

великої кількості національних і міжнародних соціально-економічних, політичних, культурних і технічних факторів, які можуть вплинути на майбутній розвиток міжнародного туризму. При цьому спостерігається значна залежність розвитку національних ринків туристичних послуг від рівня соціально-економічного розвитку країн (високий рівень і стабільний економічний розвиток держави забезпечує динамічний розвиток туристичної індустрії тих країн, що володіють значними туристично-рекреаційними ресурсами).

Відмінності в напрямках, рівнях і темпах розвитку туристичних дестинацій зумовлені наявністю різних туристично-рекреаційних ресурсів, економічними перетвореннями в країнах та загостренням конкурентної боротьби.

Важливу роль у туристичному бізнесі відіграє просування туристичного продукту до споживачів, яке охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення та підготовку до реалізації туристичного продукту або окремих туристичних послуг. До таких заходів відносяться: організація рекламно - ознайомлювальної діяльності, проведення або участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, видання каталогів, буклетів тощо.

1.2. Корпоративна культура як невід'ємна складова механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Пошук шляхів економічного зростання, як засвідчує світовий досвід, дуже часто потребує зосередити увагу на невикористаних резервах. Для економіки країни, яка обрала вектор євроінтеграції, таким невикористаним резервом є створення сучасних механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу і зокрема ефективного механізму корпоративної культури, адекватного потребам вітчизняних та іноземних споживачів послуг цієї галузі.

Поділяємо думку, що розвиток туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Україні упродовж тривалого часу не відносився до пріоритетів розвитку країни^{1,2}. Державний вплив був безсистемним, організаційно-економічна підтримка – неефективною підготовка кадрів не відповідала

¹ Економіка регіонів у 2015 році: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ. - К.: НІСД, 2015. - 92 с.

² Басюркіна Н.І. Проблеми розвитку і особливості державного регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Матеріали IV міжнародної науково-практичної конференції "Економічні та соціальні аспекти розвитку України у початку XXI століття" (м. Одеса, 5-8 жовтня 2016 р.) Одеса: ОНАХТ, 2016. - 318 с. - С.85-92.

потребам суспільства, не кажучи про катастрофічне відставання від світових стандартів якості обслуговування туристів (клієнтів). Як результат, Україна нині використовує менше 1/3 наявного туристичного і рекреаційного потенціалу в той час, як за умов його повноцінного використання щорічні надходження до бюджету можуть скласти 10 млрд. дол. США¹.

Розвиток галузі сьогодні гальмує низка чинників: недосконалість законодавства щодо туристичного бізнесу; нераціональне використання історико-культурної спадщини і довкілля, недостатня охорона історико-культурних пам'яток; відсутність ефективної державної підтримки малому та середньому туристичному і готельно-ресторанному бізнесу; недостатня реклама вітчизняного туристичного продукту і готельно-ресторанних послуг всередині країни та за її межами; нерозвиненість соціального туризму, соціальних готелів і ресторанів; зменшення обсягів залучення іноземних туристів (на 30-60% в залежності від регіону) внаслідок нестабільної політичної ситуації, озброєного конфлікту на сході країни та інші чинники.

Серед гострих проблем розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу в Україні – загально невисокий рівень якості послуг. Недоліки обслуговування споживачів у туристичному та готельно-ресторанного бізнесу в Україні зумовлені передусім катастрофічним недоінвестуванням як у розвиток інфраструктури, так і в людський капітал галузі, корпоративну культуру персоналу.

Рівень корпоративної культури персоналу у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу залишається слабким по причині тривалої традиційної недооцінки її значимості з боку держави, а нині – багатьох власників підприємств у цій галузі.

Справедливо сказати, що менеджери останніми роками вже приділяють цьому увагу через навчання персоналу, проте частіше це стосується форми одягу, не торкаючись глибини засвоєння морально-етичних цінностей і норм корпоративної поведінки.

Як наслідок, на практиці часто виникає протиріччя між якістю послуг і очікуваннями туристів або клієнтів готелів та ресторанів. Водночас варто пам'ятати, що особливістю готельно-ресторанного бізнесу є невідривність процесу створення послуги від моменту надання до отримання, і «кола взаємодії», що пов'язує суб'єктів, що її надають, з суб'єктами, які отримують послугу².

¹ *Економіка регіонів у 2015 році: нові реалії і можливості в умовах започаткованих реформ.* - К.: НІСД, 2015. - 92 с.

² *Басюрокін Н.І. Проблеми розвитку і особливості державного регулювання готельно-ресторанного бізнесу в Україні // Матеріали IV міжнародної науково-практичної*

Це покладає високу відповідальність на персонал, адже споживач оцінює якість отримуваних послуг і приймає рішення щодо повторного їх отримання чи, навпаки, відмову. У свою чергу, інші клієнти у своїх уподобаннях ґрунтуються на відгуках попередніх клієнтів готелів і ресторанів. Отже, від рівня корпоративної культури персоналу залежить привабливість і перспективи формування капіталу готельно-ресторанних підприємств.

Умови конкурентного середовища змушують підприємства готельно-ресторанного та туристичного бізнесу орієнтуватись на вимогливість клієнтів, враховувати високі світові стандарти якості послуг. Тому одна із специфічних потреб галузі підприємств – потреба мати персонал, який усвідомлює і демонструє причетність до професійної діяльності у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, засвоює провідні корпоративні цінності, готовність і спроможність якісно задовольнити потреби клієнтів (туристів). Іншими словами, є нагальною необхідність мати персонал, діяльність якого здійснюється в межах корпоративної культури. Саме тому для розвитку галузі є необхідним механізм корпоративної культури.

Зауважимо, що сучасна наукова думка виокремлює декілька механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу – економічний, екологічний, організаційно-логістичний, інформаційно-психологічний та ін. Однак механізми корпоративної культури (як і сутність цієї культури) все ще залишаються найменш вивченими. У табл.1 пропонується доповнення наукової думки¹ щодо складових механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. Під терміном «механізм корпоративної культури» пропонуємо розуміти сукупність форм та методів стимулюючого впливу на персонал в інтересах засвоєння пріоритетних цінностей і норм поведінки, що демонструють причетність до професійної діяльності у сфері готельно-ресторанного та туристичного бізнесу.

Далі зосередимо більш детальну увагу на сутності корпоративної культури.

Таблиця 1 - Складові механізмів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу*

Специфічні особливості туристичного та готельно-ресторанного бізнесу	Механізми регулювання	Напрями державного регулювання
--	-----------------------	--------------------------------

конференції "Економічні та соціальні аспекти розвитку України у початку XXI століття" (м. Одеса, 5-8 жовтня 2016 р.) Одеса: ОНАХТ, 2016. - 318 с. - С.85-92.

1 Гук Х.З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного регулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави / Х.З. Гук // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - Вип.6. - С.134-139.

Потреба мати персонал, який усвідомлює і демонструє причетність до професійної діяльності у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, засвоює провідні корпоративні цінності	Механізм корпоративної культури: сукупність форм та методів стимулюючого впливу на персонал в інтересах засвоєння пріоритетних цінностей і норм поведінки	Створення мережі навчальних закладів і територіальних центрів професійного навчання для туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу;
Важливість ролі кадрової компоненти у конкуренції послуг і забезпеченні прибутковості галузі	Інформаційно-психологічний механізм	Підтримка навчальних закладів і програм підготовки фахівців для готельно-ресторанного і туристичного бізнесу
Необхідність інвестування, що передає тривалий період окупності інвестицій	Економічний механізм	Надання податкових канікул, сприяння підвищенню ефективності інвестування, амортизація основних засобів
Взаємозалежність складових інфраструктури	Організаційний механізм	Розвиток інституційної інфраструктури, фінансово-інвестиційного потенціалу галузі
Поеднання готельної та ресторанної складових бізнесу, участь туристичної галузі		Організаційно-методична підтримка, розвиток співробітництва суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу і суміжних видів діяльності
Наявність чинника міжгалузевої конкуренції	Інституційний механізм	Поліпшення фінансово-інвестиційного і ресурсного забезпечення розвитку галузі
Переважає суб'єктів малого і середнього бізнесу		Формування стабільного та сприятливого для розвитку готельно-ресторанного бізнесу економіко-правового середовища
Необхідність забезпечення якісних послуг	Організаційно-логістичний механізм	Розбудова туристичної, дорожньо-транспортної, логістичної та побутової інфраструктури
Здебільшого мережевий тип розвитку	Екологічний механізм	Впровадження стандартів і контролю за якістю та відповідністю, ліцензування та сертифікація послуг

**Примітка: таблицю розроблено з використанням джерела¹*

Розвиваючи наукову думку^{2, 1, 2, 3}, вважаємо, що загалом корпоративна культура відображає сукупність цінностей, переконань,

¹ Гук Х.З. Ідентифікація концептуальних особливостей функціонування та державного регулювання розвитку готельно-ресторанного бізнесу держави / Х.З. Гук // *Глобальні та національні проблеми економіки*. - 2015. - Вип.6. - С.134-139.

² Балака О.Г. *Культура інноваційної діяльності підприємства* / Балака О. Г. // *Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України: колективна монографія* / За наук. ред. проф. Петрової І.Л. – К. : Університет економіки та права «КРОК», 2012. – Т.2. – С. 309– 319.

традицій, принципів та норм поведінки, формування яких відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (історичних, культурних, мотиваційних тощо), завдяки чому стають можливими єдність цілей в діяльності персоналу і власників підприємства та їх досягнення з максимальним ефектом (соціальним, економічним, інноваційним тощо).

Зауважимо, що в Україні на феномен корпоративної культури звернули увагу зовсім недавно. Поштовхом для цього стали ринкові перетворення, проголошення демократичного шляху розвитку держави, приватизаційні процеси, відмова від планового управління економікою. Всі ці багатоманітні явища в житті українського суспільства наприкінці ХХ-го ст. призвели до кардинальних змін в економіці та управлінні підприємствами. Індикатором таких змін стала зміна методів управління, зумовлена новими умовами господарювання, принципово інша організаційна структура більшості підприємств. Проте, незважаючи на численні зміни в діяльності підприємств, менеджери і вчені помітили, що найбільш консервативним елементом в системі вітчизняного менеджменту залишається організаційна культура, а корпоративна культура у західному розумінні цього слова ще не склалася. Поширеною перешкодою у розвитку підприємств та організацій стала неготовність значної частини керівників та їх підлеглих до нововведень, складність адаптації до змін.

Традиційна культура в цьому сенсі виявила консервативні риси. Знання, накопичені у вітчизняній літературі, поки не і сьогодні дають відповідей на багато запитань, що стосуються важелів формування корпоративної культури у специфічно нових умовах ринкового господарювання.

Доречно підкреслити, що у багатьох джерелах корпоративну культуру практично ототожнюють з організаційною культурою. Дискусія з приводу, в чому полягає сутність та відмінності культури організаційної і корпоративної, в літературі продовжується дотепер. Такі вітчизняні автори, як Воронкова А.Е., Баб'як М.М., Коренев Е.Н., Мажура І.В. дотримуються погляду, що корпоративна культура, організаційна культура, культура фірми, виробнича культура, є, по суті,

¹ Семикіна М.В. Корпоративна культура та якість людського капіталу: особливості взаємовпливу / М.В. Семикіна, Т.О. Беляк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 28. – С. 68 – 75.

² Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура. – [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е. Коренев та ін. [за ред. Воронкової А.Е.] – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

³ Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_UKR.pdf.

однаковими за змістом, що дає змогу використовувати узагальнюючий термін «культура підприємства»¹. З такою позицією слід погодитися тільки частково, адже корпоративну культуру можна трактувати як підсистему організаційної культури підприємства, яка відображає сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, поділяються і реалізуються на практиці керівниками підприємств та їх підлеглими (персоналом), доводячи свою ефективність в процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації та вимог зовнішнього середовища.

Корпоративна культура є динамічною системою, яка передбачає існування:

по-перше, певної ієрархії цінностей, що домінує серед керівників та персоналу організації;

по-друге, – сукупність способів їх реалізації, які переважають на певному етапі розвитку підприємства.

І домінуючі цінності, і способи їх реалізації, незалежно від специфіки діяльності сучасного підприємства, не можуть існувати ізольовано, вони знаходяться під впливом зовнішнього середовища – ринкового попиту, конкуренції, різноманітних чинників і тенденцій (на рівнях регіону, галузі, країни, світових ринків), що з різною спрямованістю і силою впливають на організаційну культуру підприємств.

Розвиваючи наукові погляди, зазначимо, що корпоративна культура характеризується низкою характеристик, серед яких виділяємо такі особливості:

- цілісність, системність, комплексно відбивається на розвитку різних сфер трудової діяльності;
- еволюційний (історичний) розвиток;
- соціальна основа (відображає соціальні інтереси, зв'язки домінуючої групи людей в організації);
- має тісний зв'язок з особливостями національного трудового менталітету, культурою праці, моральними цінностями певної нації, певного регіону;
- відображає формування цінностей, норм поведінки;
- сприяє формуванню ритуалів, традицій, символів;
- має стійкий характер, важко піддається змінам.

Не можна не погодитися з тим, що вагомий відбиток на стан корпоративної культури дає національна культура, зокрема, національна трудова культура, національна культура господарювання, специфічні

¹ Воронкова А.Е. Корпорації: управління та культура. – [монографія] / А.Е. Воронкова, М.М. Баб'як, Е. Коренів та ін. [за ред. Воронкової А.Е.] – Дрогобич: Вимір, 2006. – 376 с.

особливості трудового менталітету. Виходячи з таких міркувань, стає зрозумілим, чому не може бути автоматично перенесена на «український ґрунт» японська або американська модель корпоративна культура.

Для розуміння перешкод у формуванні корпоративної поведінки персоналу та причин тривого періоду адаптації до змін потребує окремої уваги така риса корпоративної культури як стійкий характер, важкість трансформацій. Пояснюємо її тим, що культура тісно пов'язана з особливостями менталітету, який вважається найбільш консервативною її частиною, оскільки формується упродовж багатьох поколінь, віддзеркалюється у свідомості батьків, дітей, онуків та правнуків, пов'язаний з історичними, етнічно-культурними коренями. Враховуючи таку особливість, слід очікувати складність і довготривалість трансформацій корпоративної культури. Отже, вряд чи можна очікувати на стислі терміни її формування на будь-якому підприємстві. Крім того формування корпоративної культури не може бути справою ізольованою. Важливо, щоб не лише на підприємстві, а й в регіоні, в країні формувалося середовище, сприятливе утвердження прогресивної корпоративної культури.

Нині зрозуміло, що для більшості українських підприємств, зокрема підприємств у сфері туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, існуюча корпоративна культура увійшла у протиріччя із завданнями адаптації до змін. Недоліки і проблеми у формуванні такої культури, негативно відбиваються на організаційній поведінці керівників, мотивації персоналу до ефективної праці, прояву інноваційної активності, що, у свою чергу, стає однією з відчутних перешкод у забезпеченні ефективної діяльності підприємств.

Аналіз наукових джерел і практичного досвіду підводить до думки, що упродовж історії зміст корпоративної культури, її цільові орієнтири, принципи, засоби реалізації якісно змінювалися в залежності від зміни суспільно-політичного устрою, форм власності, стану розвитку загальної культури суспільства, пануючих ідеологічних цінностей і норм поведінки. Проте цікаво зазначити, що ці зміни, на відміну від зміни виробничих відносин, способів виробництва, не можна в будь-якому разі визнавати швидкими і гнучкими, вони завжди вимагали достатньо тривалого часу. У радянські часи корпоративної культури, орієнтованої на успіх підприємства на ринку не було в силу відсутності ринкового середовища. Тому доцільніше згадувати про так звану організаційну культуру підприємств, оскільки мали місце лише окремі риси, притаманні корпоративній культурі в сучасному розумінні цього терміну. Здобуття Україною незалежності та перехід до ринкової

економіки привніс чимало змін у так звану організаційну культуру підприємств.

Формування ринкових відносин, приватизаційні процеси, свобода трудового вибору та працевлаштування, конкуренція між роботодавцями з одного боку, між працівниками або особами, які шукають роботу, з іншого, – все це вплинуло на цінності, поведінку та взаємовідносини керівників і підлеглих. Відійшли в минуле централізоване управління підприємствами, гарантоване забезпечення усіма видами ресурсів з боку держави, зокрема централізований розподіл випускників навчальних закладів згідно дефіцитних потреб підприємств. Стало зрозумілим, що інтереси керівників підприємств і персоналу стали залежними від ринкового попиту на результати їх спільної праці (продукцію, послуги). Ускладнення управлінських завдань зумовило необхідність жорсткої самоорганізації, нагальних змін в організаційній культурі вітчизняних підприємств, потребу у формуванні в її складі культури корпоративної. При цьому, як доводить український досвід, еволюція організаційної культури старого типу та формування корпоративної культури, адекватної вимогам часу, відбувається вкрай повільно і суперечливо, інколи втрачаючи колишні переваги, супроводжуючись низкою нових і старих протиріч.

Протиріччя у формуванні корпоративної культури ми пов'язуємо з особливостями впливу на трудову поведінку працівників.

Чинники, що впливають на формування корпоративної культури персоналу туристичної галузі, готельно-ресторанного бізнесу є надзвичайно різноманітними. Звертаючись до оцінок експертів, сформуємо перелік таких чинників з урахуванням їх пріоритетності у висновках експертів (у % до кількості опитаних експертів):

1. Чинники впливу на національному та світовому рівнях: глобалізація, інтернаціоналізація – 32,62%; національна культура, 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, контакти – 12,87%; кваліфікація, освіта – 11,60%; готовність до змін – 8,72%; особистісні риси, стиль взаємодії – 4,90%; дотримувані норми, етика – 3,12%; традиції, легенди – ,11%; життєвий досвід – 2,85%¹.

¹ Глобальний договір ООН. Звіт про результати КПМГ в Україні в 2011 році.
[Електронний ресурс]. - Режим доступу:

Не зважаючи на множину впливових чинників, стан розвитку корпоративної культури на підприємствах різних галузей в Україні має близькі риси. Це підтвердилося в процесі проведення соціологічного дослідження серед персоналу підприємств різних галузей Кіровоградської, Київської, Черкаської та Дніпропетровської областей (2014-2015 рр.). Аналіз відповідей респондентів засвідчує, що працівники підприємств у переважній більшості (82% від загальної кількості опитаних) мало інформовані щодо цілей та цінностей корпоративної культури загалом та її складових, зокрема серед опитаних більшість (92%) вважають, що корпоративна культура має відношення до етики поведінки, але мало впливає на життєво значимі інтереси і потреби працівників (зокрема умови праці, оплата праці); 78% опитаних працівників не довіряють керівникам підприємства з питань вирішення ними проблем оплати та умов праці, подолання трудових конфліктів².

Наші спостереження та соціологічні обстеження на підприємствах дали змогу виокремити декілька типів культури підприємств, які виявляють себе в діяльності сучасних українських підприємств і характеризуються як окремі сегменти корпоративної культури:

- «Бюрократична піраміда» (тип культури, притаманний більшості великих акціонерних та державних підприємств, які мають стабільні конкурентні позиції на ринку; між працівниками підприємства існує адміністративна ієрархія, усі рішення приймаються керівником без урахування іншої думки підлеглих, у побудові соціально-трудова відносин переважає патерналізм, який будується на підпорядкуванні-підкоренні підлеглих по усіх питаннях діяльності підприємства та трудового життя);

- «Диктат власника» (тип культури, притаманний невеликим приватним підприємствам на стадії формування, де власник виступає в декількох ролях – власника, лідера, менеджера, провідного фахівця, прислухається до думки підлеглих, дозволяє проявляти ініціативу, проте в межах власного дозволу та контролю);

- «Ділове партнерство» (тип культури, притаманний акціонерним та державним підприємствам, які намагаються опанувати певним сегментом ринку; для взаємовідносин керівників і підлеглих характерні

https://www.kpmg.com/UA/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/KPMG_in_Ukraine_Communication_on_Progress_2011_UKR.pdf.

¹ Спивак В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 416 с.

² Беяк Т.О. Корпоративна культура: сутність, принципи, моделі та механізм / Т.О. Беяк // Проблеми соціально-економічного розвитку підприємництва: Научний журнал «Економіка і фінанси» (Україна) совместно с Publishing house «BREEZE» (Canada): Монреаль, Канада, 2014. – Том 1. – С. 193 – 199.

взаємодія та партнерство у реалізації виробничих завдань, «м'яка ієрархія» (без жорсткого контролю, проте з жорстким окресленням обов'язків), керівництво цінує і підтримує ініціативу, у прийнятті управлінських рішень велику роль грає колегіальність, проте вирішальне слово залежить від керівника (власника);

- «Демократизм і координація» (тип культури, притаманний малим акціонерним або приватним (сімейним) підприємствам, діяльність яких пов'язана із інноваційною діяльністю, залежить від формування команди творчих особистостей, вміння гнучко реагувати на потреби ринку; соціально-трудові відносини ґрунтуються на довірі та співробітництві; успіхи підприємства мають тісну залежність від конкурентності освітньо-кваліфікаційних характеристик, ділових та творчих якостей персоналу; організація праці часто передбачає створення дистанційних (віртуальних) робочих місць, гнучкі графіки роботи, високий рівень відповідальності за доручену справу без жорсткого контролю керівника, функції якого наближені до координатора індивідуальної та колективної діяльності).

Стосовно зазначених сегментів корпоративної культури важливо підкреслити, що вони рідко виявляють себе в так званому «чистому» вигляді, частіше маємо справу з комбінацією певних типів культури, яка постійно еволюціонує одночасно з розвитком підприємства та зміною цінностей. Найбільш сприятливими для прояву ділової та творчої активності персоналу виявилися третій і четвертий типи корпоративної культури. Разом з тим, демократизм у відносинах, соціальний діалог, соціальне партнерство все ще залишаються дуже рідкісними явищами на українських підприємствах.

Дослідження свідчать, що в Україні найбільш поширені прояви першого та другого типів корпоративної культури, що пояснюємо історичними причинами, адже взаємовідносини керівників і підлеглих традиційно будуються на принципах патерналізму. Однак підприємствам, діяльність яких будується на засадах такої культури, частіше за все притаманні протиріччя у соціально-трудових відносинах, що породжуються необґрунтовано великою диференціацією в доходах керівників і підлеглих, залежністю розміру заробітку від особистих стосунків з керівництвом, неадекватною оцінкою трудового (творчого) внеску, неувагою до професійної позиції, особистої думки фахівця, умов трудової діяльності, можливостей розвитку творчих здібностей персоналу тощо. Такі недоліки корпоративної культури руйнують мотивацію до інноваційної праці та прояву творчості. Отже, збереження корпоративної культури даного типу межує з небезпекою посилення розбіжностей в цінностях і цілях керівників і персоналу, що

створюватиме і надалі перешкоди для ефективного економічного та інноваційного розвитку підприємства.

Потреби прискореного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу і туристичної галузі ми пов'язуємо з формуванням третього і четвертого типу корпоративної культури. Подальшу трансформацію корпоративної культури, орієнтованої на партнерські відносини, слід вважати вагомим резервом економічного зростання та інноваційного розвитку вітчизняних підприємств. Формування прогресивних типів корпоративної культури сприятиме прояву трудової та творчої активності персоналу, однак це вимагатиме на підприємствах не тільки збереження трудових цінностей і здобутків, притаманних національній трудовій культурі, а й якісної трансформації трудового менталітету керівників і підлеглих у напрямі сприяння соціальному діалогу, соціальному партнерству в інтересах зростання конкурентоспроможності персоналу та підприємства.

Отже, перспективи прискореного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні ми пов'язуємо зі становленням складових механізмів розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

1.3 Architectonics of governance of the national tourism system formation and development

Reforming Ukrainian economy and integrating Ukraine's tourism system into the world market of services in the conditions of conflictogenity, global and crisis transformations amid positive dynamics of quantitative and qualitative parameters of tourism development in the world (the world tourism industry provides an annual growth of tourist flow by 3.8-5% and currency income up to 6%; tourism sector in the world accounts for 10% of world investment, every 11th place in the world employment, 7.8% of the world GDP) and decrease of stability and efficiency of functioning of the nation tourism system, lack of optimal models of tourism system development, imbalances and asymmetries in the use of tourism potential, insufficient amounts of foreign tourists, do not meet the potential of the tourism industry in Ukraine compared with those countries that have similar tourism potential. This necessitates the development of effective mechanisms for the formation and development of the national tourism system.

The national tourism system (NTS) is an important component of the national economy and is defined as a complex, whole, integrated entity, an