

РОЗДІЛ 10. ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

ЕКОНОМІЧНА РОЛЬ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНИМИ ВІДМІННОСТЯМИ У МІЖНАРОДНІЙ ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

THE ECONOMIC ROLE OF MANAGING CULTURAL DIFFERENCES IN THE INTERNATIONAL HOTEL INDUSTRY

Стаття присвячена дослідженню управління культурними відмінностями у міжнародній готельній індустрії, де глобалізація посилює потребу в ефективному менеджменті мультикультурних команд та клієнтоорієнтованому підході. Розглянуто основні теоретичні підходи до управління культурними відмінностями, включаючи концепції культурного інтелекту та міжкультурної компетенції, які відіграють важливу роль у створенні ефективного мультикультурного середовища. Одним із центральних аспектів дослідження є аналіз практичних кейсів з міжнародних готельних мереж, таких як "Marriott", "Hilton" та "Accor", де було впроваджено програми культурної адаптації для співробітників, підрунтям розробки яких є Цілі сталого розвитку та соціального впливу до 2025 року, а також Цілі сталого розвитку ООН. У дослідженні також розглянуті економічні показники фінансування подібних впроваджень.

Ключові слова: економічна ефективність, управління, культурні відмінності, міжнародна готельна індустрія, міжкультурна компетенція, якість обслуговування, комунікація, глобалізація.

The article is devoted to the study of managing cultural differences in the international hospitality industry, where globalisation is increasing the need for effective management of multicultural teams and a customer-oriented approach. In the context of close international ties, it has become an important task to identify key strategies that allow for successful management of cultural diversity and to assess their impact on service quality. In the hospitality industry, where guests come from different cultural backgrounds and employees of the same chain belong to different nationalities, managing cultural differences is becoming an integral part of a successful business, requiring a comprehensive approach to developing employees' cultural intelligence. This article discusses the main theoretical approaches to managing cultural differences, including the concepts of cultural intelligence and intercultural competence, which play an important role in creating an effective multicultural environment. These concepts help to develop training programmes for employees aimed at improving their interaction with customers from different cultural groups, as well as establishing better communication between staff from different nationalities. One of the central aspects of the study is the analysis of practical cases from international hotel chains such as Marriott, Hilton and Accor, which have implemented cultural adaptation programmes for employees based on the 2025 Sustainable Development and Social Impact Goals and the UN Sustainable Development Goals. The study also examines the economic indicators of financing such implementations. Examples of successful practices show that managing cultural differences helps to improve internal communication in teams, reduce intercultural conflicts, increase customer satisfaction and economic performance of the network. The article offers recommendations for further development of cultural adaptation programmes and creation of an inclusive corporate culture in hotels, which will improve the management of cultural differences and increase competitiveness in the international hospitality market.

Key words: economic efficiency, management, cultural differences, international hotel industry, intercultural competence, service quality, communication, globalisation.

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.89-38>

Корсак Р.В.

д.іст.н., професор, завідувач кафедри туристичної інфраструктури та готельно-ресторанного господарства, Державний вищий навчальний заклад «Ужгородський національний університет»

Гуштан Т.В.

д.е.н., професор кафедри менеджменту, підприємництва та торгівлі, Ужгородський торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

Korsak Roman

State University
"Uzhhorod National University"

Hushtan Tetiana

Uzhgorod Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics

Постановка проблеми. Актуальність наукового дослідження щодо економічної ролі управління культурними відмінностями у міжнародній готельній індустрії обумовлена кількома важливими чинниками. Глобалізація та збільшення міжнародних поїздок призвели до значного зростання багатонаціональності споживачів готельних послуг. Готельний бізнес обслуговує клієнтів із різних культурних та національних середовищ, що потребує гнучкості в управлінні та обліку культурних особливостей гостей для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів. Здатність готельного персоналу ефективно взаємодіяти з представниками різних культур безпосередньо впливає на успіх бізнесу, оскільки від культурної компетентності залежить сприйняття сервісу та як наслідок, лояльність клієнтів [15, с. 229–239].

Крім того, у міжнародних готельних мережах часто працює персонал із різних країн, що створює різноманітність культур усередині самого колективу. Ефективне управління цими культурними відмінностями важливе для підтримки продуктивного та гармонійного робочого середовища. Нерозв'язані культурні конфлікти можуть призвести до зниження продуктивності, збільшення плинності кадрів та погіршення якості обслуговування. Тому для міжнародних готельних брендів розробка та впровадження програм управління культурними відмінностями є стратегічною необхідністю [3, с. 48–53].

Насамкінець, в умовах зростання конкуренції на глобальному ринку готельних послуг, готелі, які здатні адаптуватися до культурних потреб своїх клієнтів і співробітників, отримують конкурентні

переваги. Ті підприємства, які розуміють важливість міжкультурної компетенції, можуть не тільки мінімізувати конфлікти, але й підвищити ефективність управління та покращити репутацію бренду. Таким чином, дослідження даної теми допомагає виробити стратегії для створення більш інклюзивної та гнучкої організаційної культури, що є особливо актуальним у контексті сучасного міжнародного готельного бізнесу [18, с. 252–270].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У закордонних та вітчизняних дослідженнях розглянуті різні аспекти культурної взаємодії у готельному бізнесі. Зокрема, на увагу заслуговують дослідження науковців таких, як Savić D.D. A. та Dariescu M. та їх праця «Міжкультурний менеджмент в індустрії гостинності» (англ. Cross-Cultural Management Within the Hospitality Industry) де дослідники розглядають проблеми та стратегії управління мультикультурними командами в індустрії гостинності, наголошуючи на міжнародних аспектах ведення готельного бізнесу [23], Grynko T.V., який у своєму дослідженні під назвою «Культурне розмаїття у сфері гостинності» (англ. Cultural Diversity in Hospitality Work) аналізував вплив культурного розмаїття в індустрії гостинності, зосереджуючись як на перевагах, так і на проблемах, пов'язаних з управлінням культурно-неоднорідною робочою силою [15], Hall E. T., який ще в далекому 1976 році провів дослідження під назвою: «Встановлення таблиці кореляції та непередбачуваності» (англ. Set Correlation and Contingency Tables) присвячене тому, як статистичні методи можна застосовувати в аналізі культурних відмінностей на рівні груп і команд [16], Тирон О. М., який провів дослідження і на його основі опублікував працю «Роль міжкультурного особистісного спілкування в бізнесі гостинності в кризовий період» присвячену аналізу впливу міжкультурних комунікацій на гостинний бізнес в умовах кризи, таких як пандемії COVID-19, війна та економічна нестабільність [8].

У той же час слід констатувати, що розглянуті наукові публікації обмежено охоплюють конкретні аспекти та ситуації міжкультурної взаємодії у готельному бізнесі.

Постановка завдання. Метою дослідження є особливості управління культурними відмінностями у міжнародній готельній індустрії та їх економічний ефект. Для реалізації мети нами було проаналізовано теоретичні підходи до управління культурними відмінностями у міжнародній готельній індустрії, досліджено практики успішного управління мультикультурними командами у готельному бізнесі й розроблено рекомендації для покращення управління культурними відмінностями включаючи впровадження програм культурної адаптації для працівників, підвищення їхньої культурної обізнаності та як результат

зростання економічної ефективності підприємств сфери гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Аналіз теоретичних підходів до управління культурними відмінностями у міжнародній готельній індустрії включає розгляд таких ключових концепцій, як культурний інтелект, міжкультурна компетенція та вплив культурної різноманітності на робочі процеси. Кожна з цих концепцій відіграє важливу роль у розумінні та вирішенні питань, пов'язаних із культурними відмінностями у міжнародному готельному бізнесі.

1. Культурний інтелект чи CQ (англ. Cultural Intelligence) є однією з центральних концепцій управління культурними відмінностями. Він визначається як здатність людини ефективно взаємодіяти із представниками інших культур. CQ включає чотири компоненти: мотиваційний аспект (цікавість та готовність взаємодіяти з людьми з інших культур); когнітивний аспект (розуміння культурних норм, традицій та очікувань); метакогнітивний аспект (усвідомлене планування та регулювання взаємодії у міжкультурному середовищі); поведінковий аспект (здатність адаптувати поведінку до культурних контекстів) [14, с. 7–14; 23, с. 187–126].

У готельному бізнесі CQ важливий як для управління персоналом, так і для роботи з клієнтами. Високий рівень культурного інтелекту допомагає менеджерам та співробітникам ефективно адаптувати свої дії та стиль спілкування під очікування міжнародних гостей, покращуючи сервіс та зміцнюючи відносини з клієнтами. Глобальні готельні мережі, такі як "Hilton" та "Marriott", активно використовують тренінги розвитку CQ серед співробітників, щоб мінімізувати культурні конфлікти та підвищити якість обслуговування клієнтів з різних країн [15, с. 229–239; 20; 22].

2. Міжкультурна компетенція – це здатність розуміти, поважати та адекватно реагувати на культурні відмінності. На відміну від CQ, який зосереджується на адаптивних стратегіях, міжкультурна компетенція більше наголошує на усвідомленні культурних відмінностей та виробленні навичок для успішної міжкультурної взаємодії. Міжкультурна компетенція у готельному бізнесі включає: емпатію та повагу до культурних відмінностей; толерантність до невизначеності та можливість ефективно функціонувати в умовах невідомості; гнучкість і адаптивність у змінних культурних контекстах [14, с. 7–14].

У міжнародній готельній індустрії міжкультурна компетенція необхідна для ефективного обслуговування клієнтів, взаємодії з колегами та управління операціями на різних культурних ринках. Наприклад, різниця у підходах до часу (монохронне чи поліхронне сприйняття) може вплинути на очікування гостей та організацію робочих процесів. Компетентні співробітники можуть враховувати

зазначені відмінності, адаптуючи свої дії для створення позитивного досвіду у гостей. Дослідження показують, що готелі, які приділяють увагу розвитку міжкультурної компетенції серед своїх співробітників, досягають кращого рівня задоволеності клієнтів та знижують ймовірність конфліктів на робочому місці [2, с. 50–54].

3. Культурна різноманітність у готельній індустрії сприяє інноваціям, оскільки різноманітність ідей та підходів у багатонаціональних колективах стимулює творчість та нестандартне мислення. Однак це розмаїття створює складності в управлінні, оскільки відмінності в культурах можуть впливати на комунікацію, мотивацію і робочі стилі, зокрема:

а) Комунікація пов'язана з тим, що культурні відмінності можуть ускладнювати передачу інформації та правильне розуміння завдань. Наприклад, у «високо контекстних» культурах (наприклад, Японія) інформація передається натяками і через підтекст, тоді як у «низько контекстних» культурах (наприклад, США) важлива пряма і чітка передача даних (зазначені терміни, ввів антрополог Едвард Т. Холл у своїй праці про міжкультурну комунікацію. Ці концепції описують спосіб, у який люди з різних культур передають інформацію та взаємодіють). Зазначена різниця може викликати непорозуміння між співробітниками чи гостями [16, с. 39–51; 23, с. 187–196];

б) У різних культурах є різні цінності, які впливають на мотивацію співробітників. У деяких культурах, таких як азіатські, колективізм та групове визнання більш важливі, ніж індивідуальні досягнення, що вимагає від менеджерів гнучкості у підході до мотивації працівників;

в) Культурна різноманітність у контексті управління командами, вимагає від менеджерів уміння адаптувати свій стиль лідерства. В авторитарних культурах співробітники можуть очікувати чіткого керівництва та ієрархії, тоді як у більш демократичних культурах важливим є залучення співробітників до прийняття рішень [1, с. 188–194; 3, с. 48–53].

Практики успішного управління мультикультурними командами у готельному бізнесі включають впровадження стратегій культурної адаптації, навчання персоналу та створення інклюзивного робочого середовища. Міжнародні готельні мережі, такі як “Marriott”, “Hilton” та “Accor Hotels”, демонструють ефективність зазначених підходів, підвищуючи як внутрішню взаємодію між співробітниками, так і якість обслуговування гостей. Ці мережі приділяють особливу увагу розробці програм культурної чутливості та адаптації, що допомагає вирішувати виклики, пов'язані з різними культурними відмінностями.

Необхідно зазначити про те, що “Marriott” та “Hilton” інвестують значні кошти у підготовку своїх працівників, зосереджуючись, яка на лідерстві,

фахових навичках працівників, професійному/кар'єрному розвитку та мультикультурному менеджменті.

“Marriott International” інвестує в розвиток навичок та створення можливостей для молоді і представників вразливих спільнот, зокрема, вклавши понад \$23,5 мільйона з 2016 року в програми навчання у сфері гостинності. У 2022 році 78 % персоналу компанії “Marriott” пройшли навчання, спрямоване на розвиток професійних навичок та можливості для кар'єрного зростання. «Marriott» також запровадила програму наставництва та лідерства, яка допомагає молоді та випускникам університетів отримати реальні професійні навички, що відповідають вимогам сфери обслуговування [21].

Ще одним напрямком інвестування у компанії “Marriott International” є запровадження глобальних ініціатив Serve 360, метою яких є поліпшення умов праці й навчання співробітників, а також Цілей сталого розвитку та соціального впливу, що впроваджені в діяльність до 2025 року та сформовані на основі Цілей сталого розвитку ООН [22].

Компанія активно розвиває програми з управління культурними відмінностями через навчання та розвиток культурної компетенції своїх співробітників. Програма “TakeCare”, ініційована компанією, зосереджується на підтримці благополуччя співробітників та вчить їх розуміти культурні відмінності як усередині колективу, так і у спілкуванні з клієнтами. Це призвело до того, що персонал став краще справлятися з різними очікуваннями гостей та ефективніше взаємодіяти між собою. Наприклад, персонал “Marriott”, який працює у готелях на Близькому Сході, навчається адаптувати свої методи спілкування, щоб враховувати місцеві культурні традиції та переваги гостей, такі як очікування щодо частоти контакту та ввічливості [15, с. 229–239; 20].

Мережа “Hilton Hotels” також впроваджує програми культурного навчання та інклюзивності. Програма “Hilton Open Doors” націлена на підвищення обізнаності співробітників про культурні відмінності та допомагає уникнути конфліктів, пов'язаних із культурними нерозуміннями. Одним із ключових елементів програми є обов'язкове навчання співробітників культурним особливостям регіонів, де вони працюють, що допомагає персоналу краще розуміти, як відмінності у мові, релігії та соціальних нормах можуть впливати на досвід гостей. Наприклад, у готелях мережі “Hilton” в Азії приділяють особливу увагу таким аспектам, як повага до старших та іншим формальностям, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та покращенню загального рівня сервісу [17].

Загалом у 2023 році “Hilton Worldwide Holdings Inc.” витратила близько \$8,01 млрд на операційні витрати, що включають значну частку, спрямовану

саме на підтримку персоналу. Програма розвитку "Hilton" включає інвестиції в навчання та професійний розвиток працівників, зокрема, навчальні програми з прав людини для персоналу готелів. У Звіті компанії про діяльність зазначено значні витрати на підтримку лояльності співробітників і покращення умов праці, щоб зменшити плинність кадрів і забезпечити високу якість обслуговування клієнтів [18].

Мержа "Accor Hotels" розробила стратегію глобальної культурної інклюзивності, наголошуючи на інтеграції місцевих культурних особливостей у повсякденну діяльність готелів. Ця стратегія полягає в тому, що готелі, які знаходяться у різних регіонах світу, адаптують свої послуги до культурних уподобань місцевого населення та іноземних гостей. Наприклад, в готелях "Accor" на Близькому Сході надаються особливі послуги для гостей, які дотримуються релігійних звичаїв, таких як молитовні килимки та вказівки на Мекку в номерах, що робить сервіс більш комфортним для мусульманських гостей [9; 10, 17, с. 1–10].

Згідно зі звітами "Accor Hotels" за 2023 рік, дохід компанії за перше півріччя сягнув 2,4 мільярда євро, що становить приріст на 39 % порівняно з тим самим періодом 2022 року. Зростання доходів пов'язане з підвищенням рівня зайнятості номерів та збільшенням доходу від номерів у всьому світі. Також компанія досягла значного покращення показника EBITDA, що сягнув 19 % у першій половині 2023 року (проти 12 % у 2022 році).

У звітах "Accor" особливо наголошується на важливості контролю та ефективності витрат, включаючи витрати, пов'язані з персоналом, для забезпечення сталого зростання рентабельності [10].

Розглянуті приклади демонструють, що успіх міжнародних готельних мереж багато у чому залежить від їхньої здатності ефективно керувати мультикультурними командами, адаптувати свої послуги під різноманітність культурних очікувань та при цьому ефективно планувати витрати на зазначені процеси. Впровадження програм навчання культурної компетенції не тільки покращує внутрішні відносини у колективі, але й сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, що особливо важливо в умовах глобальної конкуренції та культурного розмаїття серед гостей [6, 78–80; 23, с. 187–196].

Здійснюючи оцінку впливу культурних відмінностей на якість обслуговування клієнтів відмітимо, що культурні відмінності значно впливають на сприйняття якості обслуговування у готельному бізнесі. Відмінності в культурних нормах, очікуваннях і перевагах можуть призводити до того, що гості з різних країн сприймають той самий сервіс по-різному. Це пов'язано з тим, що те, що може вважатися стандартом високого рівня

обслуговування в одній культурі, може бути недостатнім чи навіть неприйнятним в іншій. Таким чином, готелям доводиться враховувати ці відмінності, щоби забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів. Зокрема, вплив культурних відмінностей на сприйняття сервісу включає [24, с. 39; 25, с. 42–57]:

а) Очікування від персоналізованого обслуговування. У культурах з високим рівнем індивідуалізму (наприклад, США або Західна Європа) гості часто чекають на персоналізоване обслуговування та гнучкість у відносинах з персоналом. Вони цінують індивідуальний підхід та можливість вільно висловлювати свої переваги. На противагу цьому, у колективістських культурах (наприклад, Японія чи Китай) більше значення надається повазі до ієрархії, формальності та групових інтересів. Тут гостям може бути комфортніше, коли вони дотримуються встановлених норм і правил обслуговування, і надмірна персоналізація може сприйматися як порушення кордонів.

б) Комунікаційні стилі. У «низько контекстних» культурах, таких як США чи Німеччина, люди цінують чітку та пряму комунікацію. Гостям із цих країн важливо, щоб персонал давав ясні інструкції, уникаючи двозначностей. У «високо контекстних» культурах, наприклад, у Японії чи Південній Кореї, очікується стриманіший і непрямий стиль спілкування, з великою увагою до невербальних сигналів. Прямолинійність може бути сприйнята як грубість, тому персоналу необхідно адаптувати стиль взаємодії з огляду на ці культурні відмінності.

в) Очікування обслуговування. Культурні відмінності також виявляються в тому, які послуги гості вважають пріоритетними. Наприклад, гості із мусульманських країн можуть очікувати надання умов для дотримання релігійних обрядів (наприклад, молитовних килимків та вказівників на Мекку), тоді як гості із західних країн можуть очікувати більшої гнучкості у питаннях розкладу чи харчування. Нехтування такими культурними аспектами може призвести до зниження рівня задоволеності.

Методи покращення комунікації з багатонаціональною споживачською аудиторією включають:

а) Навчання персоналу. Програми навчання культурної обізнаності співробітникам допомагають розвинути навички роботи з багатонаціональними клієнтами. Навчання має охоплювати такі аспекти, як відмінності у вербальній та невербальній комунікації, розуміння релігійних та культурних норм, а також управління конфліктами, які можуть виникати через культурні відмінності [5, с. 426–431; 7, с. 35–40].

б) Адаптація сервісу під культурні очікування. Готелі можуть пропонувати послуги, адаптовані до потреб різних культурних груп. Це може включати наявність двомовних співробітників, мультимовні

інструкції, врахування релігійних вимог до їжі або обслуговування, а також гнучкість щодо графіків, що відповідають традиціям гостей.

в) Персоналізовані анкети та відгуки. Введення персоналізованих анкет при бронюванні, які враховують культурні особливості та переваги гостей, допоможе краще підлаштувати сервіс під їх очікування. Це дозволить готелю заздалегідь врахувати важливі аспекти обслуговування та уникнути непорозумінь [2, с. 50–54; 4, с. 102–106].

Таким чином, управління культурними відмінностями в обслуговуванні гостей є ключовим фактором успіху в готельному бізнесі. Застосування практик, спрямованих на підвищення культурної обізнаності та адаптацію послуг, може значно покращити сприйняття сервісу міжнародними клієнтами та підвищити їхню лояльність.

В умовах євроінтеграційних процесів та глобалізації такі практики доцільно в майбутньому переймати й вітчизняним підприємствам сфери гостинності. Саме тому доцільно порекомендувати до запровадження низку програм та практик, спрямованих на підвищення культурної поінформованості працівників та адаптацію послуг до потреб споживачів різних національностей. Ось кілька ключових рекомендацій.

1. Впровадження програм культурної адаптації:

– навчання культурної поінформованості включає регулярні тренінги для співробітників, які охоплюють основні аспекти культурних відмінностей, включаючи цінності, звичаї, звички та стилі спілкування різних культур.

– індивідуалізовані модулі навчання – адаптація навчальних матеріалів під конкретні культурні групи, з якими працює готель, може бути ефективною. Це дозволить співробітникам глибше зрозуміти нюанси взаємодії з представниками різних культур і краще справлятися з ситуаціями, які можуть виникнути через культурні відмінності [5, с. 426–431; 14, с. 7–14].

2. Створення багатомовних матеріалів та ресурсів для гостей, таких як меню, інформаційні буклети та посібники з послуг допоможе забезпечити доступність інформації для клієнтів з різних культурних середовищ. Це може включати:

3. Створення інклюзивної корпоративної культури, де цінуються культурні відмінності. Це можна досягти через:

– формування культурних рад із груп співробітників, які представляють різні культурні групи, для обміну досвідом та пропозицій щодо покращення обслуговування. Ці поради можуть також допомагати у розробці нових програм, адаптованих до потреб клієнтів;

– святкування культурних заходів присвячених різним культурам (наприклад, дні національних кухонь чи свят), не лише зміцнює командний дух, а й демонструє клієнтам, що готель цінує

різноманітність та поважає культурні традиції [1, с. 188–194].

4. Збір зворотного зв'язку від клієнтів, особливо з різних культур, допоможе краще зрозуміти їхні очікування та переваги. Рекомендується:

– впровадження опитувань після перебування, де клієнти можуть залишити коментарі про те, як їх культурні особливості були враховані в процесі обслуговування. Це допоможе готелям адаптувати свої послуги та покращити взаємодію з клієнтами в майбутньому.

– встановлення відкритих каналів для обговорення зі співробітниками їхнього досвіду спілкування з клієнтами різних культур також допоможе у виявленні областей для покращення, особливо у кризові періоди [8, с. 460–464; 21, с. 78–84].

Розглянуті рекомендації допоможуть готельним підприємствам ефективно управляти культурними відмінностями та покращити якість обслуговування клієнтів, а впровадження програм культурної адаптації та підвищення культурної поінформованості співробітників призведе до покращення внутрішньої взаємодії та, зрештою, підвищить рівень задоволеності гостей, що особливо важливо в умовах зростаючого культурного розмаїття в індустрії гостинності. Зазначені рекомендації дадуть можливість не лише налагодити систему комунікації між різними національностями, але й підвищить економічну ефективність діяльності підприємств гостинності.

Висновки. Отже, управління культурними відмінностями у міжнародній готельній індустрії – це важливий та багатогранний процес, який впливає на ефективність роботи як усередині колективу, так і на сприйняття якості обслуговування клієнтами. В умовах глобалізації готельні заклади зіштовхуються із збільшенням культурної різноманітності серед співробітників та гостей, що робить управління культурними відмінностями ключовим елементом успішного ведення бізнесу. У контексті зазначеного варто відзначити наступні висновки:

1. Основним аспектом в управлінні культурними відмінностями є необхідність розвитку культурного інтелекту та міжкультурної компетенції у співробітників готелів., що особливо важливо у міжнародних готельних мережах, де клієнти можуть приходити з різними очікуваннями щодо обслуговування.

2. Культурні відмінності безпосередньо впливають те, як гості сприймають якість обслуговування. Готелі, які не враховують ці відмінності, можуть стикатися з невдоволенням клієнтів, навіть якщо сервіс, що пропонується, відповідає стандартам для інших культур.

3. Мультикультурні команди у міжнародній готельній індустрії потребують ефективного управління, щоб уникнути конфліктів та забезпечити гармонійну роботу. Такі заходи, як впровадження

програм наставництва, культурних заходів та обміну досвідом між співробітниками, допомагають створити середовище, де культурні відмінності сприймаються як цінність, а не як перепона.

4. Щоб максимально ефективно керувати культурними відмінностями, готельні підприємства можуть застосовувати такі стратегії, як адаптація послуг під культурні особливості гостей, навчання персоналу багатомовної комунікації та створення спеціального клієнтського сервісу, орієнтованого на гостей із певних культурних груп. Цей підхід допомагає створити більш комфортні умови для клієнтів та сприяє покращенню їхнього досвіду перебування у готелі, що неодмінно відзначатиметься на економічній ефективності діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 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*. 2020. Вип. 2 (25). С. 188–194.
2. 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. Випуск 21, частина 1. С. 50–54.
3. Кобзар Н.В. Роль міжкультурної комунікації в підготовці менеджерів туризму. *Вісник Луганського національного Університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. Частина I. 2011. № 14 (225). С. 48–53.
4. Корсак Р., Колісник Г., Годя І. Формування культури ресторанного обслуговування. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2020. Вип. 29. Том 5. С. 102–106.
5. Корсак Р. В., Гуштан Т. В., Кашка М. Ю. Професійна підготовка фахівців у готельно-ресторанній справі: сучасні тенденції та інноваційні методи. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський збірник наукових праць молодих вчених Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка*. 2024. Вип. 74. С. 426–431.
6. Колісник Г.М., Корсак Р.В., Лакас В.В. Сучасні підходи використання тренінгових технологій в готельно-ресторанному бізнесі для управління персоналом. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. 2020. № 1(83). С. 77–83.
7. Свентицька Н.В. Міжкультурна комунікація як інтегративний компонент туристичної освіти. *Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2012. № 4(239). Ч. II. С. 35–40.
8. Тиرون О.М. Роль міжкультурного особистісного спілкування в бізнесі гостинності в кризовий період. *International scientific journal «Grail of Science»*, 2022. № 16. С. 460–464.
9. Accor Group. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Accor> (дата звернення 22.09.2024)
10. Accor Group. Financial Result. URL: <https://group.accor.com/en/finance/results-and-publications/financial-res> (дата звернення 22.09.2024)
11. Ball G., Medintsev. Personality as an individual mode of culture and as an integrative quality of personality. *Horizons of education*, 2011. № 3. P. 7–14.
12. Baum, T., Dutton E., Karimi S. Cultural Diversity in Hospitality Work. *Cross. Cultural Management An International Journal*, 2007. Vol. 14(3). P. 229–239.
13. Cohen, J. Set Correlation and Contingency Tables. *Applied Psychological Measurement*, 1988. Vol. 12(4). P. 425–434.
14. Gattario K.H., Frisén A., Teall T.L., Piran N. Embodiment: Cultural and gender differences and associations with life satisfaction. *Body Image*. 2020. Vol. 35. P. 1–10.
15. Grynko T.V. Organizational culture and image as a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises. *National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine: Collective monograph*. Poland: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2016. Vol. 3. P. 252–270.
16. Hall E.T. *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press. 1976. 316 p.
17. Hilton Worldwide. URL: <https://www.hilton.com/en/> (дата звернення 17.09.2024)
18. Hilton Worldwide. Hilton Worldwide Holdings Annual Report 2024. URL: <https://stocklight.com/stocks/us/nyse-hlt/hilton-worldwide-holdings/annual-reports/nyse-hlt-2024-10K-24602679.pdf> (дата звернення 17.09.2024)
19. Hushtan T., Korsak R. The Role of State Support in the Development of the Hotel and Restaurant Business in the Context of Crisis Phenomena and Eurointegration Processes. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2024. Vol. 10. No. 2, Pp. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-78-84>
20. Marriott International. URL: https://wikipedia.org/wiki/Marriott_International (дата звернення 16.09.2024)
21. Marriott International. Annual Report 2023. URL: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/b82978a6-9d28-4e38-9855-fc4ae2cebe11> (дата звернення 16.09.2024)
22. Marriott International. Sustainability & Social Impact Goals 2025. URL: https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2019/10/Serve-360-goals-page-tableid_2-updated-20180916-English.pdf (дата звернення 16.09.2024)
23. Savic D.D.A., Dariescu M. Cross-Cultural Management Within the Hospitality Industry. In book: Pius, Trends and Issues in International Planning for Businesses. 2020. P. 187–196.
24. Seo Y. Cultural Impact on Customer Satisfaction and Service Quality Evaluation in Hotels: UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. 2012. 39 p.
25. Shangui H., Hefu L., Shuqin Z., Guoyin W. Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*. Volume 74. 2020, P. 42–57.

REFERENCES:

1. Huzar U.Ye., Zavydivska O.I., Kulyk O.M. (2020) Osoblyvosti formuvannya korporativnoi kultury pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu v suchasnykh umovakh. [Peculiarities of formation of corporate culture of hotel and restaurant business enterprises in modern conditions]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 2(25), pp. 188–194.
2. Hirniak L.I., Sopiha V.B. (2018) Formuvannya kultury ta yakosti obsluhovuvannya u hotelno-restorannykh pidpriemstvakh. [Shaping the culture and quality of service in hotel and restaurant enterprises]. *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 21 (1), pp. 50–54.
3. Kobzar N.V. (2011) Rol mizhkulturnoi komunikatsii v pidhotovtsi menedzheriv turyzmu. [The role of intercultural communication in the training of tourism managers]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho Universytetu im. Tarasa Shevchenka. Serii: Pedagogichni nauky. Chastyna I*, no. 14 (225), pp. 48–53.
4. Korsak R., Kolisnyk H., Hodia I. (2020) Formuvannya kultury restorannoho obsluhovuvannya. [Shaping the culture of restaurant service]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyskoho derzhavnogo pedagogichnoho universytetu imeni Ivana Franka*, vol. 29, tom 5, pp. 102–106. (in Ukrainian)
5. Korsak R.V., Hushtan T.V., Kashka M.Y. (2024) Profesiina pidhotovka fakhivtsiv u hotelno-restorannii spravi: suchasni tendentsii ta innovatsiini metody. [Professional training of specialists in hotel and restaurant business: modern trends and innovative methods]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh Drohobyskoho derzhavnogo pedagogichnoho universytetu imeni Ivana Franka*, vol. 74, pp. 426–431. (in Ukrainian)
6. Kolisnyk H.M., Korsak R.V., Lakas V.V. (2020) Suchasni pidkhody vykorystannia treninhovykh tekhnolohii v hotelno-restorannomu biznesi dlia upravlinnia personalom. [Modern approaches to the use of training technologies in the hotel and restaurant business for personnel management]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Ekonomika i menedzhment*, no. 1 (83), pp. 77–83. (in Ukrainian)
7. Sventytska N.V. (2012) Mizhkulturna komunikatsiia yak intehratyvnyi komponent turystychnoi osvity. [Intercultural communication as an integrative component of tourism education]. *Visnyk Luhanskoho natsionalnoho universytetu im. T. Shevchenka*, no. 4(239), ch. II, pp. 35–40. (in Ukrainian)
8. Tyron O.M. (2022) Rol mizhkulturnoho osobystisnoho spilkuvannya v biznesi hostynnosti v kryzovyi period. [The role of intercultural personal communication in the hospitality business in times of crisis]. *International scientific journal "Grail of Science"*, no. 16 (June, 2022), pp. 460–464. (in Ukrainian)
9. Accor Group. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Accor> (accessed September 22, 2024)
10. Accor Group. Financial Result. Available at: <https://group.accor.com/en/finance/results-and-publications/financial-res> (accessed September 22, 2024)
11. Ball G. & Medintsev. (2011) Personality as an individual mode of culture and as an integrative quality of personality. *Horizons of education*, vol. 3, pp. 7–14. (in English)
12. Baum, T., Dutton E., Karimi S. (2007) Cultural Diversity in Hospitality Work. *Cross Cultural Management An International Journal*, vol. 14(3), pp. 229–239. (in English)
13. Cohen, J. (1988) Set Correlation and Contingency Tables. *Applied Psychological Measurement*, vol. 12(4), pp. 425–434. (in English)
14. Gattario K.H., Frisén A., Teall T.L., Piran N. (2020) Embodiment: Cultural and gender differences and associations with life satisfaction. *Body Image*, vol. 35, pp. 1–10 (in English)
15. Grynko T.V. (2016) Organizational culture and image as a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine: Collective monograph. Poland: Izdawnictwo "Baltija Publishing", vol. 3, pp. 252–270. (in English)
16. Hall E.T. (1976) *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press, 316 p. (in English)
17. Hilton Worldwide. Available at: <https://www.hilton.com/en/> (accessed September 17, 2024)
18. Hilton Worldwide. Hilton Worldwide Holdings Annual Report 2024. Available at: <https://stocklight.com/stocks/us/nyse-hlt/hilton-worldwide-holdings/annual-reports/nyse-hlt-2024-10K-24602679.pdf> (accessed September 17, 2024)
19. Hushtan T., Korsak R. (2024) The Role of State Support in the Development of the Hotel and Restaurant Business in the Context of Crisis Phenomena and Euro-integration Processes. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 10. No. 2, 2024. pp. 78–84. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-78-84> (in English)
20. Marriott International. Available at: https://wikipedia.org/wiki/Marriott_International (accessed September 16, 2024)
21. Marriott International. Annual Report 2023. Available at: <https://marriott.gcs-web.com/static-files/b82978a6-9d28-4e38-9855-fc4ae2cebe11> (accessed September 16, 2024)
22. Marriott International. Sustainability & Social Impact Goals 2025. Available at: https://serve360.marriott.com/wp-content/uploads/2019/10/Serve-360-goals-page-tabloid_2-updated-20180916-English.pdf (accessed September 16, 2024).
23. Savic D.D.A., Dariescu M. (2020) Cross-Cultural Management Within the Hospitality Industry. In book: *Pius, Trends and Issues in International Planning for Businesses*, pp. 187–196. (in English)
24. Seo Y. (2012) Cultural Impact on Customer Satisfaction and Service Quality Evaluation in Hotels: UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones, p 39. (in English)
25. Shangui H., Hefu L., Shuqin Z., Guoyin W. (2020) Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 74, pp. 42–57. (in English)