

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

**МІЖКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ:
СТРАТЕГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМФОРТНОГО ПЕРЕБУВАННЯ
ГОСТЕЙ РІЗНИХ КУЛЬТУР.**

за спеціальністю: 242 Туризм

галузь знань: 24 Сфера обслуговування

на здобуття освітнього ступеню: Магістра

за освітньо-науковою програмою: Туризм

**Магістерська робота
студента заочного відділення
Оцевич Марини Олександрівни**

**Науковий керівник:
Кандидат географічних наук, доцент
Михайленко Тетяна Ігорівна**

КИЇВ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	7
1.1 Визначення та сутність міжкультурного менеджменту.....	7
1.2 Розвиток та етапи міжнародного готельного бізнесу.	18
1.3 Роль культурного контексту у готельному обслуговуванні або бізнесі.....	27
1.4 Методи дослідження міжкультурного менеджменту в готельному бізнесі.....	32
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСУ	36
2.1 Світовий досвід у сфері міжкультурного менеджменту.	36
2.2 Міжкультурне ділове спілкування.	39
2.3 Інструменти міжкультурного управління.	44
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «HILTON»)	52
3.1 Характеристика готелю та особливості його клієнтської бази.....	52
3.2 Вплив міжкультурного менеджменту на репутацію та успішність готелю. ..	62
3.3. Опитування щодо міжкультурного менеджменту в готелі.	67
РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ГОТЕЛЮ «HILTON»	70
4.1 Інтерпретація результатів дослідження та їхнє значення для готельного бізнесу.....	70
4.2 Ефективність стратегій міжкультурного менеджменту.	75
4.3 Рекомендації для подальших досліджень у галузі міжнародного готельного бізнесу.....	78
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	89
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність дослідження. В сучасному світі, де глобалізація та міжнародна взаємодія стають невід'ємною частиною готельного бізнесу, вивчення та впровадження міжкультурного менеджменту стає стратегічно важливим завданням. Визначення та сутність міжкультурного менеджменту, розвиток та етапи міжнародного готельного бізнесу, а також роль культурного контексту у готельному обслуговуванні стануть основою для подальшого розгляду конкретних аспектів взаємодії культур у готельному середовищі.

Дослідження скероване на вивчення особливостей міжкультурного менеджменту в готельному бізнесі через аналіз світового досвіду у цій сфері, вивчення міжкультурного ділового спілкування та огляд інструментів міжкультурного управління. Це дозволить зрозуміти найкращі практики та успішні стратегії, які вже застосовуються в готельному бізнесі на міжнародному рівні. Характеристика обраного готелю та особливості його клієнтської бази допоможуть виявити контекст дослідження. Аналіз впливу міжкультурного менеджменту на репутацію та успішність готелю, а також проведене опитування щодо міжкультурного менеджменту, дозволять отримати конкретні дані та визначити важливі аспекти взаємодії культур у даному контексті. Інтерпретація результатів дослідження та їхнє значення для готельного бізнесу, а також ефективність стратегій міжкультурного менеджменту визначать можливі шляхи подальшого вдосконалення взаємодії культур в готельному середовищі, забезпечуючи стійкий успіх та конкурентоспроможність у світовому готельному ринку.

Об'єкт дослідження: міжкультурний менеджмент у готельному бізнесі.

Предмет дослідження: взаємодія культур у контексті готельного обслуговування та бізнес-процесів.

Метою дослідження є розкриття теоретико-методологічних засад, вивчення особливостей та ефективних стратегій міжкультурного менеджменту в готельному бізнесі. Дослідження спрямоване на розуміння ролі культурного контексту в готельному середовищі, виявлення впливу міжкультурного менеджменту на репутацію та успішність готелю "Hilton" на прикладі емпіричного дослідження. Інтерпретація отриманих результатів має на меті визначення перспектив розвитку міжкультурного менеджменту для подальшого вдосконалення взаємодії культур у готельному бізнесі.

Завдання дослідження:

- розгляд визначень та сутності міжкультурного менеджменту;
- аналіз розвитку та етапів міжнародного готельного бізнесу;
- вивчення ролі культурного контексту у готельному обслуговуванні та бізнесі;
- огляд світового досвіду міжкультурного менеджменту в готельній сфері;
- аналіз міжкультурного ділового спілкування в готельному бізнесі;
- вивчення інструментів міжкультурного управління;
- характеристика готелю "Hilton" та особливостей його клієнтської бази;
- визначення впливу міжкультурного менеджменту на репутацію та успішність готелю "Hilton";
- проведення опитування щодо міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton".
- інтерпретація результатів дослідження та їхнє значення для готельного бізнесу.
- аналіз ефективності стратегій міжкультурного менеджменту.

- визначення перспектив розвитку міжкультурного менеджменту для готелю "Hilton".

Базою дослідження є теоретичні основи міжкультурного менеджменту, що охоплюють визначення та сутність цього поняття, розвиток міжнародного готельного бізнесу та роль культурного контексту в готельному обслуговуванні. Емпіричний компонент дослідження базується на конкретному готелі "Hilton", що дозволяє аналізувати його особливості та вплив міжкультурного менеджменту на його репутацію та успішність.

Методи дослідження. Дослідження буде виконано за допомогою комбінації як кількісних, так і якісних методів. Опитування серед клієнтів та персоналу готелю "Hilton" дозволить збирати важливі дані щодо сприйняття міжкультурного менеджменту. Аналіз документів, статистичних даних та літературних джерел надасть можливість узагальнити світовий досвід та визначити ефективні інструменти міжкультурного управління.

Наукова новизна нашої роботи полягає в поєднанні теоретичних концепцій міжкультурного менеджменту з конкретним аналізом в готельному середовищі. Дослідження висвітлить актуальні аспекти взаємодії культур у готельному бізнесі та допоможе визначити стратегії, спрямовані на підвищення якості обслуговування та забезпечення задоволення різноманітних клієнтських потреб.

Теоретичне значення. Робота внесе вклад у розвиток теоретичних засад міжкультурного менеджменту, розширивши розуміння ролі культурного аспекту в готельній сфері. Вивчення етапів розвитку готельного бізнесу та інструментів міжкультурного управління сприятиме визначенню ключових факторів успішної взаємодії культур у глобальному контексті.

Практичне значення. Результати дослідження стануть корисними для готелю "Hilton" та подібних готельних підприємств, допомагаючи

впроваджувати ефективні стратегії міжкультурного менеджменту. Отримані висновки стануть основою для розробки рекомендацій щодо покращення взаємодії з різними культурами та забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в сучасному готельному бізнесі.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 67 позицій та двох додатків. Загальний обсяг роботи – 90 сторінок, обсяг основного тексту роботи – 81 сторінка, включно з 7 таблицями та 11 рисунками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Визначення та сутність міжкультурного менеджменту.

Міжкультурний менеджмент є ключовим поняттям в сучасному управлінському дискурсі, об'єднуючи аспекти культурного розмаїття та управлінської практики. В першу чергу, це термін визначає собою системний підхід до управління організацією, що опирається на розуміння культурних відмінностей між працівниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Він включає в себе усвідомлення та реагування на різноманітність культурних контекстів, що впливають на функціонування організації. Визначаючи поняття, слід враховувати, що міжкультурний менеджмент не обмежується лише адаптацією до різних культур, але й активно сприяє взаєморозумінню та співпраці між людьми з різних культурних груп.

Важливим аспектом міжкультурного менеджменту є його роль у розвитку конкурентноспроможної та стійкої організації в умовах глобалізації. Це вимагає впровадження гнучких та адаптивних стратегій, спрямованих на вирішення викликів, які виникають внаслідок культурних відмінностей. Міжкультурний менеджмент також враховує важливість ефективного використання різноманітності внутрішнього персоналу для забезпечення творчості та інновацій в організації. Він виступає не лише інструментом адаптації, але і джерелом конкурентної переваги, яке дозволяє компаніям ефективно пристосовуватися до швидкозмінюючогося світового бізнес-середовища [15].

Визначення термінологічних особливостей міжкультурного менеджменту включає в себе розкриття ключових понять, які становлять основу для подальшого розуміння та впровадження цього підходу в організаційні практики.

Сам термін "міжкультурний менеджмент" об'єднує в собі два аспекти: "міжкультурний" вказує на взаємодію між різними культурами, тоді як "менеджмент" стосується управлінських практик і стратегій. Це поняття не обмежується лише культурою у значенні національної чи етнічної спільноти, але також враховує корпоративні, організаційні, та професійні культури.

Основною областю застосування міжкультурного менеджменту є сфера міжнародного бізнесу та глобальних корпорацій, де організації мають справу з різноманітними культурними контекстами. Водночас, цей підхід виявляє свою актуальність у всіх сферах діяльності, де працюють люди з різних культур: від туризму та готельного бізнесу до освіти, охорони здоров'я та інших сфер соціально-економічного розвитку. Такий широкий спектр застосування міжкультурного менеджменту підкреслює його значення для сучасного світу, де взаємодія між різними культурами стає невід'ємною частиною життя та бізнесу [3].

Вплив культурних різниць на бізнес-процеси є неабияким фактором у сучасному глобальному бізнес-середовищі. Культурні відмінності охоплюють низку аспектів, починаючи від комунікації та закінчуючи управлінськими підходами. На першому етапі, спілкування в багатокультурному колективі може стати викликом через різні підходи до вираження ідей, різноманіття стилів вираження та інтерпретації невербальних сигналів. Культурні різниці впливають на формування команд та взаємодію між її членами, вимагаючи від керівників адаптації до різних робочих стилів.

У сфері управління, культурні аспекти можуть визначати підходи до прийняття рішень, встановлення пріоритетів та управлінської стратегії. Наприклад, в азійських культурах може бути акцентована на колективному рішенні та врахуванні думки кожного члена групи, тоді як в західних культурах індивідуалізм та прийняття рішень на рівні керівника можуть бути більш

характерними. Ці різниці можуть призвести до конфліктів та непорозумінь в процесі управління організацією, що вимагає від менеджерів високого рівня культурної компетентності [29, с. 66].

В контексті бізнес-процесів, різниці в культурних цінностях і підходах до роботи також можуть впливати на організаційну ефективність. Наприклад, в одних культурах може визнаватися важливість індивідуальних досягнень, в той час як в інших - колективної взаємодії. Розуміння та управління цими різницями стає вирішальним для підтримання успішного бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Врахування культурних особливостей сприяє створенню ефективних стратегій, що враховують різноманітність персоналу та сприяють досягненню організаційних цілей в умовах культурної різноманітності.

Зв'язок між міжкультурним менеджментом та глобалізацією представляє собою невід'ємну частину сучасного бізнес-середовища. Глобалізація, яка означає поширення економічних, соціальних та культурних взаємодій через кордони, створює унікальне середовище для підприємств, вимагаючи від них адаптації до різноманітних культурних контекстів. Міжкультурний менеджмент стає ключовим інструментом в умовах глобалізації, оскільки він спрямований на розуміння, взаємодію та управління культурними різницями у міжнародному бізнесі [46, с. 49].

Однією з головних причин, що обумовлює зростання значення міжкультурного менеджменту в умовах глобалізації, є розширення міжнародних комунікацій та мобільності працівників. Компанії взаємодіють з клієнтами, партнерами та персоналом з різних культур, що вимагає високого рівня культурної компетентності для успішної співпраці та досягнення спільних цілей. Глобалізація також зумовлює потребу у розробці стратегій, які б враховували велику різноманітність ринків, в яких діють підприємства. Міжкультурний менеджмент в цьому контексті допомагає створити ефективні стратегії

маркетингу, управління персоналом та взаємодії з клієнтами, враховуючи культурні особливості та очікування різних аудиторій [17, с. 81].

Крім того, міжкультурний менеджмент визначає стандарти етичної поведінки та корпоративної соціальної відповідальності в глобальному контексті. Організації повинні розуміти та враховувати культурні особливості різних регіонів, де вони працюють, щоб не лише ефективно функціонувати в різних середовищах, але й зберігати свою репутацію та статус у суспільстві. У цілому, міжкультурний менеджмент та глобалізація взаємодіють, утворюючи стратегічну основу для управління культурно різноманітними організаціями у світі, що постійно змінюється.



Рисунок 1.1. Основні передумови виникнення міжкультурного менеджменту як самостійної науки

Історичний розвиток поняття "міжкультурний менеджмент" відображає еволюцію в управлінських стратегіях та усвідомленні ролі культурної різноманітності в організаційному середовищі. Початково, у другій половині ХХ століття, коли почали зростати міжнародні бізнес-взаємини, підприємства стали відчувати потребу в адаптації своїх стратегій до культурно різних умов. У цей період почали з'являтися перші концепції, спрямовані на розуміння і управління культурними відмінностями в бізнесі [35].

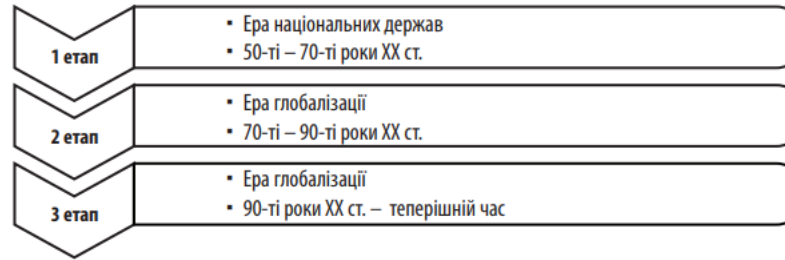


Рисунок 1.2. Етапи формування міжкультурного менеджменту як самостійної науки

З основоположників міжкультурного менеджменту можна виокремити Гайа Хофстеде, який у 1980-х роках вперше представив свою теорію культурних вимірів, що визначали елементи культур, впливаючи на організаційні цінності. Він виявив, що культурні особливості мають важливий вплив на підходи до лідерства, комунікації та прийняття рішень в організаціях. Згодом інші дослідники, такі як Фон Турун, Едвард Холл та Фон Хеді, розширили це поле, доповнивши концепції міжкультурного менеджменту новими ідеями та практичними рекомендаціями [31, с. 56].

У 1990-2000-х роках, із зростанням глобалізації та розвитком технологій зв'язку, питання міжкультурного менеджменту стало ще актуальнішим. Організації почали усвідомлювати, що успішна діяльність в міжнародному масштабі потребує не лише стратегічного мислення, але й глибокого розуміння різних культур. У цьому контексті, виникли консультативні фірми та освітні програми, спрямовані на розвиток навичок міжкультурного менеджменту для керівників та фахівців [55].

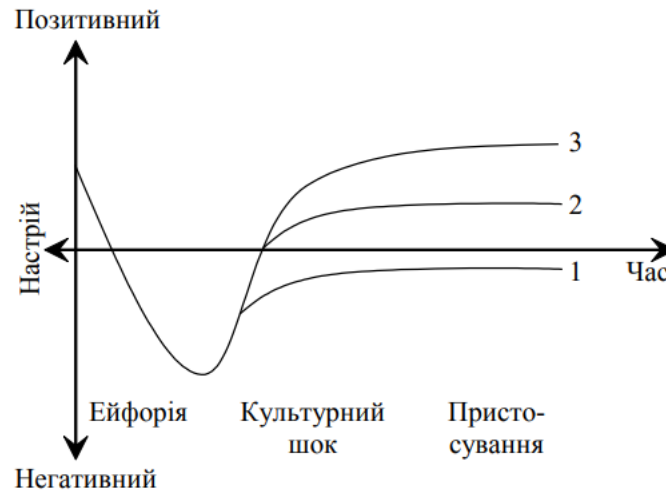


Рисунок 1.3. Крива адаптації людини до інших культурних умов

Сьогодні поняття "міжкультурний менеджмент" стало необхідністю для підприємств, що діють на глобальних ринках, і воно постійно розвивається під впливом сучасних тенденцій у бізнесі та міжнародних відносинах. Його історичний шлях свідчить про постійну потребу у вдосконаленні стратегій управління для досягнення ефективності та успіху в умовах культурної різноманітності.

Огляд і аналіз відомих теорій, що визначають принципи міжкультурного менеджменту, дозволяє розкрити різноманітні підходи до вирішення завдань управління в культурно різноманітних організаційних середовищах. Одна з ключових теорій належить Гайу Хофстеде, який запропонував культурні виміри для порівняння національних культур. Його п'ять вимірів, такі як індивідуалізм-колективізм, ступінь уникнення несправедливості, влада в організації, чоловічість-жіночість та відстань влади, допомагають розуміти, як культурні різниці можуть впливати на організаційні практики [1].

Іншою важливою теорією є концепція "Культурний Розрахунок" Фон Туруна, який визначив чотири культурні орієнтації: індивідуалізм, колективізм, стійкість, та гнучкість. Ця теорія допомагає менеджерам розуміти, як адаптувати свої підходи в залежності від культурних особливостей команди чи партнерів.

Теорія "Високий/Низький контекст" Едварда Холла також важлива в контексті міжкультурного менеджменту. Вона розрізняє культури, де звертання до контексту (високий контекст) або самого повідомлення (низький контекст) має ключове значення для розуміння повідомлень та прийняття рішень.

Крім того, теорія культурного інтелекту Девіда Томпсона розглядає навички, які потрібно розвивати для успішної міжкультурної взаємодії. Ця теорія наголошує на важливості розуміння та адаптації до різних культурних рамок [18, с. 78].

Загалом, ці теорії надають різноманітні концепції та інструменти для розвитку міжкультурного менеджменту, враховуючи різноманітність культур та ефективно управління в умовах глобалізації.

Розуміння сутності міжкультурного менеджменту отримало визначені відтінки через різноманітні теоретичні підходи, які прагнуть осмислити вплив культурних різниць на організаційні практики та стратегії.

Гай Хофстеде, використовуючи концепцію культурних вимірів, надав систематизований підхід до розуміння міжкультурного менеджменту. Він визначив п'ять ключових аспектів, таких як індивідуалізм-колективізм, ступінь уникнення несправедливості, влада в організації, чоловічість-жіночість та відстань влади, які допомагають аналізувати культурні відмінності в організаціях.

Фон Турун зосередив увагу на "Культурному Розрахунку", виокремлюючи чотири культурні орієнтації: індивідуалізм, колективізм, стійкість та гнучкість. Цей підхід дозволяє глибше вивчити, як культурні аспекти впливають на спосіб взаємодії та управління.

Теорія "Високий/Низький контекст" Едварда Холла допомагає розрізняти культури, де звертання до контексту (високий контекст) або самого повідомлення

(низький контекст) має ключове значення для розуміння повідомлень та прийняття рішень.

Культурний інтелект, як визначає його Девід Томпсон, зазначає на важливості навичок розуміння та адаптації до різних культурних рамок, а не лише на основі опису культурних відмінностей [18, с. 85].

Ці різні підходи сприяють комплексному розумінню міжкультурного менеджменту, враховуючи різноманітність культур та необхідність адаптації стратегій управління в умовах глобалізації та культурної різноманітності.

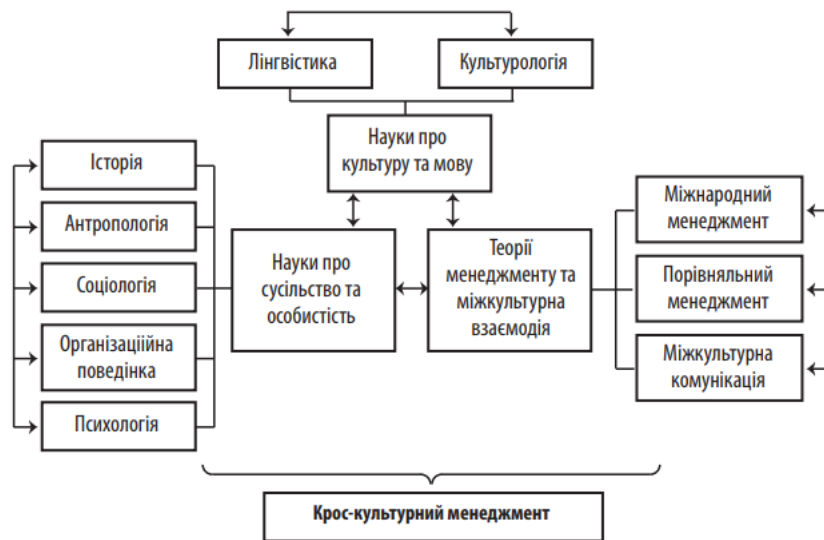


Рисунок 1.4. Міждисциплінарний характер міжкультурного менеджменту
Вивчення взаємодії міжкультурного менеджменту з іншими видами управління в організації є ключовим аспектом аналізу, оскільки воно розкриває, як відбувається інтеграція міжкультурного підходу в загальну стратегію управління [10].

Управління змінами в контексті міжкультурного менеджменту виявляється особливо важливим, оскільки вимагає адаптації організаційних структур та культурних практик до нових умов. Зміни включають в себе не лише організаційні процеси, але й впровадження міжкультурних стратегій, що може

включати навчання персоналу, створення культури взаєморозуміння та розробку ефективних комунікаційних систем.

В контексті стратегічного управління, міжкультурний менеджмент повинен бути взятий до уваги при формулюванні довгострокових цілей та планів розвитку. Розуміння культурних аспектів може впливати на прийняття стратегічних рішень, обрані ринкові стратегії та вибір країн для розширення бізнесу.

Управління людськими ресурсами в міжкультурному контексті передбачає впровадження практик набору персоналу, які враховують культурні особливості, а також розвиток системи мотивації та оцінки працівників, що відображає різні цінності та очікування різних культурних груп.

Нарешті, взаємодія міжкультурного менеджменту з операційним управлінням та логістикою може визначати ефективність постачальницького ланцюга та оптимізацію бізнес-процесів, забезпечуючи гладку роботу в умовах культурної різноманітності. Такий підхід дозволяє організації враховувати культурні аспекти при вирішенні питань виробництва та постачання товарів чи послуг [28].

Аналіз впливу міжкультурного менеджменту на стратегічне планування та лідерство відображає ключову роль культурної компетентності у формуванні успішних стратегій та ефективного лідерства в організації.

У контексті стратегічного планування, міжкультурний менеджмент вимагає уваги до культурних аспектів при формулюванні та виконанні стратегій організації. Культурні відмінності можуть впливати на визначення цілей, вибір ринкових стратегій та розробку продуктів або послуг. Крім того, врахування культурного контексту в стратегічному плануванні дозволяє організації адаптувати свої стратегії до специфічних потреб різних культурних груп та ринків.

У лідерському контексті, міжкультурний менеджмент визначає необхідність розвитку культурної компетентності у лідерах. Лідерство в умовах культурної різноманітності вимагає від керівників здатності ефективно співпрацювати з різними культурами, враховувати їхні цінності та уникати конфліктів. Лідери повинні бути чутливими до культурних відмінностей, адаптуватися до різних стилів роботи та забезпечувати включеність усіх членів команди [32].

Міжкультурний менеджмент також впливає на визначення пріоритетів та розподіл ресурсів в організації, що може впливати на лідерське рішення та сприяти створенню відкритого та гнучкого лідерського підходу.

Узагальнюючи, вплив міжкультурного менеджменту на стратегічне планування та лідерство підкреслює важливість розуміння та врахування культурних факторів у всіх аспектах управління для досягнення успіху в глобальному бізнес-середовищі.

Класифікація різних підходів та моделей міжкультурного менеджменту відображає багатогранність стратегій та інструментів, які можуть бути використані для управління культурною різноманітністю в організаціях. Однією з основних класифікацій є поділ на національний та корпоративний рівні міжкультурного менеджменту.

Національний рівень включає в себе теоретичні підходи, що аналізують культурні відмінності на рівні країн. Тут можна виділити моделі, які базуються на культурних вимірах, такі як модель Гая Хофстеде, або ті, що досліджують вплив географічного та історичного контексту на організаційні структури [4, с. 67].

Корпоративний рівень включає в себе підходи та моделі, які аналізують культурні аспекти в межах конкретної організації. Це можуть бути моделі,

спрямовані на внутрішню організаційну культуру, такі як модель Едгара Шайна або модель консенсусу та конфліктів від Майкла Хофмана [16, с. 80].

Інша класифікація може базуватися на різних аспектах управління, таких як комунікація, навчання та розвиток, мотивація, та управління змінами. Кожен аспект може мати свої унікальні моделі та підходи, розроблені для вирішення конкретних завдань у контексті міжкультурного менеджменту.

Загалом, класифікація підходів та моделей міжкультурного менеджменту допомагає організаціям визначати та вибирати ті інструменти, які найкращим чином відповідають їхнім потребам та специфікаціям.

Визначення відмінностей та спільних аспектів у різних типах міжкультурного менеджменту розкриває різноманітні підходи та фактори, які враховуються в організаціях для ефективного управління культурною різноманітністю.

Національний міжкультурний менеджмент зосереджений на вивченні та управлінні культурними відмінностями між країнами. Він аналізує культурні виміри, такі як індивідуалізм-колективізм, влада в організації, ступінь уникнення несправедливості та інші, щоб розуміти, як ці різниці можуть впливати на управління та організаційну культуру [24, с. 59].

Корпоративний міжкультурний менеджмент, навпаки, фокусується на управлінні культурною різноманітністю всередині конкретної організації. Цей підхід розглядає, як культурні відмінності можуть впливати на комунікацію, конфлікти, прийняття рішень та роботу команд.

Глобальний міжкультурний менеджмент орієнтований на вивчення взаємодії та управління в умовах глобалізації. Він розглядає, як організації пристосовують свої стратегії та практики до різноманітних культурних середовищ, де вони працюють.

Спільним аспектом у всіх цих підходах є акцент на необхідності розуміння та ефективного управління культурними відмінностями. При цьому, різні типи міжкультурного менеджменту враховують контекст (національний, корпоративний, глобальний), але мають спільну мету створення ефективних стратегій управління в умовах культурної різноманітності.

Сутність міжкультурного менеджменту полягає у тому, щоб розуміти, адаптуватися та впроваджувати стратегії, які дозволяють успішно взаємодіяти в умовах різноманітності культурних цінностей, переконань і способів сприйняття.

Це включає в себе не лише управління різницями у мові, традиціях та стилі комунікації, але й управління культурними відмінностями в цінностях, релігійних переконаннях, соціальних звичаях і поглядах на роботу. Основною метою є створення ефективного та гармонійного співробітництва в середовищі, де працюють люди із різних культур.

Менеджери в галузі міжкультурного менеджменту повинні розвивати культурну компетентність, тобто здатність ефективно пристосовувати свої стратегії управління та комунікації до конкретних культурних контекстів. Це сприяє зміцненню взаєморозуміння, покращенню командної роботи та підвищенню продуктивності в організації або бізнес-проекті.

1.2 Розвиток та етапи міжнародного готельного бізнесу.

Початковий етап розширення у міжнародному готельному бізнесі визначається періодом формування та встановлення перших готелів на національному рівні. У цьому етапі компанія часто фокусується на консолідації своєї присутності на внутрішньому ринку та залученні лояльності місцевого клієнтства. Спроби впровадження різних форматів готелів та розширення спектру надання послуг є характерними для цього етапу.

Організації на початковому етапі активно експериментують з концепціями готелів, визначають оптимальний портфель послуг та створюють унікальний образ бренду. Важливою частиною цього етапу є встановлення високих стандартів обслуговування та комфорту, щоб створити позитивний імідж компанії в очах споживачів [2].

Таблиця 1.1

Етапи розвитку міжнародного готельного бізнесу

Етап	Характеристика
Початковий етап розширення	Виділення перших міжнародних можливостей. Вхідження на зовнішні ринки та створення перших іноземних готелів. Орієнтація на розвиток мережі.
Етап регіонального розширення	Активне розширення в рамках конкретних регіонів та країн. Адаптація до місцевих культур та умов. Збільшення кількості готелів у вибраних локаціях.
Адаптація до специфіки регіональних ринків	Зміцнення позицій на вибраних регіональних ринках. Застосування індивідуального підходу до кожного ринку. Вдосконалення стандартів обслуговування відповідно до місцевих вимог.
Міжнародна експансія	Активне входження на нові міжнародні ринки. Розширення мережі готелів у різних країнах та континентах. Вдосконалення глобальних маркетингових стратегій та брендуння.
Адаптація до різниці культур та звичаїв	Акцент на розумінні та врахуванні культурних особливостей кожної локації. Пристосування готельних послуг та обслуговування до місцевих традицій та побуту.
Укладання стратегічних партнерств	Співпраця з місцевими компаніями та партнерами для підтримки та розвитку бізнесу. Використання синергій для спільного успіху.
Глобальна присутність	Активне розширення мережі готелів у всіх ключових світових ринках. Збільшення глобальної впізнаваності та консистентності бренду. Впровадження глобальних маркетингових кампаній.

Крім того, на початковому етапі розширення, готельні компанії розвивають стратегії взаємодії з місцевою громадськістю, дотримуючись місцевих культурних та етичних стандартів. Основний акцент робиться на створенні

партнерств з місцевими підприємствами та участь у соціокультурних ініціативах для підтримки спільнот, де готель розташований [9, с. 54].

Таким чином, початковий етап розширення є стратегічно важливим періодом для будь-якої міжнародної готельної компанії, оскільки він визначає основи для подальшого успіху та конкурентоспроможності в глобальному готельному ринку.

Етап регіонального розширення у міжнародному готельному бізнесі визначається стратегічним розширенням компанії за межі своєї національної присутності та входженням в суміжні регіони та країни. На цьому етапі компанії активно адаптують свої стратегії до специфічних вимог та особливостей нових ринків, прагнучи зберегти консистентність свого бренду та стандартів обслуговування [52, с. 90].

Основним завданням етапу регіонального розширення є створення платформи для подальшого глобального впровадження, забезпечуючи при цьому високу адаптабельність та реагування на місцеві особливості. Компанії розробляють регіональні стратегії маркетингу, а також вивчають та адаптуються до різних культурних та економічних аспектів нових ринків.

Під час етапу регіонального розширення, готельні компанії активно взаємодіють з місцевими партнерами, враховуючи їхні звичаї, потреби та правила бізнесу. Розробка стратегій цільового маркетингу стає ключовим аспектом, спрямованим на максимізацію привабливості готелів серед місцевих та регіональних клієнтів [41].

Отже, етап регіонального розширення визначає важливий перехід від національної до міжнародної діяльності, де готельні компанії вивчають та взаємодіють з різноманітністю регіональних ринків, розширюючи свою глобальну присутність та консолідуючи своє позиції в галузі глобального готельного бізнесу.

Адаптація до специфіки регіональних ринків на етапі регіонального розширення є ключовим елементом стратегії міжнародного готельного бізнесу. Кожен регіон має унікальні культурні, соціальні та економічні аспекти, які впливають на вимоги та очікування споживачів. Отже, компанії повинні виявити гнучкість та глибоке розуміння місцевих контекстів для успішної адаптації своїх послуг та стратегій до конкретних особливостей кожного ринку.

Процес адаптації починається з уважного вивчення та аналізу місцевого споживача, його потреб і побажань. Готелі мають враховувати культурні особливості, релігійні та соціальні нюанси, щоб забезпечити атмосферу та сервіс, які будуть привабливими та комфортними для місцевого населення [45].

Додатковою складовою адаптації є розробка продуктів та послуг, які враховують місцеві особливості. Це може включати в себе адаптовані меню в ресторанах, традиційні методи рекламної кампанії, або навіть спеціалізовані заходи та події, що відзначаються в даному регіоні.

Здатність готелів ефективно адаптуватися до специфічних потреб регіональних ринків дозволяє їм не лише зберегти конкурентоспроможність, але і створити позитивний імідж як глобального бренду, який розуміє та поважає свої місцеві споживачі.

Вдосконалення стандартів обслуговування та дотримання міжнародних стандартів важливою мірою визначає успіх готельної компанії на етапі регіонального розширення. Запровадження та підтримання високих стандартів обслуговування стає стратегічною ініціативою, спрямованою на задоволення споживачів та збільшення їхньої лояльності [30, с. 85].

Націлена увага на покращення якості обслуговування включає в себе навчання персоналу, впровадження ефективних систем звітності та контролю, а також постійне вдосконалення усіх аспектів взаємодії з гостями. Це може

включати в себе інноваційні технології, щоб полегшити процеси реєстрації, виїзду та інші аспекти обслуговування.

Важливо також підтримувати та дотримуватися міжнародних стандартів, які включають в себе якість обслуговування, безпеку, стандарти безпеки праці та екологічні вимоги. Це дозволяє готелям не лише стати впізнаваними як глобальним брендом, а й забезпечити надійність та довіру з боку клієнтів.

Всі ці заходи спрямовані на створення готельної атмосфери, що задовольняє високі стандарти якості та відповідає очікуванням різноманітних гостей, незалежно від їхнього походження чи культурних особливостей. Це сприяє позитивному сприйняттю готеля та сприяє залученню нових та утриманню існуючих клієнтів [21].

Міжнародна експансія – це ключовий етап для готельних компаній, коли вони розширюють свою присутність за межі своєї національної галузі та входять на міжнародний ринок. Це вирішальний момент у стратегії глобального розвитку, де готелі активно розташовують свої заклади у різних країнах та навіть на різних континентах. Зазначимо, що цей етап вимагає особливої уваги до культурних, юридичних та економічних особливостей кожної нової локації [25, с. 74].

Під час міжнародної експансії, готельні компанії зазвичай стикаються з великою різноманітністю вимог та стандартів, які обумовлені місцевою культурою та традиціями. Отже, ключовим завданням є адаптація своїх послуг та стратегій до цієї різноманітності, забезпечуючи при цьому відповідність міжнародним стандартам безпеки та якості обслуговування.

Важливою частиною міжнародної експансії є інтеграція з місцевими громадами та владою для забезпечення позитивного впливу готелів на економіку та соціокультурний розвиток регіонів, де вони розташовані. Збереження корпоративної ідентичності при цьому поєднується з потребою адаптації до місцевого середовища.

Міжнародна експансія визначає новий етап розвитку готельних компаній, в якому вони намагаються зайняти стійкі позиції на світовому готельному ринку, забезпечуючи високі стандарти обслуговування та взаєморозуміння з різноманітними культурами.

Адаптація до різниці культур та звичаїв у різних регіонах є ключовою стратегією на етапі міжнародної експансії для готельних компаній. Різноманітність культурних контекстів вимагає від готелів глибокого розуміння та поваги до унікальності кожного регіонального ринку. Однією з важливих складових адаптації є розробка культурно чутливих стратегій обслуговування та взаємодії з клієнтами [23, с. 63].

Важливою частиною адаптації є підготовка персоналу до розуміння та взаємодії з різноманітними культурними групами. Готелі надають пріоритет навчанню персоналу на тему культурної чутливості, мовних навичок та особливостей місцевих звичаїв. Це дозволяє створити атмосферу, в якій гості почувують себе комфортно та поважаються, незалежно від їхнього культурного тла.

Крім того, готелі адаптують свої послуги та інфраструктуру до особливостей різних культур. Це може включати в себе адаптоване харчування, врахування релігійних та культурних свят, а також створення спеціальних просторів для проведення традиційних подій та весіль [8, с. 66].

Готельні компанії, що успішно адаптують свою діяльність до різноманітності культур, мають можливість не лише залучати широке коло клієнтів, але й підсилити свою репутацію як глобального бренду, що поважає та розуміє своїх гостей.

Укладання стратегічних партнерств з місцевими компаніями є ключовим елементом успішної міжнародної експансії для готельних бізнесів. Це дозволяє готелям ефективно вбудовуватися в місцевий бізнес-екосистему та

використовувати ресурси та знання місцевих партнерів для покращення своєї діяльності.

Створення стратегічних партнерств дозволяє готелям локалізувати свої послуги та пристосовувати їх до місцевих потреб та уподобань. Наприклад, співпраця з місцевими ресторанами, туристичними агентствами чи культурними ініціативами може допомогти готелям надати своїм гостям унікальний та локалізований досвід.

Партнерство також розкриває можливості для обміну знаннями та інноваціями між готельним бізнесом та місцевими компаніями. Це дозволяє готелям використовувати місцеві експертизи та впроваджувати унікальні елементи в свою стратегію обслуговування [5, с. 89].

За взаємовигідних умов стратегічне партнерство сприяє не лише зміцненню позицій готелю на ринку, але й забезпечує стабільні та взаємовигідні відносини з місцевою бізнес-спільнотою. Це може виявитися особливо важливим у сфері гостинності, де взаємодія з місцевими стейкхолдерами є вирішальною для створення аутентичних та значущих гостьових експериментів.

Досягнення глобальної присутності є важливим етапом у розвитку готельних компаній, коли вони активно розширюють свою мережу готелів у всі ключові світові ринки. Ця стратегія ставить своїм завданням зайняти позиції на всіх континентах та в усіх важливих містах, щоб задовольнити попит на готельні послуги на глобальному рівні.

Глобальна присутність вимагає від готелів не лише ефективного розташування в стратегічних локаціях, але й збалансованого підходу до адаптації до різних культур та ринкових умов. Готелі мають ретельно досліджувати та розуміти особливості кожного регіону, забезпечуючи при цьому високі стандарти обслуговування та комфорту [12, с. 101].

Глобальна мережа готелів дозволяє компаніям забезпечити клієнтам універсальний доступ до їхніх послуг у будь-якій точці світу. Величезний розмах присутності також створює можливості для гостей використовувати програми лояльності та отримувати послуги готелів в будь-якій частині світу з однаковим рівнем зручностей.

Основною вигодою глобальної присутності є здатність готельних компаній пристосовуватися до змін у світових тенденціях, визначати нові можливості та зберігати конкурентоспроможність в умовах динамічного глобального ринку гостинності.

Впровадження глобальних маркетингових кампаній та брендування є стратегічною ініціативою для готельних компаній, які домагаються глобальної присутності. Ці кампанії спрямовані на створення єдиного образу бренду та розпізнавання його на світовому рівні. Глобальне брендування включає в себе не лише визначення єдиної корпоративної ідентичності, але й розробку стратегій комунікації, що враховують культурні та мовні відмінності [26, с. 43].

Ці маркетингові кампанії мають на меті не лише привертати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, підсилюючи їхню лояльність до бренду. Готелі звертають увагу на підкреслення унікальних рис свого обслуговування, вигідних пропозицій для клієнтів та відмінностей своїх готелів, щоб створити емоційний зв'язок з гостями.

Стратегія глобального брендування також передбачає використання інноваційних методів та технологій у маркетингу. Це може включати в себе використання соціальних мереж, інтерактивних веб-сайтів, а також персоналізованих рекламних кампаній для залучення уваги аудиторії та збільшення свідомості про бренд.

Завдяки глобальним маркетинговим кампаніям та ефективному брендуванню готельні компанії можуть зберегти консистентність у сприйнятті

свого бренду у всьому світі, сприяючи розширенню та зміцненню своєї позиції на міжнародному ринку гостинності.

Зосередження на сталому вдосконаленні якості обслуговування та інноваціях є стратегічною позицією для готельних компаній, що прагнуть забезпечити тривалу конкурентоспроможність у галузі гостинності. Стале вдосконалення якості обслуговування означає постійну увагу до потреб та очікувань клієнтів, а також вдосконалення процесів, що спрямовані на їхнє задоволення.

Готелі, що прагнуть сталого вдосконалення, акцентують увагу на трендових інноваціях у галузі гостинності. Це може включати в себе впровадження новітніх технологій для полегшення процесів реєстрації, електронного забезпечення безпеки та покращення комунікації з гостями. Крім того, готелі активно вивчають та впроваджують кращі практики у сфері сталого розвитку та зелених технологій [33].

Важливою частиною стратегії сталого вдосконалення є систематичні оцінки якості обслуговування та залучення фідбеку від клієнтів. Аналіз отриманих даних дозволяє готелям ідентифікувати можливості для поліпшення та адаптації до змін у вимогах ринку.

Такий підхід дозволяє готелям не лише зберігати високий стандарт обслуговування, але й залишатися впереду у сфері інновацій, привертаючи нових гостей та утримуючи лояльність існуючих. Спрямованість на стале вдосконалення дозволяє готелям адаптуватися до змінних умов ринку та забезпечувати високу якість обслуговування в умовах постійної конкуренції у галузі гостинності.

Стратегії управління міжнародними відгалуженнями є важливим елементом глобальної стратегії готельних компаній, оскільки вони намагаються ефективно керувати своєю мережею готелів у різних країнах та регіонах світу.

Основна мета таких стратегій - забезпечити єдність стандартів обслуговування та бренду, зберігаючи при цьому гнучкість та адаптованість до місцевих умов [38].

Однією з ключових стратегій управління міжнародними відгалуженнями є стандартизація операційних процесів. Це передбачає впровадження єдиних стандартів щодо обслуговування, систем безпеки, управління персоналом та інших аспектів готельного бізнесу, що дозволяє забезпечити єдність бренду та забезпечити гостям однаково високий рівень послуг у будь-якому готелі мережі.

З іншого боку, деякі готельні компанії використовують стратегію адаптації до місцевих умов. Це означає, що вони можуть модифікувати свої послуги, меню, інтер'єр та інші аспекти відповідно до культурних та регіональних відмінностей.

Ще однією стратегією є впровадження інновацій у керування. Використання сучасних технологій та методів аналізу даних дозволяє оптимізувати управління готелями, пристосовувати стратегії до ринкових тенденцій та покращувати ефективність діяльності мережі в цілому.

Комбінація цих стратегій дозволяє готельним компаніям успішно керувати своєю глобальною присутністю, забезпечуючи високу якість обслуговування та консистентність бренду у всіх точках світу.

Отже, розвиток міжнародного готельного бізнесу свідчить про постійне адаптування до змін у глобальній економіці та суспільстві. При цьому, стратегії управління міжнародними відгалуженнями виявляються вирішальними для успіху готельних компаній, які прагнуть досягти сталої конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції.

1.3 Роль культурного контексту у готельному обслуговуванні або бізнесі.

Роль культурного контексту в готельному бізнесі визначається як ключовий фактор, що впливає на сприйняття та задоволення клієнтів, а також на

успішність підприємства в цілому. Культурний контекст охоплює низку аспектів, включаючи мову, традиції, побут, релігійні переконання та інші особливості культур гостей [13].

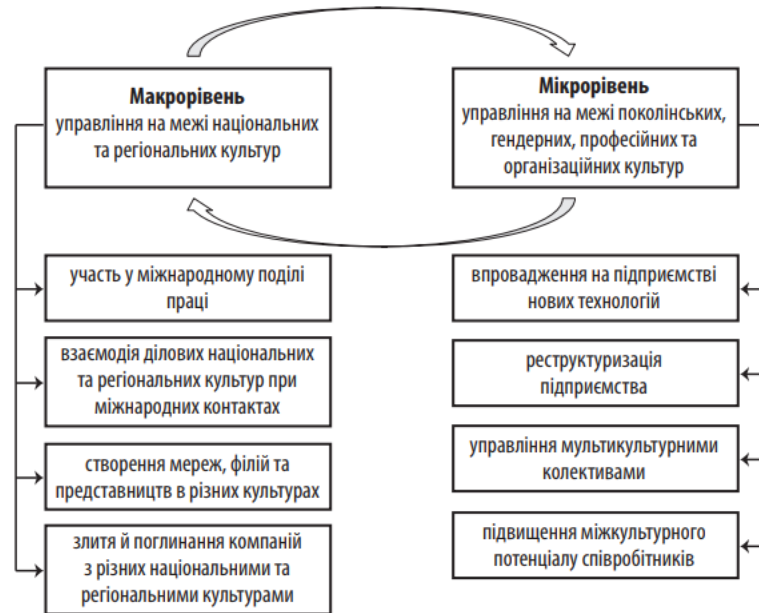


Рисунок 1.5. Рівні міжкультурного менеджменту

У світі глобалізації та різноманітності, здатність адаптуватися до різних культур стає стратегічно важливою для готельних підприємств. Розуміння та врахування культурних особливостей дозволяє створювати приязнливе середовище для різних клієнтів, забезпечуючи їм відчуття комфорту та поваги.

Культурний контекст також глибоко впливає на процес прийняття рішень та формування стратегій управління готелями. Однаковий стандарт обслуговування часто не враховує різницю в очікуваннях різних культурних груп. Тому, готельні компанії, які інтегрують міжкультурний підхід у свою стратегію, виявляються більш конкурентоспроможними та здатними привертати та утримувати різні аудиторії клієнтів [34, с. 94].

Загалом, культурний контекст є не лише важливим аспектом гостинності, а й стратегічним ресурсом для готельних бізнесів, сприяючи позитивному

взаємодії з різноманітними культурами та забезпечуючи стійкість та розвиток у глобальному середовищі.

Культурна чутливість у взаємодії з клієнтами є важливим елементом успішного готельного обслуговування у світі, де різноманітність культур стає все більшою реальністю. Врахування та повага до різниць у культурних традиціях, мові та звичаях є необхідними для побудови позитивних взаємин з гостями з різних частин світу.

Основною складовою культурної чутливості є вміння слухати та розуміти потреби та очікування гостей, враховуючи їхню культурну специфіку. Це може включати у себе призначення персоналу, який володіє різними мовами, розуміння релігійних аспектів та святкувань, а також надання додаткових сервісів, які враховують культурні вподобання гостей.

Культурна чутливість є ключовим фактором у вирішенні потенційних конфліктів та непорозумінь, що можуть виникнути через різниці в культурному сприйнятті та нормах. Готелі, які активно працюють над підвищенням рівня культурної чутливості свого персоналу, забезпечують себе не лише задоволеними клієнтами, а й позитивно впливають на свою репутацію та можливість рекомендацій у різних культурних спільнотах [49, с. 67].

Крім того, готелі, які активно впроваджують політику культурної чутливості, мають можливість стати привабливішими для різних сегментів ринку та розширити свою аудиторію, сприяючи більш широкому розповсюдженню свого бренду в світі різноманітності.

Вплив культурного контексту на дизайн та організацію готельного простору стає визначальним аспектом, який впливає на загальний вигляд готелю та враження, які відчують гості. Культурні відмінності впливають на перцепцію краси, комфорту та функціональності приміщень. Готелі повинні

враховувати ці відмінності для того, щоб створювати простір, який буде відповідати потребам та вочевидно вигідний для різних культурних груп.

Культурно-орієнтований дизайн може включати в себе використання традиційних кольорів, розміщення мистецтва та декору, що відзначається впливом конкретної культури. Наприклад, дизайн готелю може відобразити елементи азіатської культури через використання бамбукових структур, або відображати європейську класичність через важкі та розкішні деталі.

Організація готельного простору також повинна враховувати культурні аспекти. Наприклад, приміщення для відпочинку може бути організоване таким чином, щоб сприяти соціальній взаємодії, що є важливим аспектом багатьох культур. У той час як готелі, розташовані в країнах, де цінуються особистість та приватність, можуть створювати простори для індивідуального відпочинку та замислення [58].

Забезпечення культурно чутливого дизайну та організації простору не лише додає готелю унікальності, але й покращує загальний досвід гостей, роблячи їх перебування більш приємним та неперевершеним у контексті їхніх культурних очікувань.

Врахування культурного контексту в стратегії маркетингу є критично важливим елементом для досягнення успіху готельного бізнесу в різних культурних середовищах. Здатність адаптувати маркетингові стратегії до культурних особливостей дозволяє готелям ефективно взаємодіяти з різними аудиторіями та створювати відчуття привабливості для кожної культурної групи.

Успішна маркетингова стратегія повинна враховувати культурні переваги та традиції різних цільових ринків. Це може включати в себе використання мовних нюансів у рекламі, обрання відповідних символів та образів, що мають позитивне значення у конкретній культурі, або навіть адаптацію цільового аудиторії для врахування різних етнічних та культурних впливів [54, с. 87].

Маркетингова стратегія повинна також враховувати різницю в підходах до споживання та вирішенні проблем у різних культурах. Розуміння, як кожна культура сприймає рекламні повідомлення, як вона шукає інформацію та які моменти важливі для її представників, є визначальним для створення ефективної стратегії залучення.

Крім того, готелі повинні виявляти гнучкість у своїх маркетингових підходах, оскільки культурні тренди і зміни можуть відбуватися в часі. Адаптація стратегій до нових реалій дозволяє готелям залишатися актуальними та привабливими для різних культурних груп, що в результаті сприяє збільшенню числа задоволених та лояльних клієнтів.

Тренди та інновації у міжкультурному готельному обслуговуванні є важливими чинниками, що формують сучасний готельний ландшафт, особливо в умовах зростаючої глобалізації та різноманітності культурних споживачів. Одним із ключових трендів є використання технологій для персоналізації обслуговування з урахуванням культурних відмінностей. Готелі впроваджують інноваційні системи, які аналізують дані про клієнтів для створення індивідуальних пропозицій та унікального досвіду для гостей з різних культур.

Ще одним важливим трендом є розвиток міжкультурних навчальних програм для персоналу. Готелі активно інвестують у навчання свого персоналу щодо культурних особливостей та навичок ефективного міжкультурного спілкування. Це допомагає персоналу краще розуміти та обслуговувати гостей з різних частин світу, сприяючи позитивному враженню та задоволенню клієнтів.

Іншим трендом є створення унікальних міжкультурних подій та програм для гостей. Готелі організують культурні фестивалі, тематичні вечори та екскурсії, спрямовані на вивчення та взаємодію з різними культурами. Це не лише розширює можливості розваг для гостей, а й сприяє взаєморозумінню та відкритості між різними групами [40].

Усі ці тренди та інновації в міжкультурному готельному обслуговуванні спрямовані на створення більшого рівня задоволення для гостей, незалежно від їхнього культурного походження, а також на розширення ринкових можливостей для готелів у глобальному середовищі.

Застосування міжкультурного підходу не тільки сприяє збереженню позитивного враження від обслуговування, але і робить готелі більш відкритими для співпраці та взаєморозуміння у міжнародному бізнес-середовищі. Отже, культурний контекст є критичним фактором у розвитку та успіху готельного бізнесу, вимагаючи постійної уваги та вдосконалення з боку готельних підприємств.

1.4 Вивчення методів дослідження міжкультурного менеджменту в готельному бізнесі.

У динамічному ландшафті сучасного глобалізованого світу готельна індустрія виступає як мікрокосмос різноманітних культур, що сходяться в єдиному просторі. Міжкультурний менеджмент у готельному бізнесі має вирішальне значення для забезпечення ефективної комунікації, задоволеності клієнтів і загального операційного успіху. Щоб орієнтуватися в складнощах різноманітних культур у цій галузі, необхідні надійні методи дослідження. Цей розділ має на меті заглибитися в різні методи дослідження, які використовуються для вивчення міжкультурного менеджменту в готельному бізнесі.

Огляд літератури:

Перш ніж приступати до емпіричного дослідження, всебічний огляд існуючої літератури є фундаментальним. Це передбачає синтез інформації з академічних статей, книг та інших наукових джерел, які обговорюють міжкультурний менеджмент у готельній індустрії. Розуміння існуючого масиву

знань допомагає дослідникам виявити прогалини в літературі, уточнити дослідницькі питання та побудувати надійну теоретичну основу для своїх досліджень.

Опитування та анкетування:

Одним із найпоширеніших методів дослідження в міжкультурному менеджменті є використання опитувань та анкет. Цей кількісний підхід дозволяє дослідникам збирати дані з великої вибірки працівників готелю та гостей, щоб оцінити їхнє сприйняття, ставлення та досвід, пов'язаний із міжкультурними взаємодіями. Запитання можуть охоплювати такі теми, як ефективність спілкування, культурна чутливість і вплив різноманітних культурних практик на якість обслуговування.

Тематичні дослідження:

Тематичні дослідження пропонують поглиблене вивчення конкретних готелів або готельних мереж, аналізуючи їхню практику міжкультурного менеджменту. Дослідники можуть досліджувати успішні стратегії, які використовують готелі для управління культурним розмаїттям, або досліджувати проблеми, з якими стикаються окремі заклади. Тематичні дослідження забезпечують контекстуальне розуміння міжкультурного менеджменту в готельній індустрії.

Міжкультурний порівняльний аналіз:

Порівняльний аналіз передбачає вивчення кількох готелів у різних культурних контекстах. Цей метод дозволяє дослідникам виявити моделі, подібності та відмінності в підходах до міжкультурного менеджменту. Вивчаючи, як готелі в різних регіонах вирішують культурне розмаїття, дослідники можуть отримати цінну інформацію про найкращі практики та сфери, які потрібно вдосконалити.

Міжкультурний менеджмент використовує різноманітні загальнонаукові методи для вивчення та управління культурними відмінностями в організаціях. Деякі з основних загальнонаукових методів включають:

Системний аналіз:

Дослідження міжкультурного менеджменту як системи, що включає різні компоненти та взаємодії між ними. Аналіз взаємозв'язків між культурними, соціальними, економічними та організаційними аспектами.

Емпіричні дослідження:

Збір даних через спостереження, опитування та інтерв'ю для отримання конкретної інформації про взаємодію в міжкультурному середовищі. Використання емпіричних результатів для розуміння та вирішення конкретних проблем.

Порівняльний аналіз:

Порівняння культурних елементів, які можуть включати цінності, норми, стандарти, традиції тощо. Визначення спільних точок та відмінностей для розуміння взаємодії між культурами.

Психологічні та соціологічні дослідження:

Вивчення психологічних аспектів міжкультурного спілкування, таких як стереотипи, сприйняття, адаптація. Аналіз соціологічних тенденцій та впливу культурних факторів на організаційну динаміку.

Крос-культурні аналізи:

Вивчення взаємодії між різними культурами в конкретних ситуаціях та обставинах. Врахування контексту та визначення оптимальних стратегій управління у конкретних культурних середовищах.

Підсумовуючи, дослідження міжкультурного менеджменту в готельному бізнесі вимагає багатогранного підходу, який поєднує в собі кількісні та якісні

методи. Ретельний огляд літератури закладає основу для розуміння існуючого ландшафту знань, тоді як опитування, інтерв'ю, спостереження, тематичні дослідження та міжкультурний порівняльний аналіз надають цінні дані для розкриття складності міжкультурної взаємодії в готельній індустрії. Використовуючи різноманітні дослідницькі методи, науковці та практики можуть сприяти розробці ефективних стратегій управління культурним розмаїттям у цьому динамічному секторі, що постійно розвивається.

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСУ

2.1 Світовий досвід у сфері міжкультурного менеджменту.

Глобальні тенденції та виклики у сфері міжкультурного менеджменту визначають новий контекст для готельного бізнесу у світі, де зростає міжнародна мобільність та співпраця. Однією з ключових тенденцій є зростання числа міжнародних туристів та подорожей для бізнесу. Це створює величезний попит на готельні послуги, призначені для різних культурних груп.

З іншого боку, виклики виникають із потреби адаптації до різноманітних культурних контекстів. Готелі повинні розробляти стратегії, спрямовані на забезпечення комфорту та задоволення для гостей із різних країн, ураховуючи їхні особливості та очікування. Це включає в себе навчання персоналу для ефективної взаємодії та розуміння різних культурних особливостей.

Додатковим викликом є необхідність забезпечення міжкультурної безпеки та уникнення конфліктів. З ростом числа гостей із різних частин світу виникає необхідність в розумінні та управлінні культурними відмінностями, щоб створити гостинне середовище для всіх.

Усі ці аспекти взаємодії з глобальним ринком готельного бізнесу визначають необхідність постійного вдосконалення та адаптації, а також розвитку інноваційних стратегій для успішної конкуренції в цьому динамічному середовищі.

Найкращі практики та інновації в міжкультурному менеджменті в готельній галузі визначають нові стандарти обслуговування та сприяють ефективній взаємодії із різноманітними культурними групами. Однією із прикладів є інтеграція технологій для персоналізації обслуговування. Наприклад, готельна мережа «Marriott» впроваджує інноваційні системи, які аналізують

вподобання гостей, їхню культурну приналежність та інші персональні аспекти для створення індивідуальних пропозицій та унікального досвіду для кожного відвідувача [50].

Деякі готельні мережі, такі як «Hilton», активно впроваджують інновації у сфері міжкультурного навчання персоналу. Програми, спрямовані на розширення розуміння та емпатії до різних культур, стають необхідністю для успішної взаємодії з гостями з усього світу. Такі ініціативи дозволяють підвищити якість обслуговування та зробити перебування в готелі більш приємним для гостей різних культурних фонів [44].

Наприклад, готельна мережа «Ассог» вивчає місцеві традиції та створює унікальні міжкультурні події та програми для своїх гостей. Це може включати тематичні вечори, готельні екскурсії або участь у місцевих святах, щоб поглибити враження від перебування та підвищити задоволення гостей від культурного обміну [14].

Ці приклади свідчать про те, що використання інновацій та найкращих практик у міжкультурному менеджменті дозволяє готелям створити унікальні умови для різних гостей, підвищуючи рівень задоволення та сприяючи розвитку позитивного іміджу.

Виклики міжкультурного керівництва в готельній галузі є необхідною частиною стратегій успішної діяльності в умовах глобалізації. Один із основних викликів полягає в розумінні та ефективному вирішенні різниці в робочих стилях та корпоративній культурі. Команди, які складаються із представників різних культур, можуть стикатися із відмінностями у підходах до вирішення завдань та управлінського процесу, що вимагає докладної уваги та адаптації.

Ще одним важливим викликом є етикет та нюанси комунікації в різних культурах. Відмінності у мові, виразі обличчя та навіть жестах можуть призводити до непорозумінь та конфліктів. Готельні керівники повинні бути

особливо чутливими до цих аспектів та виробляти стратегії для побудови ефективного комунікаційного середовища.

Додатковим викликом є управління культурним діапазоном в команді та забезпечення взаєморозуміння між різними робочими групами. Гнучкі стратегії керівництва, які сприяють толерантності та відкритості до різноманіття, стають важливим ресурсом у вирішенні цього виклику.

Загалом, вирішення вищезгаданих викликів вимагає від готельних керівників не лише вміння ефективно керувати персоналом, але й розвиненого рівня міжкультурної компетентності та лідерських навичок. Це сприяє побудові сприятливого робочого середовища та сприяє успіху готельного бізнесу в умовах глобалізації.

Таким чином, важливою є необхідність призначення особливої уваги розвитку міжкультурної компетентності у персоналу, врахування культурних відмінностей у комунікації та взаємодії з гостями. Глобальні готельні мережі, впроваджуючи найкращі практики, демонструють, що персонал, який розуміє та поважає різноманіття культур, може забезпечити вищий рівень обслуговування та створити унікальний досвід для гостей. Відзначається, що інноваційні технології також використовуються для персоналізації обслуговування та адаптації до індивідуальних потреб гостей з різних культур. Управління культурною різноманітністю вимагає не лише реактивних заходів для вирішення конкретних викликів, але і стратегічного планування для вбудовання міжкультурного менеджменту в організаційну культуру. Це відкриває шлях для сталого успіху готельного бізнесу в умовах різноманітності та глобалізації, де зростає важливість ефективного управління міжкультурним взаємодією.

2.2 Міжкультурне ділове спілкування.

Міжкультурне ділове спілкування в сучасному світі стає все більш важливим аспектом успішної міжнародної діяльності та бізнесу. З розширенням глобальних ринків та зростанням культурної різноманітності, вміння ефективно взаємодіяти з партнерами, клієнтами та колегами з різних культур стає ключовою компетенцією для підприємств. У цьому контексті міжкультурне ділове спілкування визначається не лише мовними аспектами, але й культурними нюансами, які впливають на взаєморозуміння та успішність комунікаційних процесів. Цей аспект вимагає уважності, толерантності та глибокого розуміння різних культурних контекстів для досягнення взаємовигідного співробітництва та розвитку стійких бізнес-відносин у міжнародному бізнесі [39].

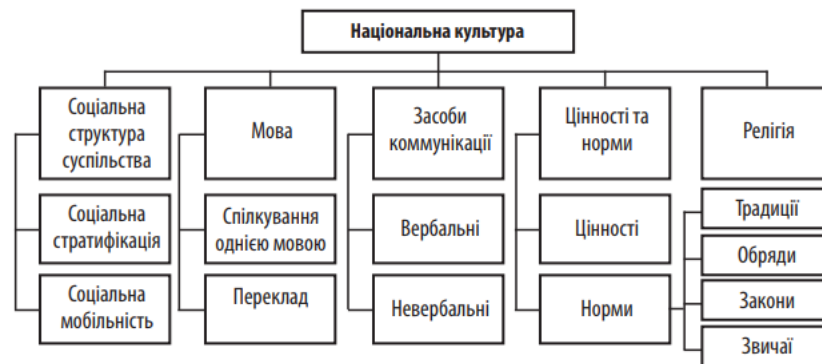


Рисунок 2.1. Основні елементи національної культури

Мовна взаємодія в міжкультурному діловому спілкуванні визначається не лише самою мовою, але й комплексом нюансів, які включають в себе мовні структури, вживання форм, але й тон та стиль спілкування. У сучасному глобальному бізнесі, де команди та партнери можуть представляти різні культури, важливо враховувати особливості мовної взаємодії для успішного спілкування.

Перше, на що слід звернути увагу, це використання офіційних та нейтральних форм у мовленні. У деяких культурах існують виокремлені форми ввічливості, які визначають статус та відносини між співрозмовниками.

Розуміння та вміння використовувати ці форми допомагає побудувати ділові відносини на основі взаємоповаги.

Другий аспект - це розуміння та врахування мовних особливостей різних культур. Слова та вирази можуть мати різне семантичне навантаження в різних мовах, що може призвести до непорозумінь чи навіть конфліктів. Таке розуміння важливо як для письмової, так і для усної комунікації, де тон та виразові засоби мови можуть мати ключове значення [43].

Невербальна комунікація в міжкультурному діловому спілкуванні виявляється як суттєвий фактор, що впливає на розуміння та ефективність взаємодії. Жести та міміка, які можуть бути сприйняті по-різному в різних культурах, стають ключовими елементами невербальної комунікації. Наприклад, різні країни можуть приділяти різну увагу рухам рук, позамовленому виразу обличчя чи тону голосу. У світлі цього, важливо мати чутливість до невербальних виявів та розуміти їхнє можливе вплив на сприйняття повідомлень та створення взаєморозуміння.

Оочної контакт також відіграє важливу роль у невербальній комунікації, і його значення може варіюватися в залежності від культурних стандартів. У деяких культурах вважається вираженням відкритості та довіри, тоді як в інших країнах велика кількість очної контактної взаємодії може сприйматися як неприязна чи навіть домагання.

Особливу увагу слід приділяти також термінам та стилістичним особливостям мовлення, які можуть передавати невербальні сигнали. Наприклад, гучний та енергійний тон може сприйматися як вираз ентузіазму в одних культурах, а в інших може викликати враження неадекватності чи навіть агресії.

Культурні особливості ділового етикету визначаються набором прийнятних норм та правил взаємодії в робочому оточенні, які можуть значно відрізнятись в різних культурах. Сприйняття важливості формальності,

привітання та прощання, а також вживання титулів може змінюватися від країни до країни.

Наприклад, в Азії, особливо в Японії, велика увага приділяється ритуалам введення та виходу з обговорень, висловлення поваги та дотримання формальності. У той час як в Заході віддається перевага відкритості та прямому спілкуванню, де частіше використовуються імена без титулів, а процеси можуть бути менш церемонійними [57].

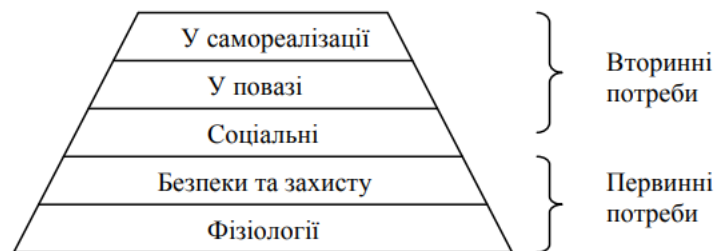


Рисунок 2.2. Ієрархія потреб за А. Маслоу

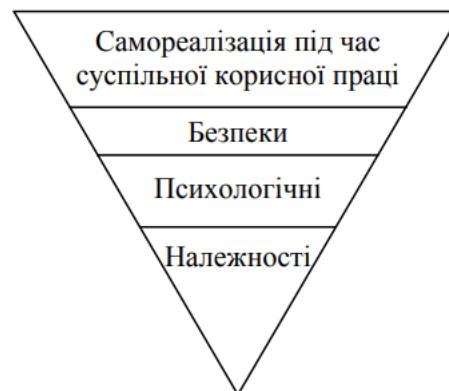


Рисунок 2.3. Ієрархія потреб для Китаю

До інших аспектів культурного ділового етикету входить також правила обміну візитками, їхньої презентації та прийняття. У Японії, наприклад, передача візиток вважається важливим ритуалом, і їх прийняття вимагає уважності та поваги.

До інших культурних особливостей може входити ставлення до часу, де в деяких країнах строге дотримання графіка є важливим аспектом етикету, тоді як

в інших культурах може практикуватися більш гнучкий підхід до часу та робочих зустрічей.

Вирішення конфліктів у міжкультурному діловому середовищі вимагає специфічного підходу та уважності до культурних відмінностей. Однією з ключових складових є розуміння різниць у сприйнятті конфліктів та їхніх визначень в різних культурах. У підприємствах, де представлені різні національності, переговори та розв'язання розбіжностей можуть вимагати більшого часу та терпіння для досягнення консенсусу.

Важливим аспектом є також стиль комунікації під час вирішення конфліктів. У деяких культурах відверта критика або висловлення незгоди може розглядатися як нещирість чи відсутність поваги. З іншого боку, у бізнес-середовищах Заходу може бути більше акценту на відкритості та прямому спілкуванні навіть у вирішенні конфліктів [51].



Рисунок 2.4. Стратегії ведення переговорів на міждержавному рівні

Додатково, важливо враховувати культурні особливості вираження емоцій під час конфліктних ситуацій. У деяких культурах висловлення емоцій може бути

неприйнятним, тоді як в інших воно може розглядатися як показник відданості та інтересу в розв'язанні проблем.

Використання технологій в міжкультурному діловому спілкуванні є необхідним компонентом у сучасному світі. Зокрема, електронна пошта стала основним інструментом для обміну інформацією та документацією в бізнесі. Однак, у міжкультурних взаємодіях важливо враховувати різницю в культурних стандартах електронної комунікації. Наприклад, деякі культури можуть вважати використання електронної пошти для вирішення конфліктів або висловлення невдоволення неприйнятним.

Особливості використання відеоконференцій включають не лише технічні аспекти, але й врахування культурних різниць у віртуальному середовищі. З одного боку, відеоконференції можуть стати ефективним інструментом для зближення віддалених команд та партнерів, а з іншого - вони можуть підкреслити різницю в стилі комунікації та реакціях на візуальний контакт [48].

У міжкультурних віртуальних комунікаціях важливо бути чутливим до культурних норм щодо виразності, жестів, інтонацій тощо. Порозуміння та повага до культурної різноманітності в цифровому спілкуванні є ключем до успішної взаємодії в умовах глобального бізнесу.

Забезпечення конфіденційності та етичного використання технологій у бізнесі стає надзвичайно важливим аспектом в сучасному цифровому світі. Компанії повинні бути високоспеціалізованими в зберіганні та обробці конфіденційної інформації, особливо в умовах зростаючого обсягу онлайн-спілкування та обміну даними.

Етичне використання технологій передбачає відповідальність компаній за впровадження та управління технологічними рішеннями. Збір, зберігання та використання даних повинні здійснюватися в рамках законодавства та з

урахуванням приватності клієнтів та партнерів. Важливо враховувати міжкультурні відмінності в правовому регулюванні зберігання та обробки даних.

Провідні компанії також повинні докладати зусиль у створенні етичних кодексів для використання технологій. Це включає в себе розробку політик щодо використання штучного інтелекту, автоматизованих систем та інших інновацій, що можуть впливати на сферу бізнесу та суспільства в цілому [37].

Таким чином, міжкультурне ділове спілкування є невід'ємною складовою глобального бізнес-середовища, де компанії взаємодіють із різними культурами та національностями. Відсутність ефективного міжкультурного спілкування може вплинути на успішність бізнес-операцій, породжуючи непорозуміння, конфлікти та інші труднощі. Компанії повинні вдосконалювати свої навички міжкультурного спілкування та надавати співробітникам необхідні інструменти для подолання культурних бар'єрів. Децентралізовані команди та глобальні бізнес-партнерства вимагають від керівників вміння ефективно керувати міжкультурними відмінностями, сприяючи створенню позитивного робочого середовища. Успішне міжкультурне ділове спілкування також передбачає використання технологій та інновацій у спосіб, що підтримує гнучкість та адаптацію. Враховуючи вищезазначені аспекти, підприємства можуть створити освідчену культуру, яка визначатиметься взаємоповагою, відкритістю до різноманітності та здатністю ефективно взаємодіяти в умовах різних культурних контекстів. Міжкультурне ділове спілкування визначає успіх у глобальному бізнесі та стає ключем до плідотворних відносин із міжнародними партнерами та клієнтами.

2.3 Інструменти міжкультурного управління.

В сучасному світі глобалізації та міжнародного співробітництва, міжкультурне управління стає важливою складовою успішного функціонування

бізнес-структур. Здатність адаптуватися до різних культурних середовищ та ефективно взаємодіяти з представниками різних національностей є ключем до досягнення стратегічних цілей та утримання конкурентних переваг. Інструменти міжкультурного управління стають оптимальними засобами для вирішення викликів, пов'язаних із культурною різноманітністю в організаційному середовищі. Ці інструменти охоплюють широкий спектр стратегій, що враховують культурні відмінності та сприяють побудові ефективних комунікацій, лідерства та співпраці в умовах різних культурних контекстів. У даному відділі роботи розглянемо ключові інструменти міжкультурного управління та їхню роль у сприянні успіху бізнесу в умовах глобальної бізнес-середовища [53, с. 129].



Рисунок 2.5. Аспекти міжкультурного менеджменту

Одним із найефективніших інструментів міжкультурного управління є проведення міжкультурних тренінгів та семінарів. Ці навчальні заходи спрямовані на розвиток у співробітників не лише умінь взаємодіяти в різних культурних середовищах, але й на розуміння культурних відмінностей. В ході тренінгів надається можливість співробітникам вивчати особливості комунікації, лідерства та співпраці в різних культурних контекстах.

Тренінги з адаптації до культурних відмінностей допомагають учасникам розкрити та зрозуміти свої власні культурні уявлення, а також засвоїти стратегії для успішної взаємодії з колегами та клієнтами інших культур. Семінари ж, орієнтовані на вивчення культурних аспектів конкретних регіонів чи країн,

дозволяють співробітникам глибше ознайомитися з особливостями, які можуть впливати на бізнес-процеси та взаємодію з місцевими партнерами.

Міжкультурні тренінги та семінари стають каталізаторами для формування в організації атмосфери взаєморозуміння, сприяючи підвищенню ефективності співпраці в умовах різноманітних культурних впливів. Ці заходи вирішують завдання підготовки персоналу до міжкультурних викликів, роблячи команду більш гнучкою та адаптованою до культурних реалій [42].

Однією з ключових складових міжкультурного управління є розвинуті комунікаційні стратегії, спрямовані на ефективну взаємодію в різних культурних контекстах. Особливу увагу приділяється адаптивній комунікації як інструменту, що дозволяє взаємодіяти з представниками різних культур, забезпечуючи високий рівень взаєморозуміння.

Адаптивна комунікація передбачає не лише володіння ефективними мовними навичками, але й глибоким розумінням культурних аспектів, що впливають на сприйняття інформації. Вона враховує різницю у способах висловлення, невербальній комунікації, особливостях структури мови та стилі ведення бізнес-спілкування в різних частинах світу.

Ефективні комунікаційні стратегії орієнтовані на встановлення позитивних та продуктивних взаємин, де кожна сторона відчуває зрозуміння та повагу. Адаптивні комунікаційні стратегії включають в себе вміння слухати та враховувати точки зору інших, уникати мовних та культурних недорозумінь, а також вибір правильного тону та стилю спілкування з урахуванням культурного контексту [36].

Такий підхід до комунікаційного процесу сприяє побудові довіри та спільного розуміння, що є фундаментальним для успішної взаємодії в умовах різноманітних культурних середовищ.

Ще однією важливою міжкультурною комунікаційною стратегією є використання перекладача-посередника. Цей фахівець володіє не лише високим рівнем мовних навичок, але й глибоким розумінням культурних особливостей обох сторін спілкування. Роль перекладача-посередника полягає в тому, щоб не лише передавати слова з однієї мови на іншу, але і перекладати та пояснювати контекст, культурні відтінки та нюанси.

Цей фахівець допомагає уникнути непорозумінь, що можуть виникнути через різницю в культурному сприйнятті та використанні виразів. Він не лише виконує роль лінгвістичного посередника, але і стає мостиною між різними культурами, допомагаючи вирішувати труднощі та ускладнення, які можуть виникнути в ході взаємодії [22, с. 64].

Призначення перекладача-посередника є особливо важливим у випадках, коли виникає необхідність тлумачити не лише мовні аспекти, але й культурні нюанси в спілкуванні. Відмінні знання мов та глибоке розуміння культур дозволяють цьому професіоналу ефективно сприяти взаєморозумінню та співпраці між сторонами з різних культурних середовищ.

Міжкультурні команди в сучасному бізнесі є важливим компонентом, оскільки компанії все частіше стикаються із глобальними ринками та розмаїттям культур у своєму складі. Ефективне управління такими командами вимагає від лідерів особливих навичок та стратегій.

Лідерство в міжкультурних командах передбачає розуміння різних культурних перспектив і прийомів спілкування. Лідер повинен бути гнучким та адаптованим, враховуючи різноманітність стилів роботи, цінностей та очікувань учасників команди. Важливо розвивати культуру взаємоповаги та відкритості, сприяючи активному обміну ідеями та знаннями між членами команди [20].

Лідер міжкультурної команди також повинен володіти міжкультурною чутливістю, розуміти важливість адаптації та врахування культурних

відмінностей у прийнятті рішень та управлінні конфліктами. Його роль полягає в тому, щоб створювати стимули для співпраці та взаєморозуміння, сприяючи розвитку позитивної командної динаміки [47].

Міжкультурні команди можуть бути джерелом інновацій та креативності, якщо їхні лідери вміють ефективно управляти різноманітністю та використовувати її як перевагу. Таке лідерство сприяє створенню відкритого та підтримуючого середовища, де кожен член команди може внести свій унікальний внесок до спільних зусиль.

Крос-культурне стратегічне планування є важливою складовою успішної діяльності компаній на глобальних ринках. Це підходить передбачає аналіз культурних особливостей різних ринків, з метою розуміння та врахування унікальних аспектів кожного культурного середовища.

Ключовим етапом крос-культурного стратегічного планування є аналіз культурних особливостей ринків. Це охоплює розгляд традицій, цінностей, норм та звичаїв кожного регіону чи країни. Такий аналіз дозволяє компанії визначити, як її продукти чи послуги можуть взаємодіяти з місцевою культурою та як вони можуть бути адаптовані для досягнення максимального успіху на даному ринку.

Врахування культурних особливостей також включає аналіз споживацьких звичаїв, попиту на ринку та реакції на рекламні кампанії. Підприємства, що успішно враховують ці аспекти, можуть розробляти стратегії, які відповідають конкретним потребам та очікуванням кожного регіонального чи культурного ринку [27].

Крос-культурне стратегічне планування допомагає компаніям уникнути культурних конфліктів, а також створити продукти та послуги, які будуть відповідати місцевим уподобанням і стандартам. Цей підхід сприяє побудові довгострокових та успішних відносин з клієнтами та партнерами на різних ринках усього світу.

Глобальна адаптація бізнес-процесів є стратегічною необхідністю для компаній, які працюють на міжнародному рівні. Це передбачає не лише розуміння і врахування різниці в культурних аспектах, але й гнучкість у впровадженні та управлінні бізнес-процесами, які можуть змінюватися від ринку до ринку [6, с. 103].

Ключовий аспект глобальної адаптації полягає в аналізі та зрозумінні різноманіття місцевих ринків, законів, і культур. Це означає, що компанія повинна бути готовою до модифікацій своїх стратегій та процесів для відповіді на конкретні вимоги кожного регіону.

Гнучкість та стандартизація є важливим балансом в глобальній адаптації бізнес-процесів. З одного боку, стандартизація дозволяє ефективно впроваджувати здобуті досвід та найкращі практики на всіх ринках. З іншого боку, гнучкість дозволяє адаптуватися до конкретних умов кожного регіону, забезпечуючи високий рівень реагування на місцеві потреби та очікування [56].

Глобальна адаптація бізнес-процесів також передбачає вдосконалення комунікації та координації між різними відділами та підрозділами компанії, розташованими у різних частинах світу. Технології та інструменти віддаленої роботи стають ключовими в цьому контексті, допомагаючи підтримувати злагодженість та ефективність роботи на глобальному рівні.

Культурний аудит та внутрішній моніторинг є ключовими елементами для визначення та оцінки культурного впливу в організації. Культурний аудит передбачає систематичний аналіз культурних елементів, які визначають робочий середовище та взаємодію внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Цей процес дозволяє виявити цінності, переконання, традиції та стереотипи, які визначають культуру організації [7, с. 86].

Оцінка культурного впливу також включає в себе внутрішній моніторинг, що означає постійне визначення та аналіз змін у культурі компанії. Це може бути

здійснено за допомогою анкет, інтерв'ю з працівниками, аналізу комунікаційних патернів та спостереження за організаційними подіями. Важливо визначити, наскільки культурні цінності відображаються в різних аспектах діяльності, таких як управління, прийняття рішень та комунікації.

Культурний аудит та внутрішній моніторинг допомагають виявляти елементи культури, які можуть впливати на ефективність та успіх організації. Ці процеси також дозволяють вчасно реагувати на зміни в культурному середовищі та впроваджувати стратегії для підтримки та розвитку позитивних аспектів культури в організації.

Моніторинг внутрішньоорганізаційної культури є важливим інструментом для розуміння та підтримки динаміки культурного середовища в організації. Цей процес включає систематичний аналіз різних аспектів культури, щоб визначити їхні зміни та вплив на сприйняття та здатність працівників адаптуватися до культурних змін [19].

Внутрішній моніторинг часто включає в себе використання інструментів, таких як анкети, фокус-групи, інтерв'ю та оцінка комунікаційних потоків в організації. Ці методи дозволяють збирати дані про сприйняття цінностей, комунікаційних патернів, ступінь задоволеності працівників та їхню готовність приймати культурні зміни.

Моніторинг також забезпечує можливість вчасної реакції на еволюцію культури в організації. Розпізнавання позитивних аспектів, таких як згуртованість, відкритість до інновацій та висока ефективність, дозволяє підтримувати та розвивати ці аспекти. З іншого боку, виявлення негативних тенденцій, таких як конфлікти чи низький рівень співпраці, може вказати на потребу в корекційних заходах та стратегіях змін.

Таким чином, інструменти міжкультурного управління виявляються невід'ємною частиною стратегічного керівництва в сучасних глобальних умовах.

Аналізуючи різні методи та підходи, можна зрозуміти їхню сутність та ефективність в контексті організаційного керівництва. Перш за все, міжкультурні тренінги та семінари дозволяють персоналу отримати необхідні знання та навички для успішної роботи в міжнародному середовищі. Розуміння культурних особливостей, ефективне міжкультурне спілкування та розвиток глобального мислення стають ключовими компонентами успішного лідерства. Міжкультурні комунікаційні стратегії, такі як адаптивна комунікація та використання перекладачів-посередників, забезпечують ефективний обмін інформацією між представниками різних культур, уникання непорозумінь та підтримку позитивних міжкультурних відносин. Культурний аудит та внутрішній моніторинг, в свою чергу, допомагають організації визначити культурні особливості власного середовища та вчасно реагувати на зміни, забезпечуючи сталість та позитивний розвиток корпоративної культури. Загалом, інструменти міжкультурного управління стають інтегральною частиною стратегій компаній, які прагнуть до успішної роботи в глобальному бізнес-середовищі та підтримки різноманітності власного колективу.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЮ «HILTON»)

3.1 Характеристика готелю та особливості його клієнтської бази.

Конрад Ніколсон Хілтон вибрав шлях підприємця для свого майбутнього. Працюючи з батьком на законодавчих зборах штату, Хілтон вивчив банківське законодавство та вирішив створити свій банк. Незважаючи на те, що цей банк існував менше року, після його закриття Хілтон залишився з 5 тисячами доларів та бажанням спробувати щастя в іншому напрямку [44].

Після деяких роздумів Хілтон вирушив у пошуках відповідного містечка і вибрав Сіско, що розташоване в нафтоносній провінції Техасу. Встановившись в місцевому готелі Mobley, він розпочав свій шлях до розвитку готельних послуг в місті Сіско.

У своєму готелі Хілтон спрямував свої зусилля на збільшення кількості спальних місць, враховуючи попит на ночівлю. Він виявив незадіяний простір та оптимізував його, зменшивши ресторанний зал та додавши нові номери. Таким чином, Хілтон використовував "простір, що не працює", для збільшення ефективності свого готелю.

Додатковим кроком для оптимізації доходів було введення класифікації готелів за допомогою зірочок, аналогічно до класифікації коньяку. Ще однією інновацією Хілтона було заздалегідь планування закупівель, щоб жодна вимога клієнта не стала несподіванкою.

Після успіху в Сполучених Штатах у 1949 році Хілтон відкрив свій перший готель за межами країни - Caribe Hilton в Пуерто-Ріко. Згодом, у 1954 році, він придбав конкурента Statler Hotels за \$111 мільйонів, що стало найбільшою угодою з нерухомістю в США [44].

На сьогоднішній день мережа готелів Hilton - одна з найбільших і найшвидше зростаючих у галузі гостинності, налічуючи 5 685 об'єктів у 113 країнах та територіях. І хоча раніше Hilton посідав друге місце за кількістю готелів, зараз він знаходиться на шостому місці.

Портфель брендів Hilton включає різні класи готелів, починаючи від класу люкс до сфокусованих на сервісі готелів та готелів для відпочинку. Хоча бренди люкс-класу мають менше готелів, вони є унікальними, наприклад Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad та LXR Hotels & Resorts [44].

Назва бренду	Лого	Категорія	Кількість готелів	Кількість країн	Кількість номерів	Частка, %
Conrad		Люкс	33	22	10625	1,2
Waldorf Astoria Hotels & Resorts		Люкс	31	14	10502	1,2
LXR		Люкс	1	1	234	-
Hilton Hotels & Resorts		Верхній високий рівень	586	94	215623	23,6
Embassy Suites		Верхній високий рівень	253	6	58858	6,4
Curio		Верхній високий рівень	68	22	13569	1,5
Canopy By Hilton		Верхній високий рівень	8	4	1244	0,1
Hilton Garden Inn		Висококласний	815	40	118675	13,0
DoubleTree by Hilton		Висококласний	559	45	130714	14,3
Homewood Suites by Hilton		Висококласний	482	3	54836	6,0
Tapestry collection by Hilton		Висококласний	18	1	2559	0,3
Motto		Верхній середній клас	-	-	-	-
Hampton by Hilton		Верхній середній клас	2433	25	250310	27,4
Home2 Suites by Hilton		Верхній середній клас	290	2	30125	3,3
Tru by Hilton		Середній	53	1	5019	0,6
Hilton Grand Vacations		Таймшер	51	4	8367	0,9

Рисунок 3.1. Портфель брендів готельної мережі Hilton у 2022 р.

Слід зауважити, що клас "верхній середній клас" займає найбільшу кількість готелів у мережі, вказуючи на популярність цього сегмента серед клієнтів. Усе це вказує на успішний шлях Конрада Хілтона в індустрії готельного бізнесу та його внесок у розвиток мережі Hilton.

Проаналізуємо динаміку завантаження готельної мережі Hilton (табл. 2.1). У 2022 році порівняно з 2021 роком рівень завантаження готелів зрос на 0,3%, а за період з 2016 по 2022 рік відбувся зріст на 4,7%. Практично кожного року рівень завантаження збільшувався, за винятком 2020 року. Найбільший темп росту спостерігався у 2022 році, становлячи 1,07 рази, а найвищий приріст був в 2018 році, коли він склав 3,18% [44].

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки рівня завантаження готельної мережі Hilton за 2016–2022

рр

Рік	Рівень завантаження, %	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		$\Delta_{\text{ч}}$	$\Delta_{\text{б}}$	$\frac{T_{\text{рн}}}{T_{\text{рб}}}$	$\frac{T_{\text{рб}}}{T_{\text{рн}}}$	$\frac{T_{\text{прн}}}{T_{\text{прб}}}$	$\frac{T_{\text{прб}}}{T_{\text{прн}}}$
2016	71,1	...	0,00	...	1,00	...	0,00
2017	72,3	1,20	1,20	1,02	1,02	1,69	1,69
2018	74,6	2,30	3,50	1,03	1,05	3,18	4,92
2019	75,4	0,80	4,30	1,01	1,06	1,07	6,05
2020	75,0	-0,40	3,90	0,99	1,05	-0,53	5,49
2021	75,5	0,50	4,40	1,01	1,06	0,67	6,19
2022	75,8	0,30	4,70	1,00	1,07	0,40	6,61

Джерело: сформовано автором на основі звітності 'Hilton'

Середня щорічна загрузка готелів мережі Hilton за період 2015-2022 років становила 74,24%, і за цей період вона збільшилася в середньому на 0,78% щорічно.

Далі, для подальшого аналізу, звернемо увагу на ADR (Average Daily Room Rate) (табл. 2.2). У 2022 році в порівнянні з 2021 роком середня ціна за номер у

готелях мережі Hilton зросла на 2,44 долари США. За період 2016-2022 років ця ціна збільшилася на 15,87 доларів США. Це може трошки сповільнити зростання рівня завантаження у 2022 році в порівнянні з 2021 роком [44].

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки показника середньої ціни за номер (ADR) готельної мережі Hilton за 2016–2022 рр.

Рік	ADR, дол США	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		$\Delta_{ч}$	$\Delta_{б}$	$T_{рц}$	$T_{рб}$	$T_{прц}$	$T_{прб}$
2016	131,35	...	0,00	...	1,00	...	0,00
2017	136,49	5,14	5,14	1,04	1,04	3,91	3,91
2018	141,52	5,03	10,17	1,04	1,08	3,70	7,74
2019	141,19	-0,34	9,84	1,00	1,07	-0,24	7,49
2020	143,63	2,44	12,28	1,02	1,09	1,74	9,35
2021	144,78	1,15	13,43	1,01	1,10	0,80	10,22
2022	147,22	2,44	15,87	1,02	1,12	1,69	12,08

Джерело: сформовано автором на основі звітності 'Hilton'

Найбільший темп росту ADR за досліджуваний період був у 2022 році (1,12 рази), а найвищий приріст був у 2016 році порівняно з 2015 роком (3,91%).

Середня ціна номерного фонду готелів мережі Hilton за період 2016-2022 років становила 140,88 доларів США, і за цей період ADR збільшувався в середньому на 2,65 доларів США щорічно.

Тепер розглянемо показник RevPAR (табл. 2.3). У 2022 році порівняно з 2021 роком виручка номерного фонду за один номер готелів мережі Hilton зросла на 2,34 долари США. За період 2016-2022 років цей показник збільшився на 18,23 долари США [44].

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки показника виручки номерного фонду за один номер (RevPAR) готельної мережі Hilton за 2016–2022 рр.

Рік	RevPAR, дол США	Абсолютний приріст	Темп росту	Темп приросту, %
-----	--------------------	--------------------	------------	------------------

		$\Delta_{ч}$	$\Delta_{б}$	$T_{рч}$	$T_{рб}$	$T_{пч}$	$T_{пб}$
2016	93,38	...	0,00	...	1,00	...	0,00
2017	98,65	5,27	5,27	1,06	1,06	5,64	5,63
2018	105,63	6,98	12,25	1,07	1,13	7,08	13,12
2019	106,51	0,88	13,13	1,01	1,14	0,83	14,06
2020	107,65	1,14	14,27	1,01	1,15	1,07	15,281
2021	109,27	1,62	15,89	1,02	1,18	1,50	7,08
2022	111,61	2,34	18,23	1,02	1,20	2,14	19,52

Джерело: сформовано автором на основі звітності 'Hilton'

Найбільший темп росту RevPAR за досліджуваний період був у 2022 році (1,20 рази), а найвищий приріст спостерігався у 2016 році порівняно з 2015 роком (7,08%).

Середня виручка номерного фонду за один номер готелів мережі Hilton за період 2016-2022 років становила 104,67 доларів США, і за цей період RevPAR збільшувався в середньому на 3,04 долари США щорічно.

Тепер розглянемо динаміку кількості номерного фонду готельної мережі Hilton за макрорегіонами у 2020–2022 роках (табл. 2.4). За цей період кількість номерного фонду зросла в усіх регіонах, найбільший ріст був в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (+34,85%), а найменший у Середньому Сході та Африці (+10,08%). У 2022 році найбільша кількість номерного фонду була в США, а найменша - у Середньому Сході та Африці [44].

Таблиця 2.4

Динаміка кількості номерного фонду готельної мережі Hilton у світі за макрорегіонами у 2020–2022 рр.

Макрорегіон	2020	2021	2022	Темп приросту, %
США	592774	626421	658463	11,08
Європа	75962	81759	87317	14,95
Азіатсько-Тихоокеанський	59304	67837	79971	34,85
Америка (за винятком США)	43283	46952	51613	19,25
Середній Схід та Африка	23191	23036	25529	10,08

Джеерло: сформовано автором на основі звітності 'Hilton'

Далі розглянемо динаміку кількості номерного фонду готельної мережі Hilton за 2013–2022 роки (табл. 2.5). За цей період кількість номерного фонду збільшилася, найбільший темп росту був у 2022 році (1,68 рази). Найбільший приріст був у 2021 році порівняно з 2020 роком (12,89%) [44].

Таблиця. 2.5

Аналіз динаміки кількості номерного фонду готельної мережі Hilton за 2013–2022 рр.

Рік	Кількість готельних номерів	Абсолютний приріст		Темп росту		Темп приросту, %	
		Δ_n	Δ_b	T_{pu}	T_{pb}	$T_{пу}$	$T_{пб}$
2013	544361	...	0,00	...	1,00	...	0,00
2014	587813	43452	43452	1,08	1,08	7,98	7,98
2015	605938	18125	61577	1,03	1,11	3,08	11,31
2016	631131	25193	86770	1,04	1,16	4,16	15,94
2017	678630	47499	134269	1,08	1,25	7,53	24,67
2018	715062	36432	170701	1,05	1,31	5,37	31,36
2019	758502	214141	214141	1,39	1,39	39,34	39,34
2020	738724	194363	194363	1,36	1,36	35,70	35,70
2021	833909	289548	289548	1,53	1,53	53,19	53,19
2022	912960	368599	368599	1,68	1,68	67,71	67,71

Джеерло: сформовано автором на основі звітності 'Hilton'

Середня кількість номерного фонду за цей період становила 700 703 номери, і кількість номерного фонду збільшувалася в середньому на 40 955 номерів щорічно.

Нарешті, розглянемо динаміку кількості готелів у мережі Hilton за регіонами у 2014–2022 роках (табл. 2.6). За цей період кількість готелів зросла у всіх регіонах, найбільший ріст був в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (+154,95%). Найбільша кількість готелів була у США, а найменша - у Середньому Сході та Африці [44].

Таблиця 2.6

Динаміка кількості готелів у мережі Hilton за регіонами у 2017–2022 рр.

Реґіон	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Темп приросту, %
США	3472	3601	3791	4029	4029	4562	31,39
Європа	253	282	357	342	342	413	63,24
Америка (за винятком США)	165	186	222	237	237	283	71,52
Азіатсько-Тихоокеанський	111	133	150	181	182	283	154,95
Середній Схід та Африка	64	69	76	79	79	84	31,25

Джерело: сформовано автором на основі звітності 'Hilton'

Готельна мережа "Hilton" відзначається вражаючою різноманітністю своєї клієнтської бази. Завдяки своїй широкій географічній присутності та різноманітним брендам, "Hilton" залучає клієнтів з різних частин світу та різних сегментів ринку гостинності. Готелі цієї мережі стали популярними серед бізнесмених, туристів, сімей, учасників конференцій та інших категорій подорожуючих.

Одним із ключових факторів привабливості "Hilton" для клієнтів є різноманітність його брендів, що охоплюють різні сегменти ринку готельно-ресторанного бізнесу. Від розкішних готелів класу "люкс" до більш доступних варіантів для бізнес-та бюджетних подорожуючих, "Hilton" надає різноманітні опції для вимогливих клієнтів.

Програма лояльності "Hilton Honors" виконує важливу роль у формуванні сталої клієнтської бази. Забезпечуючи клієнтам різноманітні переваги, такі як знижки, безкоштовні ночі та інші привілеї, ця програма робить "Hilton" привабливим вибором для тих, хто шукає високий рівень обслуговування та винятковий досвід перебування.

Готельна мережа також привертає бізнес-подорожніх завдяки своїм зручностям для конференцій та бізнес-заходів. З різноманіттю послуг та пропозицій, спрямованих на різні групи клієнтів, "Hilton" успішно позиціонує себе як універсальний вибір для різноманітних потреб своїх гостей.

Готельна мережа "Hilton" успішно функціонує в різних сегментах ринку гостинності, що дозволяє їй привертати та обслуговувати різноманітну аудиторію. Перший сегмент, який варто відзначити, - це клієнти класу "люкс", які шукають розкіш та вишуканість у своїх перебуваннях. Бренди "Waldorf Astoria Hotels & Resorts", "LXR Hotels & Resorts" та "Conrad Hotels & Resorts" ідеально відповідають цьому сегменту, надаючи вищий рівень обслуговування та розкішні умови [44].

У сегменті готелів з повним набором послуг "Hilton" представлений такими брендами, як "Canopy by Hilton", "Hilton Hotels & Resorts", "Curio Collection by Hilton", "DoubleTree by Hilton", "Tapestry Collection by Hilton" та "Embassy Suites by Hilton". Ці готелі пропонують різноманіття сервісів та зручностей, що роблять їх привабливими для різних клієнтів, включаючи бізнесмених, туристів та сімей [44].

Сфокусовані на сервіс готельні бренди, такі як "Motto by Hilton", "Hilton Garden Inn", "Hampton by Hilton", "Tru by Hilton", "Homewood Suites by Hilton" та "Home2 Suites by Hilton", апелюють до більш бюджетно-орієнтованих клієнтів, надаючи комфортні умови проживання за доступними цінами [44].

Однією з унікальних особливостей "Hilton" є його бренд "Hilton Grand Vacations", що спеціалізується на таймшер-власності, пропонуючи клієнтам можливість придбати або орендувати нерухомість у відомих туристичних місцях [44].

Загалом, різноманіття брендів та готельних послуг "Hilton" роблять його гравцем у всіх ключових сегментах ринку гостинності, забезпечуючи широкий вибір для різних клієнтських потреб та переваг.

"Hilton" відомий своєю високо розвинутою системою програм лояльності, яка спрямована на залучення та утримання постійних клієнтів. Програма лояльності "Hilton Honors" надає членам можливість отримувати ряд переваг та

нагород за кожен свій візит в готелі мережі. Це включає в себе накопичення балів за кожен витрачений долар, доступ до ексклюзивних пропозицій та акцій, безкоштовний Wi-Fi, а також можливість обміну балів на безкоштовні перебування та інші пільги [44].

Для постійних клієнтів, які часто користуються готелями мережі "Hilton", доступна програма "Hilton Diamond Status", яка надає ще більше переваг. Це включає в себе пріоритетне розміщення при реєстрації, безкоштовний сніданок та апгрейд кімнати, щоб полегшити перебування клієнта [44].

Однією з унікальних рис "Hilton Honors" є можливість обміну накопичених балів на різноманітні послуги та вироби партнерів програми, що робить її особливо привабливою для широкого кола клієнтів.

Загалом, програми лояльності "Hilton" розроблені так, щоб надавати високий рівень задоволення та вигід для своїх учасників, стимулюючи повторні відвідування та вірність бренду.

Готельна мережа "Hilton" відзначається високою привабливістю для бізнес-подорожуючих, завдяки своєму широкому спектру послуг та зручностей. Готелі мережі розташовані у стратегічних бізнес-локаціях по всьому світу, що робить їх зручними для проведення зустрічей, конференцій та переговорів.

Оснащені сучасними конференц-залами та бізнес-центрами, готелі "Hilton" створюють ідеальне середовище для організації подій будь-якого масштабу. Професійний персонал готелів готовий забезпечити всі необхідні послуги для успішного проведення корпоративних заходів.

Додатковою перевагою для бізнес-подорожуючих є участь у програмі лояльності "Hilton Honors", де вони можуть отримувати бонуси та пільги за кожен візит, що стимулює вибір готелів мережі для їхніх подорожей.

Також, готельна мережа "Hilton" пропонує спеціальні пакети та пропозиції для бізнес-клієнтів, що робить їхні перебування ще більш вигідними та

комфортними. З усією цією інфраструктурою та підходом "Hilton" є важливим гравцем у сегменті бізнес-подорожей, пропонуючи високий стандарт обслуговування та зручностей для корпоративних клієнтів [44].

Готельна мережа "Hilton" славиться своєю глобальною присутністю, наявністю готелів у різних куточках світу, що робить її однією з найширших та найбільш розпізнаваних в глобальному масштабі. З готелями у понад 113 країнах та територіях, "Hilton" активно взаємодіє з різноманітністю культур, потреб та вимог різних ринків [44].

Ця глобальна присутність робить готельну мережу привабливою для міжнародних подорожей, бізнес-зустрічей та туризму. Кожен готель "Hilton" відображає високі стандарти якості та обслуговування, що стали характерними рисами цієї мережі.

Наявність готелів "Hilton" у різних країнах сприяє формуванню унікального досвіду для гостей, які мають можливість насолоджуватися комфортом та розкошшю за будь-яким куточком світу. Глобальна присутність готельної мережі "Hilton" підкреслює її зобов'язання до задоволення потреб гостей на міжнародному рівні.

Готельна мережа "Hilton" відзначається розширеними спеціальними пропозиціями та пакетами для своїх клієнтів. Ці спеціальні умови дозволяють гостям отримати максимум вигод під час свого перебування та роблять проживання у готелях "Hilton" ще більш привабливим.

Серед таких пропозицій можуть бути знижки на проживання для довших термінів, спеціальні тарифи для бізнес-подорожей, а також пакети, які включають в себе різноманітні послуги та переваги. Це може охоплювати безкоштовний інтернет, сніданки, доступ до фітнес-центру або інші додаткові послуги.

Гості, які користуються спеціальними пропозиціями та пакетами від "Hilton", мають можливість економити та отримувати додаткові переваги,

роблячи своє перебування в готелях цієї мережі ще більш приємним та комфортним.

Готельна мережа "Hilton" славиться своєю високою репутацією, яку відображають нагороди та високі позначки в рейтингах. Завдяки винятковому сервісу та неперевершеній якості, готелі "Hilton" регулярно отримують визнання від провідних галузевих експертів та організацій. Мережа постійно входить до числа переможців престижних нагород, таких як World Travel Awards та TripAdvisor Travelers' Choice Awards. Ці визнання підкреслюють виняткові стандарти гостьового обслуговування та комфорту, які притаманні готелям "Hilton". У додаток до цього, готелі мережі часто займають високі позиції в рейтингах готелів, що складаються на основі відгуків гостей та оцінок експертів. Це свідчить про те, що клієнти, які вибирають готелі "Hilton", отримують якісний сервіс та задоволення від свого перебування. Така висока оцінка свідчить про надійність та привабливість готелів мережі "Hilton" у світі подорожей.

3.2 Вплив міжкультурного менеджменту на репутацію та успішність готелю.

Глобальна репутація та взаєморозуміння є ключовими складовими успіху готельної мережі "Hilton" на світовому ринку. Завдяки високому рівню міжкультурного менеджменту, готель вдало уникав конфліктів та розуміє особливості різних культур. Це робить "Hilton" привабливим для міжнародних туристів та бізнесменів, які цінують гостинність і взаємоповагу.

Сприйняття глобальної репутації готелю "Hilton" визначається не лише якістю послуг, а й умінням адаптуватися до різноманітних культурних контекстів. Готель виступає не лише як місце перебування, а й як амбасадор гостинності, що розуміє та поважає своїх гостей незалежно від їхнього культурного походження.

Заслуговуючи на довіру міжнародного споживача, "Hilton" активно підтримує ініціативи, спрямовані на культурну різноманітність та взаєморозуміння. Різноманіття не тільки терпляче вміщується у готельних номерах, а й відзначається у культурних заходах, кулінарних пропозиціях та інших аспектах обслуговування.

Глобальна репутація "Hilton" як гостинного та культурно освіченого готелю робить його першим вибором для мандрівників, які цінують якість обслуговування в поєднанні з повагою до різниці в культурних традиціях. Такий підхід формує позитивне враження про готель як про інноваційну та відкриту культурну платформу.

Адаптація до різних ринків є ключовим аспектом стратегії готельної мережі "Hilton". Готель успішно впроваджує гнучкі стратегії, що дозволяють йому адаптуватися до умов кожного конкретного ринку. Це включає в себе розробку унікальних маркетингових кампаній, які враховують особливості місцевого споживчого попиту та конкуренції.

Готель "Hilton" вдається у глибоке дослідження культурних, економічних та соціальних аспектів кожного ринку, на якому він присутній. Це дозволяє готелю не лише задовольняти, але і виходити за межі очікувань своїх гостей, пропонуючи послуги та програми, які відповідають конкретним потребам кожного регіону.

Стратегічна адаптація також стосується вивчення місцевого законодавства та впровадження найкращих практик у сфері гостьового обслуговування. Гнучкість у взаємодії з різними ринками дозволяє готелю ефективно конкурувати та залишатися популярним в умовах глобальної конкуренції.

Важливою складовою адаптації є інвестиція у професійний розвиток персоналу, який має розуміти та поважати культурні різниці. Такий підхід

дозволяє готелю "Hilton" стати не просто тимчасовим місцем перебування для гостей, але і частиною місцевого культурного досвіду.

Готельна мережа "Hilton" визнає важливість крос-культурного тренінгу для свого персоналу та систематично впроваджує програми навчання, спрямовані на розширення розуміння та повагу до різних культур. Кожен член персоналу проходить тренінг, що охоплює різноманітні аспекти міжкультурної взаємодії, включаючи вивчення традицій, звичаїв та етикету різних країн та регіонів.

Ці тренінги спрямовані не лише на забезпечення найвищого рівня обслуговування для гостей різних національностей, але і на створення справжньої культури взаєморозуміння та відкритості серед персоналу. Співробітники отримують навички ефективної комунікації та роботи в міжкультурному середовищі, що допомагає їм легко адаптуватися до потреб гостей з різних частин світу.

Керівництво готелю "Hilton" вважає, що крос-культурний тренінг не лише сприяє покращенню обслуговування, але й підвищує задоволеність гостей, створюючи атмосферу гостинності та взаєморозуміння, що робить перебування в готелі незабутнім для кожного відвідувача.

Готельна мережа "Hilton" вдається до активної співпраці з місцевими партнерами в кожній локації, де розташовані їх готелі. Ця стратегія дозволяє готелям впроваджувати унікальні місцеві елементи та послуги, які відповідають потребам та очікуванням місцевого населення та гостей.

Співпраця з місцевими ресторанами, магазинами та іншими підприємствами дозволяє "Hilton" внедрювати аутентичний дотик у свою пропозицію, що робить їх готелі привабливими як для туристів, так і для місцевого населення. Це також сприяє економічному зростанню в місцевих громадах та сприяє створенню позитивного іміджу бренду "Hilton" у кожному регіоні.

Гнучкість у взаємодії з місцевими партнерами дозволяє готельній мережі адаптуватися до різноманітних культурних та економічних контекстів у світі, в той час як збереження високих стандартів обслуговування та якості залишається невід'ємною частиною стратегії співпраці.

Однією з ключових складових успішності готельної мережі "Hilton" є розробка та впровадження міжкультурних маркетингових стратегій. Готельна група враховує різноманітні культурні особливості та особливості різних ринків у своєму стратегічному плануванні.

Маркетингові стратегії враховують не лише глобальні тенденції, але й унікальні риси кожного регіону, що дозволяє готельній мережі ефективно конкурувати та залучати різноманітні аудиторії. Гнучкість у використанні різних маркетингових підходів підкреслює адаптивність "Hilton" до різноманітних культурних середовищ.

Впровадження міжкультурних маркетингових стратегій також дозволяє готельній мережі підтримувати позитивне враження про бренд у різних країнах та серед різних соціокультурних груп. Це стає важливим елементом збереження глобальної репутації та привертання різних клієнтських сегментів.

Культурна чутливість є важливим аспектом у наданні послуг та поданнях готельної мережі "Hilton". Готельна група розуміє, що різні культури мають власні уявлення про комфорт та розкош, тому вони стежать за тим, щоб їхні послуги відповідали усім культурним особливостям та очікуванням гостей.

Враховуючи різноманіття клієнтів, готельна мережа впроваджує спеціальні програми та сервіси, спрямовані на задоволення потреб різних культурних груп. Наприклад, асортимент страв у ресторанах може включати страви різних кухонь світу, а обслуговуючий персонал намагається бути освіченим щодо різних культурних норм та традицій.

Крім того, культурна чутливість виявляється у дизайні та оформленні готелів, враховуючи елементи різних культур і створюючи атмосферу, яка б була приємною та зрозумілою для гостей із різних частин світу. Такий підхід допомагає готельній мережі "Hilton" стати приязною та гостинною для гостей різних національностей та культур.

Управління міжнародними конфліктами є ключовою складовою стратегічного планування та діяльності готельної мережі "Hilton". З урахуванням своєї глобальної присутності, компанія розуміє, що можуть виникати різні виклики, пов'язані з міжнародними відносинами, політичною нестабільністю та культурними відмінностями.

Готельна мережа активно працює над тим, щоб вирішувати потенційні конфлікти та забезпечувати стабільність у своїй діяльності. Це може включати в себе стратегії дипломатії, узгодження з місцевими владами та вивчення місцевих законів і культурних особливостей.

Поняття управління конфліктами також відноситься до внутрішньої діяльності компанії, зокрема взаємовідносин зі співробітниками та партнерами. Готельна мережа намагається побудувати стабільні та взаємовигідні відносини, вирішуючи можливі розбіжності за допомогою відкритого діалогу та конструктивного співпраці.

Забезпечення міжнародного миру та згуртованості є важливим елементом репутації готельної мережі "Hilton", що сприяє її успіху та стійкості в умовах глобального бізнесу.

Готельна мережа "Hilton" вкладає значні зусилля в розвиток міжкультурних подій та ініціатив, спрямованих на підтримку різноманітності та взаєморозуміння. Засновник компанії, Конрад Гілтон, вже на початку створення бренду поклав акцент на гостинність як мову, яка об'єднує різні культури.

Однією з ключових ініціатив є організація та спонсорство подій, спрямованих на відзначення свят, традицій та святкових подій різних країн. Це створює атмосферу приязності та поваги до різниць серед гостей та персоналу готелів.

Крім того, "Hilton" активно підтримує міжнародні освітні та культурні програми. Це може включати обмін студентами, стажування та інші ініціативи, спрямовані на обмін знань та досвіду між різними культурами.

Розвиток міжкультурних подій та ініціатив ставить перед собою завдання не лише рекламувати бренд "Hilton", але й підкреслювати його зобов'язання до різноманітності та гармонійного співіснування різних культур у сучасному світі.

3.3. Опитування щодо міжкультурного менеджменту в готелі.

Процедура проведення опитування щодо міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton Kyiv" була ретельно організована з метою здобуття докладної та об'єктивної інформації від персоналу та гостей готелю.

З метою забезпечення репрезентативності результатів, була складена розгорнута вибірка, включаючи представників різних департаментів готелю, від різних рівнів посад та досвіду роботи. Гостьова вибірка також враховувала різноманітність клієнтської бази готелю, включаючи ділових подорожуючих, туристів та групи.

Вибірка опитуваного персоналу для дослідження міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton Kyiv" була проведена стратегічно та ретельно. З метою отримання репрезентативних результатів, в опитуванні взяли участь співробітники різних рівнів і підрозділів готелю, представлені різними культурними та мовними групами. Враховуючи широкий спектр персоналу, включаючи ресепціоністів, офіціантів, обслуговуючий персонал, менеджерів та

адміністраторів, ми забезпечили репрезентативність за посадами та функціональними обов'язками.

У вибірці також було враховано різноманіття культур, мов та етнічних груп серед персоналу, щоб отримати вичерпний огляд взаємодії в міжкультурному середовищі. Опитування було анонімним і виконувалося за згодою учасників, щоб забезпечити чесні та відкрите висловлення їхніх думок та досвіду. Враховуючи різноманітність персоналу готелю, результати опитування слугуватимуть цінним інструментом для вдосконалення міжкультурного менеджменту та підвищення якості обслуговування для гостей з різних культурних фондів.

Вибірка гостей для опитування щодо міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton Kyiv" була сформована з урахуванням різноманітності та представництва різних культурних, етнічних та географічних груп. Опитування охопило гостей, які проживали в готелі протягом останніх шести місяців і представляли різні категорії, такі як бізнесмени, туристи, делегації та інші категорії подорожуючих.

Для отримання репрезентативної вибірки в опитуванні взяли участь гості з різних країн, що дозволяє врахувати особливості міжнародного гостьового складу. Враховуючи різні культурні контексти та очікування, намагалися забезпечити різноманітне представництво відвідувачів, щоб вивчити їхні враження та оцінки стосовно міжкультурного досвіду в готелі.

Опитування гостей було проведено з дотриманням конфіденційності, і кожен учасник надавав відповіді за власним бажанням. Результати цього дослідження визначають сильні та слабкі сторони міжкультурного менеджменту готелю та допоможуть вдосконалити його сервіс для задоволення потреб всіх категорій гостей.

Спочатку опитування охоплювало питання про участь персоналу у міжнародних тренінгах, рівень задоволення мовних програм, участь у міжнародних заходах, а також оцінку культурних програм для гостей (Додаток А). Гости були опитані про їхнє сприйняття різноманітності послуг, а також їхню думку щодо ефективності міжкультурного сервісу (Додаток Б).

Мета проведення опитування полягала в здобутті інсайтів щодо ефективності міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton Kyiv", виявленні сильних сторін та можливостей для поліпшення. Результати опитування нададуть готелю цінний інструментарій для адаптації своєї стратегії та сервісу до потреб різноманітної клієнтської бази та забезпечення високого рівня задоволеності гостей.

РОЗДІЛ 4. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ГОТЕЛЮ «HILTON»

4.1 Інтерпритація результатів дослідження та їхнє значення для готельного бізнесу.

В процесі опитувань щодо міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton Kyiv" взяли участь представники різних категорій персоналу готелю. До опитування було залучено членів адміністративного персоналу, ресторанного та обслуговуючого персоналу, а також представників відділів з обслуговування номерів та інших ключових служб готелю. Кількість персоналу, який взяв участь в опитуванні, становила 21 особу, забезпечуючи репрезентативність відгуків від різних ділянок готельної діяльності.

Щодо гостей, у опитуванні взяли участь 19 осіб, які представляли різні країни та культури. Це включало в себе бізнесменів, туристів, учасників конференцій, делегації та інших категорій гостей, які перебували в готелі "Hilton Kyiv" протягом останніх шести місяців. Такий широкий спектр учасників забезпечив представлення різних поглядів та очікувань від сервісу, що дозволяє здійснити комплексний аналіз міжкультурного досвіду готелю.

Результати опитування персоналу представлені нижче:

1. Участь у міжнародних тренінгах та семінарах:

- 1 (ніколи): 5 осіб (23,8%)
- 3 (іноді): 10 осіб (47,6%)
- 5 (дуже часто): 6 осіб (28,6%)

Більшість опитаних (76,2%) бере участь у міжнародних тренінгах та семінарах хоча б іноді, що свідчить про певний рівень залученості персоналу до міжкультурних освітніх заходів.

2. Оцінка рівня задоволення мовними програмами:

- 1 (низький): 2 особи (9,5%)

- 4 (вище середнього): 9 осіб (42,9%)
- 5 (високий): 10 осіб (47,6%)

Значна частина персоналу (47,6%) високо оцінює рівень задоволення мовними програмами, вказуючи на позитивний вплив таких програм на їхні інтеркультурні навички.

3. Участь у міжнародних заходах в ролі представника готелю:

- 1 (ні): 6 осіб (28,6%)
- 2 (іноді): 8 осіб (38,1%)
- 5 (так, регулярно): 7 осіб (33,3%)

Значна кількість опитаних (71,4%) іноді або регулярно представляла готель на міжнародних заходах, що свідчить про залученість персоналу до зовнішнього представництва.

4. Оцінка ефективності культурних програм:

- 1 (не ефективно): 1 особа (4,8%)
- 4 (переважно ефективно): 8 осіб (38,1%)
- 5 (дуже ефективно): 12 осіб (57,1%)

Більшість опитаних (57,1%) вважає культурні програми для підвищення задоволення гостей дуже ефективними.

5. Сприйняття взаємодії з колегами з інших країн:

- 1 (негативно): 0 осіб (0%)
- 3 (нейтрально): 4 особи (19%)
- 5 (дуже позитивно): 17 осіб (81%)

Більшість опитаних (81%) позитивно сприймає взаємодію з колегами з інших країн.

6. Необхідність більшого підтримання міжнародної культурної різноманітності:

- 1 (ні): 2 особи (9,5%)

- 3 (частково): 6 осіб (28,6%)
- 5 (так): 13 осіб (61,9%)

Більшість персоналу (61,9%) вважає, що готель повинен зробити ще більше для підтримання міжнародної культурної різноманітності.

7. Запропоновані заходи для поліпшення міжкультурного менеджменту:

- Відкрите питання

Відповіді на це питання відображають індивідуальні ідеї та рекомендації персоналу щодо поліпшення міжкультурного менеджменту.

Ці результати надають корисний внутрішній погляд на ставлення персоналу до міжнародної культурної взаємодії та служать основою для подальших стратегічних вдосконалень в цьому напрямку.

Результати опитування персоналу готелю "Hilton Kyiv" щодо міжкультурного менеджменту вказують на важливі аспекти внутрішньої культурної динаміки та готовність персоналу до міжнародного взаємодії. Відзначається той факт, що більшість працівників приймає активну участь у міжнародних тренінгах та семінарах, що може свідчити про їхню готовність покращувати свої інтеркультурні навички. Також виділяється висока ефективність культурних програм для підвищення задоволення гостей, що вказує на вдалу імплементацію таких ініціатив у робочий процес.

Узагальнюючи відповіді щодо сприйняття взаємодії з колегами з інших країн, можна зазначити високий рівень позитивного сприйняття, що свідчить про створення сприятливого міжнародного робочого середовища в готелі. Важливим є також те, що більшість працівників вбачає необхідність подальшого підтримання міжнародної культурної різноманітності, вказуючи на відкритість до змін та розвитку.

Отримані результати вказують на важливість інвестування у міжнародну освіту персоналу та надання підтримки для міжкультурної різноманітності, що в

сукупності сприяє позитивній репутації готелю та забезпечує задоволення гостей з різних культурних середовищ.

Результати опитування гостей готелю "Hilton Kyiv" з міжкультурного менеджменту показали наступне:

1. Оцінка рівня взаєморозуміння та обслуговування персоналу готелю:

- Відмінно (5): 8 осіб (42%)
- Добре (4): 7 осіб (37%)
- Середнє (3): 3 особи (16%)
- Погано (2): 1 особа (5%)
- Дуже погано (1): 0 осіб

2. Користування мовними послугами чи перекладачами:

- Так, регулярно (5): 4 особи (21%)
- Так, іноді (4): 5 осіб (26%)
- Спробував один раз (3): 3 особи (16%)
- Ні, ніколи (2): 5 осіб (26%)
- Важко визначити (1): 2 особи (11%)

3. Оцінка різноманітності культурних програм готелю:

- Дуже цікаво (5): 10 осіб (53%)
- Цікаво (4): 7 осіб (37%)
- Нейтрально (3): 2 особи (11%)
- Нудно (2): 0 осіб
- Дуже нудно (1): 0 осіб

4. Пропозиції щодо поліпшення взаєморозуміння та комфорту гостей:

- Залишено відкритим питанням, тому конкретних результатів немає.

5. Чинники міжкультурного середовища, що вплинули на враження від перебування:

- Культурні програми: 9 осіб (47%)

- Взаємодія з різними культурами: 7 осіб (37%)
- Мовні послуги: 3 особи (16%)
- Не вплинули: 0 осіб

Отримані дані дають готелю можливість аналізувати ефективність впроваджених стратегій міжкультурного менеджменту та вдосконалювати сервіс для різних культурних груп гостей.

Результати опитування гостей готелю "Hilton Kyiv" вказують на певні ключові тенденції та аспекти, що варто враховувати при розвитку стратегій міжкультурного менеджменту.

В першу чергу, слід відзначити високий рівень задоволення гостей рівнем взаєморозуміння та обслуговування персоналу готелю, що відображає позитивне сприйняття комунікаційних практик та якості обслуговування. Однак, відкриті коментарі щодо можливих поліпшень варто ретельно проаналізувати та впровадити необхідні корективи для забезпечення сталого підвищення якості обслуговування.

Крім того, важливо враховувати, що певна частина гостей регулярно користується мовними послугами чи перекладачами, що свідчить про різноманітність гостей та їхню потребу в індивідуалізованому обслуговуванні. Введення додаткових мовних сервісів може додатково підвищити комфорт перебування цієї аудиторії.

Оцінка різноманітності культурних програм готелю отримала позитивний відгук більшості гостей, що може свідчити про ефективність та актуальність подібних ініціатив. Налаштування ще більш гнучкої адаптації культурних подій до різних смаків та інтересів гостей може збільшити популярність цих заходів.

Загалом, отримані результати слід розглядати як цінний ресурс для постійного удосконалення стратегій міжкультурного менеджменту в готелі

"Hilton Kyiv", забезпечуючи високий стандарт обслуговування для всіх категорій гостей.

Отримані результати цього дослідження мають ключове значення для готельного бізнесу, допомагаючи виявити сильні та слабкі сторони стратегій міжкультурного менеджменту у готелі "Hilton Kyiv". Висока оцінка рівня взаєморозуміння та задоволення обслуговуванням говорить про успішність певних практик, які можуть слугувати прикладом для інших готелів.

Виявлення потреб гостей у мовних послугах та перекладацьких сервісах підкреслює важливість адаптації готельного середовища до різноманітності культур та мовних особливостей клієнтів. Це може слугувати стимулом для розширення мовної підтримки та надання додаткових сервісів.

Важливий аспект становить висока оцінка різноманітності культурних програм готелю. Це свідчить про важливість організації різноманітних заходів та подій, які враховують інтереси та потреби різних груп гостей.

Загальна оцінка міжкультурного середовища в готелі впливає на загальне враження від перебування та може визначати рішення гостей повертатися у цей готель у майбутньому. Таким чином, оптимізація стратегій міжкультурного менеджменту може покращити репутацію готелю та забезпечити йому конкурентну перевагу в галузі гостювання.

4.2 Ефективність стратегій міжкультурного менеджменту.

Огляд застосованих стратегій міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton" відображає комплексні підходи до створення середовища, сприятливого для гостей з різних культур. Один із ключових напрямків – це регулярні міжнародні тренінги та семінари для персоналу, які сприяють вдосконаленню їхніх інтеркультурних навичок. Такі заходи не лише розширюють знання

персоналу, але й сприяють зміцненню командного духу та підвищенню рівня обслуговування.

Крім того, готель вдало використовує мовні програми для покращення інтеркультурної комунікації персоналу. Оцінка рівня задоволення цими програмами є важливим критерієм ефективності стратегій, оскільки вона відображає, наскільки глибоко ініціативи з адаптації до різних культур впливають на сам процес обслуговування гостей.

Готель також активно впроваджує культурні програми для гостей, спрямовані на поліпшення взаєморозуміння та задоволення від перебування. Ці заходи допомагають створити атмосферу гостинності, що враховує індивідуальні особливості та очікування гостей різних культур.

Узагальнено, стратегії міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton" демонструють системний підхід до вирішення викликів, пов'язаних з глобальною культурною різноманітністю, і сприяють позитивному враженню гостей.

Оцінка ефективності тренінгів та програм міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton" є важливим етапом у визначенні ефективності впроваджених стратегій. Регулярні міжнародні тренінги для персоналу виявилися відмінним інструментом для розвитку їхніх інтеркультурних навичок та підвищення рівня обслуговування. Гости, взаємодіючи з таким професійним персоналом, можуть відчувати відкритість та готовність готелю до адаптації до їхніх потреб.

Мовні програми, які спрямовані на поліпшення комунікації персоналу з гостями, також показали свою ефективність. Високий рівень задоволення гостей щодо цих програм вказує на їхнє позитивне вплив на процес взаємодії. Це свідчить про те, що ініціативи з мовної адаптації успішно сприяють створенню комфортного середовища для гостей різних культур.

Культурні програми для гостей, орієнтовані на взаєморозуміння та підвищення задоволення від перебування, отримали позитивні відгуки. Це

свідчить про те, що гості цінують ініціативи готелю у створенні атмосфери, яка враховує їхні індивідуальні потреби та культурні особливості. Узагальнено, тренінги та програми ефективно впливають на взаємодію між персоналом та гостями, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення від перебування в готелі "Hilton".

Результативність культурних програм для гостей в готелі "Hilton" свідчить про успішність стратегій міжкультурного менеджменту. Гості високо оцінили ці ініціативи, що підкреслює важливість створення відкритого та дружелюбного середовища для різних культурних груп. Взаємодія гостей із культурними програмами дозволяє їм глибше відчувати та зрозуміти місцеву культуру, що створює унікальний та запам'ятовуючий досвід.

Програми сприяють активній участі гостей у заходах, створюючи можливості для обміну досвідом та створення позитивних спільних вражень. Важливо відзначити, що результативність цих програм виражається не лише в позитивних відгуках, а й у стійкому зростанні рівня задоволення гостей та покращенні їхнього загального враження від перебування в готелі.

Культурні програми допомагають готелю залучати та утримувати широкий спектр клієнтів, підвищуючи конкурентоспроможність та репутацію. Такий підхід до міжкультурного менеджменту сприяє розбудові позитивного образу готелю як гостинного та культурно освіченого закладу.

Взаємодія готелю "Hilton" з місцевими партнерами та зацікавленими сторонами грає ключову роль у його успіху та внесенні в місцеве громадське життя. Готель активно співпрацює з різними підприємствами, культурними установами та організаціями для створення унікальних та різноманітних послуг для гостей.

Ця взаємодія принесла позитивний вплив на розвиток туризму в регіоні, сприяючи популяризації як самого готелю, так і місцевих партнерів. Спільні

заходи та програми з місцевими бізнесами, ресторанами та культурними інституціями стали частиною унікального характеру готелю.

Готель "Hilton" виявляє велику увагу до потреб та очікувань місцевих громад та стежить за тенденціями розвитку регіону. Взаємодія з місцевими партнерами є не лише стратегічною, а й культурно значущою для створення гармонійного та взаємовигідного середовища.

Міжкультурний маркетинг є ключовим компонентом стратегії готелю "Hilton" для привертання гостей різних культур і національностей. Застосування міжкультурного підходу у маркетингових стратегіях дозволяє готелю адаптувати свої послуги та пропозиції до різноманітних потреб та вподобань глобальної клієнтської бази.

Спеціальні пропозиції готелю додатково підкреслюють його зобов'язання до міжнародної культурної різноманітності. Готель регулярно пропонує унікальні пакети та акції, спрямовані на різні культурні групи. Наприклад, тематичні заходи, які відзначають важливі свята та події різних країн, що дозволяє гостям відчувати себе як вдома навіть у чужій країні.

Цей підхід не лише стимулює попит на готельні послуги, але й сприяє формуванню позитивного враження від бренду "Hilton" серед різних культурних спільнот. Спеціальні пропозиції стають не лише стратегічним інструментом, але й засобом підтримки міжкультурного взаєморозуміння та відкритості.

4.3 Рекомендації для подальших досліджень у галузі міжнародного готельного бізнесу.

Глибше дослідження впливу культурних аспектів на клієнтську поведінку є важливою аспектом для подальшого успішного функціонування готельного бізнесу, особливо в контексті глобалізації та зростаючої різноманітності клієнтської бази. Проведення докладного дослідження може включати в себе

аналіз вибору готелів різними культурами, їхніх переваг щодо різних видів послуг, а також впливу культурних подій на рішення щодо проживання.

Однією з ключових аспектів може бути вивчення, як певні культурні нюанси впливають на вибір готелю та його послуг. Це може включати врахування культурних побажань щодо харчування, релігійних аспектів, а також важливість певних зручностей у готелях залежно від культурних особливостей клієнтів.

Дослідження також може охоплювати аналіз впливу святкувань та традицій на готельний бізнес. Наприклад, як певні святкові події чи традиції можуть впливати на попит на номери в певні періоди року чи на вибір конкретного готелю для організації святкувань.

Заглиблення в аспекти культурної поведінки також включає розуміння того, як різні культури оцінюють гостинність, рівень сервісу, індивідуальність та інші аспекти готельного досвіду. Це може сприяти розробці персоналізованих підходів до обслуговування та створенню атмосфери, що відповідає різноманіттю культур клієнтів.

Оцінка ефективності нових маркетингових стратегій є ключовим етапом для успішної адаптації готельного бізнесу до змін у ринкових умовах. Визначення ефективності може включати в себе аналіз різноманітних показників та метрик, що відображають вплив нових стратегій на популярність готелю та його фінансові показники.

Перш за все, важливо докладно проаналізувати зміни в обсягах продажів та виручці. Це може включати в себе порівняння з попередніми періодами або з власними цілями готелю. Високий рівень бронювань, підвищення середньодобового доходу (ADR) та збільшення прибутку можуть служити індикаторами успішності маркетингових стратегій.

Далі, необхідно вивчити реакцію цільової аудиторії на нові стратегії. Застосування опитувань, збір відгуків та вивчення поведінкових змін клієнтів

може допомогти зрозуміти, наскільки ефективно нові маркетингові підходи сприймаються гостями.

Паралельно із зовнішнім аналізом, важливо внутрішнього, спостерігаючи за змінами в роботі персоналу та оптимізацією внутрішніх процесів. Ефективні маркетингові стратегії також можуть позитивно впливати на мотивацію персоналу та підвищення загальної ефективності готелю.

Загалом, оцінка ефективності маркетингових стратегій є комплексним завданням, яке враховує як зовнішні, так і внутрішні аспекти готельного бізнесу. Аналіз результатів слід проводити періодично з метою вчасного виявлення та корекції можливих недоліків чи вдосконалення успішних підходів.

Вивчення ефективності технологічних рішень у підтримці міжнародної комунікації є важливою складовою стратегій міжкультурного менеджменту для готелів, особливо в умовах сучасного глобалізованого світу. Технології впливають на ефективність комунікації як внутрішньо серед персоналу, так і зовнішньо з гостями та партнерами.

У внутрішньому плані, використання комунікаційних платформ, віртуальних конференцій та спільних робочих просторів може сприяти зручній взаємодії між представниками різних культур та національностей, що працюють в готелі. Застосування спеціалізованих програм для перекладу та взаємодії на різних мовах дозволяє подолати мовні бар'єри та покращити спілкування всередині колективу.

У зовнішньому плані, готелі можуть використовувати інноваційні платформи для взаємодії з гостями, які прибувають з різних країн. Це може включати в себе мобільні додатки для спрощення реєстрації та виїзду, електронні системи обслуговування номерів та інші технології, що роблять перебування гостей зручнішим та дружлюбнішим.

Засоби віртуальної реальності можуть також бути використані для створення іммерсивних експерієнцій для гостей, де вони можуть зазирати в культурні особливості та традиції готелю ще до прибуття.

Однак важливо проводити постійний моніторинг та оцінку використання технологій для комунікації з точки зору їхньої відповідності потребам та очікуванням різних культурних груп, адаптувати їх у відповідності до змін у суспільних та технологічних трендах. Такий підхід дозволяє готелям ефективно використовувати технології для поліпшення комунікації та забезпечення високого рівня задоволення гостей з різних культур.

ВИСНОВКИ

Визначення та сутність міжкультурного менеджменту суттєво поглиблюють наше розуміння процесів управління в культурно різноманітних організаціях. Перш за все, визначення міжкультурного менеджменту вказує на необхідність управління в умовах культурних відмінностей та взаєморозуміння між різними культурами. Це включає у себе розробку стратегій, які сприяють ефективній комунікації, взаєморозумінню та побудові позитивних міжкультурних відносин. Сутність міжкультурного менеджменту полягає в управлінні не лише самими культурними різницями, але й їхнім впливом на організаційні процеси та стратегії. Врахування культурного контексту дозволяє організаціям адаптувати свої методи управління, щоб максимізувати ефективність та досягати поставлених цілей в різних культурних середовищах. Це поняття є ключовим для сучасного бізнесу в умовах глобалізації. Необхідність адаптації та розуміння різних культурних парадигм стає важливою складовою успішного функціонування організацій, які працюють в різних країнах та взаємодіють з різними культурними групами.

Розвиток та етапи міжнародного готельного бізнесу відображають неперервний розвиток галузі гостинності у світовому масштабі. З виникненням міжнародного готельного бізнесу на перших етапах відзначалася прагненням до експансії та розширення мережі готелів на різні території. З часом, наступаючи на етап регіонального розширення, готельні компанії стали звертати більше уваги на адаптацію до місцевих умов та культурних особливостей. Адаптація до специфіки регіональних ринків стала вирішальним елементом стратегій розвитку. Готелі удосконалювали стандарти обслуговування та вивчали відмінності у вимогах різних сегментів світового населення, щоб забезпечити ефективну конкурентоспроможність. На етапі міжнародної експансії готельні

компанії, у відповідь на зростаючий попит, почали активно входити на нові ринки і вдосконалювати стандарти обслуговування. Впровадження глобальних маркетингових кампаній та брендуння стало невід'ємною частиною стратегій готельного бізнесу, сприяючи побудові єдиного образу бренду та збільшенню свідомості про нього. Отже, розвиток міжнародного готельного бізнесу свідчить про постійне адаптування до змін у глобальній економіці та суспільстві. При цьому, стратегії управління міжнародними відгалуженнями виявляються вирішальними для успіху готельних компаній, які прагнуть досягти сталої конкурентоспроможності в умовах глобальної конкуренції.

Культурний контекст не лише визначає спосіб, яким гості сприймають готельні послуги, але і впливає на їхнє рішення щодо вибору конкретного готелю. Отже, розуміння та врахування культурних особливостей стає стратегічним елементом для будь-якого готелю, що бажає виходити за межі національних кордонів та привертати різноманітну аудиторію. Готелі, які успішно інтегрують культурний контекст у свою стратегію обслуговування, мають перевагу в конкурентній боротьбі. Міжкультурна чутливість і вміння адаптуватися до різних культурних контекстів дозволяють підприємствам ефективно конкурувати на глобальному ринку та забезпечувати задоволення різноманітних потреб своїх клієнтів. Застосування міжкультурного підходу не тільки сприяє збереженню позитивного враження від обслуговування, але і робить готелі більш відкритими для співпраці та взаєморозуміння у міжнародному бізнес-середовищі. Отже, культурний контекст є критичним фактором у розвитку та успіху готельного бізнесу, вимагаючи постійної уваги та вдосконалення з боку готельних підприємств.

Глобальні готельні мережі, впроваджуючи найкращі практики, демонструють, що персонал, який розуміє та поважає різноманіття культур, може забезпечити вищий рівень обслуговування та створити унікальний досвід для

гостей. Відзначається, що інноваційні технології також використовуються для персоналізації обслуговування та адаптації до індивідуальних потреб гостей з різних культур. Управління культурною різноманітністю вимагає не лише реактивних заходів для вирішення конкретних викликів, але і стратегічного планування для вбудовання міжкультурного менеджменту в організаційну культуру. Це відкриває шлях для сталого успіху готельного бізнесу в умовах різноманітності та глобалізації, де зростає важливість ефективного управління міжкультурним взаємодією.

Міжкультурне ділове спілкування є невід'ємною складовою глобального бізнес-середовища, де компанії взаємодіють із різними культурами та національностями. Відсутність ефективного міжкультурного спілкування може вплинути на успішність бізнес-операцій, породжуючи непорозуміння, конфлікти та інші труднощі. Компанії повинні вдосконалювати свої навички міжкультурного спілкування та надавати співробітникам необхідні інструменти для подолання культурних бар'єрів. Децентралізовані команди та глобальні бізнес-партнерства вимагають від керівників вміння ефективно керувати міжкультурними відмінностями, сприяючи створенню позитивного робочого середовища. Успішне міжкультурне ділове спілкування також передбачає використання технологій та інновацій у спосіб, що підтримує гнучкість та адаптацію. Враховуючи вищезазначені аспекти, підприємства можуть створити освідчену культуру, яка визначатиметься взаємоповагою, відкритістю до різноманітності та здатністю ефективно взаємодіяти в умовах різних культурних контекстів. Міжкультурне ділове спілкування визначає успіх у глобальному бізнесі та стає ключем до плідотворних відносин із міжнародними партнерами та клієнтами.

Інструменти міжкультурного управління виявляються невід'ємною частиною стратегічного керівництва в сучасних глобальних умовах. Аналізуючи

різні методи та підходи, можна зрозуміти їхню сутність та ефективність в контексті організаційного керівництва. Перш за все, міжкультурні тренінги та семінари дозволяють персоналу отримати необхідні знання та навички для успішної роботи в міжнародному середовищі. Розуміння культурних особливостей, ефективне міжкультурне спілкування та розвиток глобального мислення стають ключовими компонентами успішного лідерства. Міжкультурні комунікаційні стратегії, такі як адаптивна комунікація та використання перекладачів-посередників, забезпечують ефективний обмін інформацією між представниками різних культур, уникання непорозумінь та підтримку позитивних міжкультурних відносин. Культурний аудит та внутрішній моніторинг, в свою чергу, допомагають організації визначити культурні особливості власного середовища та вчасно реагувати на зміни, забезпечуючи сталість та позитивний розвиток корпоративної культури. Загалом, інструменти міжкультурного управління стають інтегральною частиною стратегій компаній, які прагнуть до успішної роботи в глобальному бізнес-середовищі та підтримки різноманітності власного колективу.

Характеристика готелю мережі "Hilton" вказує на високий стандарт обслуговування та якість аніж зачіплені в них характеристики. Завдяки своїй розгалуженій глобальній присутності та різноманітній мережі готелів, "Hilton" може задовольнити різноманітні потреби своїх клієнтів у різних частинах світу. Особливості клієнтської бази готельної мережі "Hilton" свідчать про велику різноманітність гостей. Звідси різні сегменти ринку та різноманітність програм лояльності, які спрямовані на задоволення різних вимог та очікувань клієнтів. Бізнес-подорожі, розваги, відпочинок – готельна мережа "Hilton" враховує різні потреби своїх гостей, надаючи змогу кожному вибрати оптимальний варіант для свого перебування. Програми лояльності грають ключову роль у залученні та утриманні клієнтів. Індивідуалізовані підходи та спеціальні пропозиції роблять

перебування в готелях "Hilton" більш привабливим для постійних клієнтів, сприяючи збереженню та розширенню їхньої клієнтської бази. Спеціальні пропозиції та пакети, а також глобальна присутність готельної мережі "Hilton", роблять її конкурентоспроможною та забезпечують гостям різноманітні можливості для вибору та адаптації під їхні індивідуальні потреби. Загалом, "Hilton" успішно поєднує в собі елегантність та розкіш з високим рівнем сервісу, що робить її привабливим вибором для різних категорій клієнтів у світі готельного бізнесу.

Міжкультурний менеджмент готельної мережі "Hilton" виявив значний вплив на її репутацію та успішність. Перш за все, активна підтримка різноманітності та взаєморозуміння стала ключовим фактором привертання різних клієнтських груп. Готельна мережа створює атмосферу відкритості та поваги до усіх гостей, незалежно від їхнього етнічного походження чи культурних особливостей. Подальший внесок у репутацію готелю робить активна участь у різних міжнародних заходах та ініціативах. Сприяння обміну культурним досвідом через події, спонсорство та партнерства в галузі мистецтва та культури роблять "Hilton" не лише місцем для проживання, а й центром, що об'єднує гостей навколо спільних цінностей та інтересів. Крім того, акцент на міжнародних програмах та освітніх ініціативах впливає на успішність готелю. Постійний обмін знань та навичок між персоналом різних країн допомагає створювати унікальний сервіс та задовольняти потреби гостей з усього світу. Усе це вказує на те, що міжкультурний менеджмент в готельній мережі "Hilton" не лише сприяє формуванню позитивної репутації, але й є стратегічним напрямком для забезпечення стабільного та успішного функціонування у глобальному готельному ринку.

Інтерпретація результатів дослідження щодо міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton Kyiv" виявила кілька ключових аспектів, які

можуть суттєво впливати на успішність готельного бізнесу. Висока оцінка рівня взаєморозуміння та обслуговування гостей говорить про ефективність стратегій комунікації та взаємодії персоналу з різними культурами. Це може бути важливим конкурентним перевагою готелю, особливо в умовах зростання глобалізації та міжнародного туризму. Інтерес гостей до мовних послуг та перекладацьких сервісів вказує на необхідність розширення таких послуг у готелі. Забезпечення комфорту та доступу до інформації для гостей з різних країн може позитивно позначитися на репутації та лояльності клієнтів. Важливість різноманітних культурних програм для гостей свідчить про потребу у розвитку та реалізації різноманітних заходів, які задовольнятимуть різні інтереси та очікування гостей. Це може стати додатковим фактором, що привертає нових клієнтів та утримує існуючих. Загалом, висновки дослідження слід розглядати як цінний інструмент для формування стратегій міжкультурного менеджменту готелю, що сприяє підвищенню задоволеності гостей і покращенню його конкурентоспроможності в глобальному готельному ринку.

Застосування міжнародної стратегії має значний вплив на репутацію та успішність готелю. Глобальна присутність, різноманітність клієнтської бази та спроможність взаємодіяти з різними культурами роблять його привабливим для широкого кола гостей. Далі, програми лояльності грають ключову роль у залученні та утриманні клієнтів. Вони не лише стимулюють постійний попит, але й сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами різних культур. Гнучкість та адаптивність стратегій в цьому напрямку є важливим фактором. Результати дослідження свідчать про те, що готель успішно приваблює та обслуговує різноманітний спектр гостей. Зазначена диверсифікація є не лише ефективною стратегією, але й відповідає сучасним вимогам та тенденціям ринку гостинності. Загалом, впровадження міжкультурного менеджменту в готелі "Hilton" призвело до позитивних результатів. Гнучкість, відкритість до різних

культур, та постійна адаптація до змін на ринку сприяють збереженню конкурентоспроможності та успішності готелю в умовах глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСТУ 4527:2006 “Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення”. URL: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua).
2. Закон України "Про туризм" від 05.09.95 р. // Відомості Верховної Ради. - 1995. №31. (зі змінами, внесеними законом №2608-VI (2608-1) від 19.10.2015 р.). С. 241-254.
3. Національний стандарт України: послуги туристичні. Класифікація готелів // Готельний та ресторанний бізнес. 2013. № 4. С. 84-98.
4. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 448 с.
5. Борисова Ю.М., Гаранін М.І. Менеджмент готельного та ресторанного обслуговування. К., 2017. 284 с.
6. Браймер Р.А. Основи управління в індустрії гостинності / Пров. з англ. Р: Аспект Пресс, 2015. 362 с.
7. Ваген Л. Готельний бізнес: навчальний посібник / Л. Ваген. К.: Фенікс, 2016. 416 с.
8. Василенко В. А. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / В. А. Василенко, В. І. Шостка. К.: ЦУЛ, 2013. 285с.
9. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т. К.: КНЕУ, 2020. 237 с.
10. Готельне господарство в Україні. URL: <https://ua-reporter.com/uk/content/gotelne-gospodarstvo>
11. Готель «Hilton». URL: <https://hilton.in.ua/uk>
12. Зубков А.А., Чібісов СІ. Довідник працівника готельного господарства. К.: Вища школа, 2015. 272 с.
13. Іванова Л.О. Оцінка маркетингових можливостей підприємств готельного господарства в окремих регіонах України. Соц.-екон. досл. в перехідний період // Щорічн. наук. праць, вип. XIV. Львів: НАН України ІРД, 2013. С. 230-242.

14. Історія становлення готельної сфери в Україні. URL: <http://pidruchniki.com/15970122/>
15. Косій Т. М. Сучасний стан розвитку готельного господарства України // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції "Індустрія гостинності в країнах Європи". 4-6 грудня 2018 р. Одеса: ВіТроПринт, 2018. С.152-154.
16. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник / Галина Круль. М-во освіти і науки України, Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. К. : Центр учбової літератури, 2014. 367 с.
17. Кузнецова Н.М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. К.: Інститут туризму, 2017. 176с.
18. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика [Текст] : підручник / Марта Мальська, Ігор Пандяк ; М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К. : Центр учбової літератури, 2015. 470 с.
19. Мунін Г.Б. Сучасні ефективні інформаційні технології управління операціями в сучасному готельному комплексі // Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. 2016. №16. С. 34-41.
20. Мунін Г.Б. Маркетингові дослідження споживчого попиту на готельні послуги в м. Києві // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2018. № 2. С. 26-34.
21. Мунін Г.Б. Методичні аспекти проведення фінансово-операційного аналізу діяльності підприємств готельної індустрії в Україні // Збірник наукових праць "Продуктивні сили і регіональна економіка". К.: РВПС України НАН України, 2017. Ч. II. С 63-69.
22. Мунін Г. Б., Роглев Х.Й. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. посіб. / За редакцією члена кор. НАН України, д.е.н., професора С.І.Дорогунцева. К.: Ліра К, 2015. 520 с.
23. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес. Менеджмент: навч.посіб. / Л.І.Нечаюк, Н.О. Телеш. К.:Центрнавч. л-ри, 2013. 348с.
24. Організація готельного господарства : навчальний посібник / Ольга Головка [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Мукачівський державний університет. К. : Кондор, 2017. 408 с.

25. Пуцентайло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посіб. / П.Р. Пуцентайло. К.: Центр навч л-ри, 2017. 344 с.
26. Роглев Х. Менеджмент готелю: економіко-організаційні аспекти: навчальний посібник / Христо Роглев [та ін.] ; ред. Георгій Мунін ; Мукачівський державний університет. К. : Кондор, 2016. 442 с.
27. Семенов В. Ф. Франчайзинг як метод організації і розвитку готельного бізнесу / В. Ф. Семенов, Л. В. Бортник // Вісник соціально-економічних досліджень. 2016. Вип. 2(1). С. 68-75.
28. Стойка В.О. Маркетинг як необхідний елемент управління туристичною фірмою / В.О. Стойка // Економіка України: проблеми економічного розвитку. Колективна монографія. / За ред. В.Ф. Беседіна, А.С. Музиченка. К.: НДЕІ. 2017. С. 385–393.
29. Туризм, гостинність, сервіс: словник-довідник / Г.А. Аванесова, Л.П. Воронкова, В.І. Маслов, А.І. Фролов; під ред. Л.П. Воронкової. К: Аспект Прес, 2014. 367 с.
30. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч. посібник для студ. вузів / КІЕП ; Ред. В.К.Федорченко. К. : Вища школа, 2015. 236 с.
31. Управління сучасним готельним комплексом: навчальний посібник / Георгій Мунін, Андрій Змійов, Георгій Зінов'єв та ін. НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. К. : Ліра-К, 2015. 514 с.
32. Федюкін Р.О. Франчайзинг у готельному бізнесі. URL: http://www.confcontact.com/2017ekonomika imenedzhment/1_fedyukin.htm.
33. Франчайзинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
34. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: Навчальний посібник / Георгій Мунін [та ін.]; за заг. ред. : Л. С. Трофименко, О. О. Гаца ; НАН України, Рада по вивченню продуктивних сил України, Київський нац. ун-т культури і мистецтв. К., 2017. 259 с.
35. Хамініч С.Ю. Ефективність методів управління маркетингом у сфері туризму // Південноукраїнський правничий часопис. 2017. №1. с. 210- 218.
36. Хомич Г.М. Франчайзинг у системі готельного бізнесу. URL: http://www.confcontact.com/20111222/3_homich.php.

37. Горіна Г.О. Сутність та специфіка мережевої організації міжнародного готельного бізнесу. Економіка та держава. 2014. № 3. С. 107–109.
38. Кудлай Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення. Бізнес Інформ. 2014. № 8. С. 179–183.
39. Шикіна О.В., Гончаренко Я.Є., Козловський Р.С. Динаміка показників міжнародного туризму. Інфраструктура ринку. 2019. № 27. С. 24–28.
40. Шикіна О., Гончаренко Я., Козловський Р. Тенденції розвитку європейського ринку готельних послуг. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 5(268). С. 216–233.
41. Шикіна О. Моніторинг структури готельних брендів Європи. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2019. № 3(266). С. 178–201.
42. Шикіна О.В., Фадєєва Г.І. Теоретичні основи діяльності концептуальних готелів та їх класифікація. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 6(11). С. 207–214.
43. Шикіна О.В. Динаміка розвитку міжнародної готельної індустрії на прикладі готельних мереж. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 12(210). С. 82–91.
44. Hilton. URL: www.hiltonworldwide.com.
45. Statista. Статистичний портал: вебсайт. URL: <http://www.statista.com/>.
46. Borsenik F.D., Stutts A. T. The Management of Maintenance and Engineering Systems in the Hospitality Industry / 4th Edition. - John Wiley & Sons, Inc., 2017. 680 p.
47. Grynko T. V. Organizational culture and image as a factor in the competitiveness of tourism and hotel enterprises / T. V. Grynko, O. P. Krupskyi, I. V. Timar // National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine: Collective monograph. Poland: Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2016. Vol. 3. P. 252–270.
48. Blyznyuk T., Lepeyko T. Profile of modern Ukrainian manager // Proceedings Cross-Cultural Business Conference 2016. 19th-20th of May 2016 School of Management, Steyr Campus. P. 256–266.

49. Brown A. Organisational culture. London: Financial Times Pitman Publ., 2007. 318 p.
50. Codrington G. Detailed Introduction to Generational Theory / G. Codrington // Tomorrow today. July 2018. URL: http://www.tomorrowtoday.uk.com/articles/article001_intro_gens.htm
51. Debats D.L., Bartelds B. F. The structure of human values: a principal components analysis of the Roheach Value Survey (RVS). URL: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/02-analysis-of-theroeach-value-survey.pdf>.
52. Denny S. Culture and its influence on management: A critique and an empirical test. In International Management: Theories and Practices. London: Pearson Education, 2003. 315 p.
53. Farmer R., Richman B. Comparative Management and Economic Progress. Homewood, IL: Irwin. 2015. 436 p.
54. Friedman T. The Lexus and olive Tree. Anchor, 2014. 490 p.
55. Gjuraj E. The importance of national culture studies in the organizational context. European Scientific Journal. 2013. April. Vol. 9. № 11. C. 160–180.
56. Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness URL: <http://globeproject.com>.
57. Gutterman Alan S. Cross-Cultural Studies: A library of Resourse for Growth-Oriented Entrepreneurs. URL: <http://alangutterman.typepad.com/files/cultural-dimensions.pdf>.
58. Gutterman Alan S. Growth-Oriented Entrepreneur's Guide to Globalization. URL: <http://alangutterman.typepad.com/files/endefinitions-types-1.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Опитування персоналу щодо міжкультурного менеджменту в готелі
"Hilton Kyiv"**

Питання	Відповіді (Шкала 1-3)	Коментарі/Додаткова Інформація
1. Як часто ви брали участь у міжнародних тренінгах та семінарах з міжкультурного менеджменту?	1 (ніколи) - 5 (дуже часто)	
2. Як ви оцінюєте рівень задоволення мовними програмами, які надає готель для покращення ваших інтеркультурних навичок?	1 (дуже низький) - 5 (дуже високий)	
3. Чи брали ви участь у міжнародних заходах, де ви представляли готель?	1 (ні) - 5 (так, регулярно)	
4. Як ви оцінюєте ефективність культурних програм для підвищення задоволення гостей?	1 (не ефективно) - 5 (дуже ефективно)	
5. Як ви сприймаєте взаємодію з колегами з інших країн?	1 (негативно) - 5 (дуже позитивно)	
6. Чи вважаєте ви, що готель повинен зробити ще більше для підтримання міжнародної культурної різноманітності?	1 (ні) - 5 (так)	
7. Які конкретні заходи або програми ви запропонували б для поліпшення міжкультурного менеджменту в готелі?	Відкрите питання	

**Опитування гостей щодо міжкультурного менеджменту в готелі
"Hilton Kyiv"**

Питання	Відповіді (Шкала 1-5)	Коментарі/Додаткова Інформація
1. Як ви оцінюєте рівень взаєморозуміння та обслуговування з боку персоналу готелю?	1 (дуже погано) - 5 (відмінно)	
2. Чи ви користувалися мовними послугами чи перекладачами під час перебування в готелі?	1 (ні, ніколи) - 5 (так, регулярно)	
3. Як ви оцінюєте різноманітність культурних програм, які пропонує готель?	1 (нецікаво) - 5 (дуже цікаво)	
4. Чи є у вас які-небудь пропозиції щодо поліпшення взаєморозуміння та комфорту гостей з різних культур?	Відкрите питання	
5. Які чинники міжкультурного середовища в готелі вплинули на ваш загальний враження від перебування?	Відкрите питання	