпоративної культури викристалізовується у корпоративному іміджі підприємства. Імідж потрібен туристичній корпорації для того, щоб люди усвідомлювали і оцінювали її роль у економічному і соціально-політичному житті конкретного регіону. Підприємство має прославлятися не лише своєю продукцією чи послугами, а й своїм «его», що формується у свідомості оточуючих як суспільний об'єкт¹⁶¹.

Разом з тим значна кількість керівників і, тим більше, рядових працівників не розуміє, що таке місія їх підприємств і навіть не замислюється про це. У основі їх діяльності основним мотивом є отримання прибутків або заробітної плати. Проте приклади соціальної відповідальності, благодійності, навчання і тренінгів спонукають їх розширювати свій світогляд та підвищувати власну й корпоративну культуру. Кількість туристичних організацій, які усвідомлюють своє соціальне значення і необхідність формулювання місії, збільшується. Усе більше керівників розуміє, що у структуру місії має органічно вписатися соціально-економічне позиціонування підприємства, тобто визначення його місця і спеціалізації не тільки у системі ринкових відносин, а й соціальних та екологічних¹⁶².

Однак формулювання місії є лише однією з складових корпоративної політики туристичного підприємства. Рівень корпоративної культури відображає поведінковий кодекс, тому що в ньому містяться правила і норми поведінки, засновані на принципах загальнолюдської моралі, ритуали і традиції ділової поведінки в різних ситуаціях міжособистісного спілкування. Щоб ці принципи діяли, їх потрібно не тільки зафіксувати в організаційних документах, а й довести до свідомості кожного працівника¹⁶³.

Складність і багатогранність організації сфери гостинності визначає політику менеджменту по відношенню до трудового колективу. Зараз вже не можливо просто «спускати» команди, не звертаючи увагу на те, як на них реагує персонал. Їх якість і рівень за сучасними вимогами мають бути досить високі і відповідати зростаючим споживчим стандартам. Непродумане, спонтанно-емоційне керівництво організаційними процесами в межах самої організації одразу позначиться на якості сервісної послуги та її «популярності» у гостей¹⁶⁴.

Успішність закладу напряму залежить від роботи з персоналом. У нього має бути чітко сформовану систему цінностей, систему мотивації та підвищення кваліфікації. У маркетингу існує поняття «апостол бренду». Розглядаючи це поняття через призму корпоративної культури таким «апостолом» є лояльний співробітник, який є носієм цінностей і норм компанії. Корпоративна культура кожної компанії унікальна і, у свою чергу, вона може стати інструментом створення такого ж унікального бренду організації¹⁶⁵.

З цією метою доцільно розробляти систему додаткових винагород для працівників. Їх форми можуть бути надзвичайно різноманітними: за досягнення працівником певної грошової суми в загальному прибутку компанії можна збільшити відсотки заробітку; якщо робітник заробив більше певної суми для компанії його можна преміювати; понаднормова робота може оплачуватись за подвійним тарифом; організація курсів з метою підвищення кваліфікації персоналом; увага до персоналу і у позаробочий час – організація різних заходів,

¹⁶⁰ Задворний С. (2020) Формування корпоративної культури у процесі практичної підготовки майбутніх фахівців туристичної галузі // Нові підходи до організації та ефективного проведення практик в кризових умовах: Матеріали міжфакультетського навчально-методичного семінару. Тернопіль: Вектор, с. 54.

¹⁶¹ Там само.

¹⁶² Романюк І. А. (2015) Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств, с. 25-26.

¹⁶³ Там само, с. 26.

¹⁶⁴ Сорокина Т. В. (2007) Роль современного управления в формировании организационной культуры на предприятиях гостинично-ресторанного хозяйства // Российское предпринимательство. № 11 (2), с. 90.

¹⁶⁵ Пеша А. В. (2017) Взаимосвязь корпоративной культуры и внутреннего маркетинга персонала организаций сферы обслуживания // Интернет-журнал «Науковедение». Том 9. № 6, с. 8.

роздача (або продаж за пільговою ціною) квитків на концерти, абонементів у фітнес та тренажерні зали тощо¹⁶⁶.

За словами експертів бізнесу сфери гостинності, «найкращим методом боротьби з помилками є підвищення кваліфікації персоналу». Проведене опитування серед робітників готелів свідчить: зростаюча відповідальність є основним чинником, що сприяє професійному вдосконаленню робітника готельно-ресторанної сфери. 96% респондентів вважають стимулом саморозвитку курси та семінари з підвищення кваліфікації, 91% респондентів іншим важливим чинником саморозвитку назвали інтерес до роботи, 87% – умови роботи, стільки ж – визнання у колективі. Приклад і вплив керівника серед домінуючих факторів назвали всього лише 60%) опитаних. Однак, саме керівник має чітке уявлення про «портрет» найкращого працівника¹⁶⁷.

Ну і звичайно контроль. Адже навіть самий кваліфікований, вмотивований персонал та найвищі стандарти не можуть автоматично гарантувати стовідсоткової якості обслуговування. Контроль як одна з основних функцій менеджменту повинний бути системним і об'єктивним. Одним з методів такого контролю Mystery Shopping («таємничий / таємний покупець»). Він полягає у придбання товару або послуги фахівцями дослідницької компанії, які діють інкогніто. Це дозволяє провести оцінку (або перевірку) компанії очима реального споживача¹⁶⁸.

В умовах ХХІ століття одним із сучасних елементів закладів готельно-ресторанного бізнесу стає цифровий маркетинг. Адже наявність корпоративного сайту дає можливість не тільки спілкуватись із клієнтами, доносити до них потрібну інформацію, але і, у свою чергу, отримувати відгуки щодо якості роботи закладу.

Ще однією невід'ємною складовою корпоративної культури є індивідуальна система тайм-менеджменту закладу. Її успішними складниками є: доцільна розстановка пріоритетів у часовій орієнтації; визначення «хронофагів» (пожирачів часу) серед працівників та розробка методів боротьби із ними, самомотивація персоналу тощо¹⁶⁹.

В індустрії туризму теж необхідні зміни. І тут у нагоді може трапитись досвід наших найближчих сусідів. Найбільш близькою для в цьому плані є Польща, яка володіє багатьма туристичними ресурсами всіх видів.

У Польщі розташовується близько 70 тис. закладів готельного типу які кооперують свою діяльність з ресторанами, засобами транспорту тощо. Країна проводить ефективну державну політику у сфері туризму, має дієві механізми її реалізації¹⁷⁰.

За останні 20 років туристичний ринок тут зробив надзвичайно потужний ривок. Передумовами цього став ряд факторів:

- руйнування старої системи і заснування Польської туристичної палати, що представляє інтереси своїх членів, які працюють у галузі туризму;
- скасування віз для громадян Польщі до багатьох європейських держав;
- реалізація Програми розвитку національного туристичного продукту за такими напрямками: бізнес-туризм, міський культурний туризм, сільський туризм, спеціалізований туризм, прикордонно-транзитний туризм;
- створення позитивного іміджу польського туристичного продукту в державі та за її межами,;
- вступ до Євросоюзу, що усунуло митні та прикордонні бар'єри;
- реалізація екологічних програм, розбудова курортних та готельних закладів, модернізація туристичних шляхів;

¹⁶⁶ Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. (2020) Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах, с. 192.

¹⁶⁷ Редько В. Є., Ваніна С. В. (2018) Вплив корпоративної культури на якість готельного, с. 4.

¹⁶⁸ Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. (2020) Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах, с. 192-193.

¹⁶⁹ Там само, с. 193.

¹⁷⁰ Кривенкова Р. Ю. (2019) Зарубіжний досвід формування туристичного потенціалу // Державне управління, удосконалення та розвиток. Електронне наукове фахове видання. № 4.

- співпраця з великою кількістю інституцій та організацій;
- організація пізнавальних подорожей для польських та іноземних журналістів й інформаційних турів для туроператорів¹⁷¹. У результаті польський туристичний продукт популяризується в пресі, а також збільшується спектр пропозицій щодо відпочинку в Польщі.

Висновки. Оптимізація діяльності підприємств індустрії туризму та гостинності України у кризових умовах є неможливою без низки важливих змін, в тому числі і без розвитку мотивації персоналу для зміцнення корпоративної культури. Це є фундаментом мікроклімату серед співробітників. Турбота компанії про свій персонал це турбота про людей, що є «творцями» сфери гостинності. І тут надзвичайно доречним є одне з гасел вже не одноразово згадуваної компанії «Маріютт»: «Чим краще компанія буде відноситися до своїх співробітників, тим краще співробітники будуть відноситися до клієнтів». Ну а останні стануть тим лакмусовим папірцем, що яскраво засвідчить не тільки успіхи і здобутки, але і недоліки у діяльності готелю чи ресторану, визначають перспективи його майбутнього розвитку.

Література

1. Амандій А. А. Історія, сучасний стан та перспективи розвитку туризму// Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф., 28-29 жовтня 2020 р. Умань: ВПЦ «Візаві». 2020. С. 11-13.

2. Бексары Жанабай Муратбекулы Корпоративная культура в организации как фактор повышения эффективности управления. Вена: Premier Publishing s.r.o. 2019. 176 с. Режим доступа: https://ppublishing.org/upload/iblock/05b/Mono_Beksary-DOI.pdf (дата звернення 07. 05. 2021).

3. Боковець В. В. Розвиток корпоративної культури готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 93-96.

4. Бурганова Л. А., Савкина Е. Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента // Вестник экономики, права и социологии. 2007. № 3. С. 91-102. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-otnosheniya-uroki-hotornskogo-eksperimenta-1> (дата звернення 07. 05. 2021).

5. Гакова М. В. Корпоративна культура як інструмент управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 3. С. 61-65.

6. Гальцова О. Л. Юрченко Н. І. Основні аспекти туристичної галузі України в період євроінтеграції // Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 4 (15). С. 310-315.

7. Гірняк Л. І., Сопіга В. Б. Формування культури та якості обслуговування у готельно-ресторанних підприємствах // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21. Частина 1. С. 50-55.

8. Гузар У. Є., Завидівська О. І., Кулик О. М. Особливості формування корпоративної культури підприємств готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне наукове фахове видання. 2020. Вип. 2 (25). С. 188-194. Режим доступа: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/29.pdf (дата звернення 02. 05. 2021).

9. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука, 1991. – 575 с.

10. Задворний С. Формування корпоративної культури у процесі практичної підготовки майбутніх фахівців туристичної галузі // Нові підходи до організації та

¹⁷¹ Там само.

ефективного проведення практик в кризових умовах: Матеріали міжфакультетського навчально-методичного семінару. Тернопіль: Вектор. 2020. С. 53-57.

11. Качанова А. О. Вплив корпоративної культури на міжнародний готельний бізнес // Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України: матеріали XV Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, аспірантів і студентів, 4-5 квіт. 2019 р., м. Херсон. – Херсон: ХНТУ. 2019. С.45-48.

12. Корпоративная культура. – Режим доступу: https://www.kubsu.ru/sites/default/files/users/13589/portfolio/korporativnaya_kultura_lekcii.pdf (дата звернення 12. 05. 2021).

13. Кривенкова Р. Ю. Зарубіжний досвід формування туристичного потенціалу // Державне управління, удосконалення та розвиток. Електронне наукове фахове видання. 2019. № 4. Режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/> (дата звернення 25. 02. 2022).

14. Опанащук Ю. Я. Теоретико-економічні основи дослідження корпоративної культури як управлінського ресурсу в індустрії гостинності // Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 22. С. 104-108.

15. Павроз А. В. Корпоративизм: истоки, эволюция, современное состояние // Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология. 2009. № 4. С. 50-61.

16. Пасека С. Р. Методологічні аспекти формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму // Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки. 2019. № 3. С. 104-114.

17. Пеша А. В. Взаимосвязь корпоративной культуры и внутреннего маркетинга персонала организаций сферы обслуживания // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Том 9. № 6. Режим доступу: <https://naukovedenie.ru/PDF/62EVN617.pdf> (дата звернення 10. 05. 2021).

18. Плещан Х. В. Корпоративна культура фахівців сфери туризму: стан, проблеми та перспективи розвитку // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. 2018. № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення 24. 02. 2022).

19. Редько В. Є. Ваніна С. В. Вплив корпоративної культури на якість готельного сервісу // Ефективна економіка. Електронний фаховий журнал. 2018. № 11. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/> (дата звернення 06. 05. 2021).

20. Романюк І. А. Стратегічне управління розвитком галузі туризму на засадах формування корпоративної культури туристичних підприємств // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2 (34). С. 24-27.

21. Семикіна М. В., Пасека С. Р., Бугаєва М. В. Розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу в контексті формування прогресивної корпоративної культури // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 33. С. 199-211.

22. Уланов М. С., Бадмаев В. Н. Буддийская этика и «дух капитализма» (о роли буддизма в социально-экономическом развитии и модернизации Японии) // Диалог со временем. 2018. Вып. 62. С. 210-221. Режим доступу: https://roii.ru/publications/dialogue/article/62_15/ulanov_m.s.,badmaev_v.n./buddhist-ethics-and-the-spirit-of-capitalism-on-the-role-of-buddhism-in-the-socio-economic-development-and-the-modernization-of-japan (дата звернення 04. 05. 2021).

23. Чернышев Д. А. Корпоративная культура как инструмент гостиничного менеджмента // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. 2010, № 5. С. 178-180. Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/12-6-korporativnaya-kultura-kak-instrument-gostinichnogo-menedzhmenta> (дата звернення 04. 05. 2021).

24. Korjala V. Cultural diversity in hospitality management: how to improve cultural diversity workforce. 64 p. – URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55331/Korjala_Veera.pdf (дата звернення 14. 05. 2021).

25. Nazariana A., Atkinson P., Pantea Foroudi P. Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. Alireza International Journal of Hospitality Management. 2017. No. 63. Pp. 22-32. URL: <http://www.elsevier.com/locate/ijhosman> (дата звернення 14. 05. 2021).

tourist countries in the world. It is pointed out that the development of tourism on the Korean Peninsula is significantly constrained by the closed totalitarian regime of North Korea and the presence of nuclear weapons, which increase tensions in the region. Possible ways of denuclearization of the Korean Peninsula and prospects of unification of South and North Korea in modern geopolitical realities are analyzed.

Wadym Orehowskyi. PROFESSIONAL TRAINING FOR THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY

The article examines the role of individual components in the formation of corporate culture in the tourism and hotel and restaurant business. The essence of the main components of the corporate culture of the hospitality organization is considered. The main aspects of the formation of corporate culture are revealed. The corresponding algorithm of formation of corporate culture of specialists of the tourism and hospitality industry is singled out. The main trends of corporate culture as a tool for economic development and investment attractiveness of tourism and hotel and restaurant business are identified. Considerable attention is paid to the need to take into account the impact of staff motivation on the formation of corporate culture of tourism and hospitality professionals.

Kateryna Didenko. PROSPECTS FOR TOURISM DEVELOPMENT FOR PEOPLE WITH DISABILITIES IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF FOREIGN EXPERIENCE

The article deals with issues related to the current state and prospects of tourism development for people with special needs in Ukraine. Examples of the functioning of infrastructure in foreign countries, aimed at creating an accessible tourist environment and travel opportunities for this category of tourists.

**THE ROLE OF DESIGN IN THE PROCESS
OF FORMING ATTRACTIVE TOURIST DESTINATIONS**

Valerii Strilets. EVOLUTIONARY PROCESSES OF FORMATION OF HISTORICAL FURNITURE STYLES ERA OF HANDICRAFT PRODUCTION AND THEIR INFLUENCE ON THE AESTHETICS OF MODERN OBJECTS OF TOURIST AND HOTEL

The main scientific problem of this article research is the identification of historical trends and perspectives of the development of furniture design in civilian premises. The relevance of the topic is determined by the search for new means of harmonization and forms of influence of social, informational, ergonomic, ecological, design and bionic aspects on functional and artistic-shaped characteristics of furniture in modern conditions. The article is devoted to the comprehensive identification of trends in the development of furniture design for civil premises on the basis of development in the historical aspect of the research.

Mykola Lampeka. INFLUENCE OF STYLISTIC FEATURES OF FURNITURE MAKING FROM THE ERA OF INDUSTRIAL REVOLUTIONS ON THE AESTHETICS OF MODERN TOURIST-HOTEL COMPLEXES

The article focuses on identifying trends in furniture design of the Industrial Revolution and identifying stylistic features inherent in the design aspects of designing samples for mass production in the context of the realities of cultural and economic progress in the middle. XVIII – end XX century The possibility of using the achievements of this period in the design