

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет культурних і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

Кваліфікаційна робота

на тему

**КРОС-КУЛЬТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

Виконала здобувачка вищої освіти
групи МГЗГР-22
спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
освітньої програми Готельно-ресторанний бізнес
Олена НИШЕНКО

Науковий керівник: д.е.н., проф., Оксана МОРГУЛЕЦЬ

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет культурних і креативних індустрій

Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма Готельно-ресторанний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Олена СТЕПАНОВА

(підпис)

« ____ » _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Нищенко Олені Василівні

1. Тема роботи Крос-культурні особливості реалізації проєктів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу
Науковий керівник роботи Моргулець Оксана Борисівна, д.е.н., проф., затверджені наказом ректора КНУТД від 12 вересня 2023 року № 210-уч
2. Строк подання роботи 06.11.2023 року
3. Вихідні дані до роботи дані фінансової та статистичної звітності; первинна документація ТОВ «Сад-Люкс», ГР «Астері»; Закони та інші нормативно-правові акти України
4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні аспекти крос-культурних комунікацій; різноплановий аналіз підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у збільшеному та зменшеному масштабі; вдосконалення діяльності ГР «Астері» шляхом покращення крос-культурних комунікацій

5. Консультанти розділів кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Оксана МОРГУЛЕЦЬ, д.е.н., проф.		
Розділ 1	Оксана МОРГУЛЕЦЬ, д.е.н., проф.		
Розділ 2	Оксана МОРГУЛЕЦЬ, д.е.н., проф.		
Розділ 3	Оксана МОРГУЛЕЦЬ, д.е.н., проф.		
Висновки	Оксана МОРГУЛЕЦЬ, д.е.н., проф.		

6. Дата видачі завдання 01 серпня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	29.10.23-31.10.23	
2	Розділ 1. Теоретичні аспекти крос-культурних комунікацій	01.09.23-31.08.23	
3	Розділ 2. Різномасштабний аналіз підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у збільшеному та зменшеному масштабі	01.09.23-30.09.23	
4	Розділ 3. Вдосконалення діяльності ГР «Астері» шляхом покращення крос-культурних комунікацій	01.10.23-24.10.23	
5	Висновки	25.10.23-28.10.23	
6	Оформлення кваліфікаційної магістерської роботи чистовий варіант	01.11.23-06.11.23	
7	Здача кваліфікаційної магістерської роботи на кафедру для рецензування		
8	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність текстових запозичень		
9	Подання кваліфікаційної магістерської роботи на затвердження завідувачу кафедри		

Здобувачка вищої освіти

_____ (підпис)

Олена НИШЕНКО

Науковий керівник роботи

_____ (підпис)

Оксана МОРГУЛЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Нищенко О.В. Крос-культурні особливості реалізації проєктів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Кваліфікаційну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо покращення діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України в умовах культурного різноманіття. На основі дослідження діяльності ГР «Астері» визначено проблеми спричинені крос-культурними особливостями та запропоновано шляхи вдосконалення діяльності ГР «Астері» шляхом покращення крос-культурних комунікацій.

Ключові слова: послуги, готельно-ресторанний бізнес, індустрія гостинності, крос-культурний менеджмент, проєкт, тенденції, розвиток, бізнес під час війни, культура.

THE SUMMARY

Nyshenko Olena. Cross-cultural peculiarities of the implementation of projects at enterprises of the hotel and restaurant business – Manuscript.

Qualifying master's thesis on specialty 241 Hotel and restaurant business. – Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The qualifying master's thesis is devoted to the study of theoretical provisions and substantiation of practical recommendations regarding the improvement of the activities of enterprises of the hotel and restaurant business of Ukraine in conditions of cultural diversity. On the basis of the study of the activity of the HR "Asteri", problems caused by cross-cultural features were identified and ways of improving the activity of the HR "Asteri" by improving cross-cultural communications were proposed.

Key words: services, hotel and restaurant business, hospitality industry, cross-cultural management, project, trends, development, business during the war, culture.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ	7
1.1 Крос-культурні комунікації у готельно-ресторанному бізнесі	7
1.2 Підходи і методи дослідження культурних систем і крос-культурних комунікацій	18
1.3 Крос-культурні особливості української ділової культури	25
Висновок до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. РІЗНОПЛАНОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ЗБІЛЬШЕНОМУ ТА ЗМЕНШЕНОМУ МАСШТАБІ	33
2.1 Готельно-ресторанний бізнес України: реалії, проблеми та перспективи розвитку	33
2.2 Загальна організаційно-економічна характеристика ГР «Астері»	42
2.3 Аналіз ГР «Астері» у розрізі управління культурним різноманіттям	54
Висновок до розділу 2	59
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГР «АСТЕРІ» ШЛЯХОМ ПОКРАЩЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ	60
3.1 Розробка моделі комунікаційних процесів з врахуванням крос-культурних особливостей	60
3.2 Організаційні заходи та практичні рекомендації щодо врахування крос-культурних аспектів в комунікаціях з іноземними гостями	65
3.3 Способи подолання бар'єрів крос-культурних комунікацій	76
Висновок до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Для підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу вагомою складовою ефективного управління, на тлі поглиблення міжнародних зв'язків, є знання крос-культурних особливостей у процесі ведення бізнесу – виявлення спільних та відмінних культурних рис бізнес-партнерів, працівників та клієнтів з різних куточків світу. Відсутність у працівників індустрії гостинності крос-культурної грамотності й компетенції, навичок іншомовної міжкультурної комунікації є серйозним викликом для ефективного ведення бізнесу, зокрема для розробки та реалізації міжнародних проєктів.

Розробленню теми ефективного управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу присвячено праці багатьох вітчизняних науковців, зокрема: Моргулець О., Даниленко-Кульчицька В., Носирєв О., Деділова Т. та Токар І., Стригуль Л., Александрова В. та Жадан Т., Черниш О. і Вергун А., Грищенко М., Кушнірук В., Величко та Коваль О., Банєва І. і Величко О., Кіш Г., Левицька І., Климчук А. та Кожушко С. та багато інших. Ці науковці у своїх працях досліджували напрямки стратегічного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу; управління бізнес-процесами; сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу; інноваційні технології в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, як потужної стратегії та інструменту протидії кризі у період кризових явищ та фундаментальних змін; займалися аналітичним вивченням рівня оплати праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу як чинника мотивації та іншими не менш значущими питаннями. Але питанням впливу крос-культурних особливостей на реалізацію проєктів у готельно-ресторанному бізнесі, не зважаючи на популярність і затребуваність, присвячені поодинокі праці. Усе вищезазначене зумовило вибір теми дослідження, її актуальність, мету, завдання, об'єкт та предмет.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є формування практичних рекомендацій з удосконалення системи управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу шляхом врахування

крос-культурних особливостей реалізації проєктів.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- уточнити сутність крос-культурної комунікації у готельно-ресторанному бізнесі;
- обґрунтувати підходи та методи дослідження культурних систем і крос-культурних комунікацій;
- визначити крос-культурні особливості української ділової культури;
- проаналізувати готельно-ресторанний бізнес України, окреслити реалії, проблеми та перспективи розвитку;
- надати організаційно-економічну характеристику ГР «Астері»;
- проаналізувати ГР «Астері» у розрізі управління культурним різноманіттям;
- розробити модель комунікаційних процесів з врахуванням крос-культурних особливостей;
- запропонувати організаційні заходи та практичні рекомендації щодо врахування крос-культурних аспектів в комунікаціях з іноземними гостями;
- виявити способи подолання бар'єрів крос-культурних комунікацій.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є: управління підприємством в умовах культурного різноманіття.

Предметом дослідження кваліфікаційної магістерської роботи є: сукупність теоретико-методичних та науково-прикладних засад управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу з врахуванням крос-культурних особливостей реалізації проєктів.

Методи дослідження. Теоретико-методичною базою магістерської кваліфікаційної роботи були наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених за зазначеною тематикою дослідження. Методичною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, що дозволило дослідити різні аспекти управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу в умовах культурного різноманіття. Проведене дослідження базувалося на використанні

наукових підходів та методів, а саме: діалектичного підходу для аналізу й осмислення сутності і змісту основних категорій управління підприємством в умовах культурного різноманіття; методу порівнянь та узагальнень – для уточнення сутності поняття крос-культурна комунікація; бібліометричного методу – для дослідження напрямів проблемних питань з управління підприємством в умовах культурного різноманіття; методів аналізу та синтезу, методів статистичного, логічного та системно-структурного аналізу – для оцінки стану та тенденцій розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу; графоаналітичного методу – для унаочнення матеріалу та схематичності зображення низки теоретичних та практичних положень дослідження.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики України, офіційні публікації міжнародних організацій, монографічна література, фундаментальні наукові розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, вітчизняні та зарубіжні публікації.

Наукова новизна одержаних результатів. Удосконалено змістовну характеристику поняття «крос-культурна комунікація» у розрізі готельно-ресторанного бізнесу, яке, на відміну від існуючих розглядається процес обміну інформацією між двома та більше учасниками ринку готельно-ресторанних послуг (від відправника до отримувача) шляхом використання вербальних і невербальних засобів спілкування в умовах культурного різноманіття. Використання поняття «культурне різноманіття» дало можливість врахувати різні аспекти які особливо представляють різні культури: мова, традиції, гастрономія, релігія, звичаї, модель організації сім'ї, політика, серед інших характеристик групи людей, які населяють певну територію і не перенавантажити визначення супутньою інформацією.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретико-методичні положення магістерської кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних практичних рекомендацій щодо управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу з врахуванням крос-культурних особливостей

реалізації проєктів і використані в діяльності ТОВ «Сад-Люкс», ГР «Астері».

Апробація результатів дослідження. Основні положення, результати та висновки магістерської кваліфікаційної роботи обговорювалися на: III Всеукраїнській конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених (м. Київ, 17 листопада 2022 року); II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій» (м. Київ, 14 квітня 2023 року); XI Міжнародній науковій конференції «Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку = Scientific research: the paradigm of innovative development» (м. Прага, Чехія, 30 серпня 2022 року).

Публікації. За результатами проведеного дослідження було опубліковано:

1) Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України: реалії та перспективи розвитку. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали III Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 154-160. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22830>

2) Нищенко О. В. Крос-культурні особливості реалізації проєктів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій* : збірник матеріалів II Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 14 квітня 2023 року. Київ : КНУТД, 2023. С. 151-153. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23821>

3) Вергун А. М., Нищенко О. В. Туристична галузь України в умовах сьогодення. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку = Scientific research: the paradigm of innovative development* : збірник тез наукових праць XI Міжнародної наукової конференції, м. Прага, Чехія, 30 серпня 2022 року / ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій», 2022. С. 30-33. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24938>

Структура і роботи. Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки. Робота містить 18 таблиць і 14 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування на 9 сторінках. Робота містить 3 додатки на 8 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ

1.1. Крос-культурні комунікації у готельно-ресторанному бізнесі

Одним з ключових факторів інтеграції українського готельно-ресторанного бізнесу до міжнародної бізнес-спільноти є знання культури іноземних партнерів, а зокрема особливостей крос-культурних комунікацій. Поняття «крос-культурні комунікації» походить від поєднання слів «культура» і «комунікація», розглянемо детально кожне з них щоб зрозуміти його природу.

Існує безліч визначень поняття «культура» з позиції різних підходів, так сьогодні можна нарахувати понад 500 визначень даного поняття. Культура слово латинського походження (лат. culture), яке дослівно перекладається як обробка, догляд, поліпшення. В історичному розрізі культура є сукупністю предметів і явищ, створених людською діяльністю, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства і людини [2]. М. Вебер визначає культуру як сукупність духовних символів, що не підлягають ніяким утилітарним цілям. Е. Кассіерер зображає культуру як форму розумової діяльності, що спрямована на створення і усвідомлення символічних форм. Відповідно до Ж. Марітена, основу всього цінного в культурі становить релігія. К. Леві-Стросс вважає головним проявом культури мову, систему знаків, комунікацію, що може бути перекладена й зрозуміла. А. Моль визначає культуру як інтелектуальний аспект штучного середовища, що створюється людиною в процесі її життєдіяльності. На думку Д. Мацумото [38], культура являє собою складний, багаторівневий конструкт, в якому можна виділити окремі компоненти: об'єктивні елементи (фізичні маніфестації культури) і суб'єктивні елементи культури – всі «ті аспекти, які ми не можемо побачити і поторкати, але які, як ми знаємо, існують, наприклад, соціальні норми, звичаї, установки і цінності».

Наведемо у *таблиці 1.1.1* деякі з існуючих сьогодні визначень поняття «культура».

Підходи до визначення поняття «культура»

Джерело	Культура – це ...
Андрущенко В. [2]	надбання людини, досягнуті нею в процесі перетворення природи; джерелом культури є праця; людська праця є процесом культуротворення, який здійснюється за законами природи, в інтересах людини й розглядається як її одухотворення; культура є мірою втілення людського в полотно природи і одночасно мірою розвитку людини як особистості
Гончаренко С. [16, с. 182]	сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності. У вузькому розумінні культура – це сфера духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької), а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, вузи, клуби, музеї, театри, творчі спілки, товариства тощо). Водночас під культурою розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльності
Гриценко Т. [17, с. 10]	специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності, представлений продуктами матеріальної й духовної праці, системою соціальних норм й настанов, духовними цінностями, сукупністю відносин людей з природою, між собою та ставленням до власної особистості, це система життєвих орієнтацій суб'єкта
Окландер М. [48]	історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих цінностей і здібностей людини, виражений в типах і формах організації життя й діяльності людей, а також у створених матеріальних і духовних цінностях. Це форма суспільної свідомості, сукупність традицій, норм, цінностей, зразків поведінки, які формуються під впливом сім'ї та інших інститутів. Культура – першопричина, що визначає потреби й поведінку людини, оскільки людська поведінка це, в основному, набута річ
Прудникова О. [58]	складне організоване соціальне утворення – розглядається тут з точки зору системно-синергетичного підходу як відкрита, динамічна система, здатна зберігати рівновагу на основі зв'язаності управління і самоврядування при ціннісній значущості особової активності і зростаючого взаємозв'язку індивідуально-творчої і колективної свідомості в мережі складних комунікацій
Сідоричева Н., Тащенко А. [65, с. 28]	це те, з чим ми повсякчас стикаємося і чим обумовлена наша поведінка; це й спосіб мислення, й спосіб пізнання світу, й спосіб ідентифікації себе
Денисюк Ж. [20]	сукупність символічних мов, з яких формується картина світу. Вона складається з незліченної кількості символів, які людина «сканує», пропускаючи їх значення через свою свідомість
Міхов Л. [40, с. 42]	це, насамперед, конкретна людина, її внутрішній світ і повага до цінностей світу іншого

Джерело: складено автором

Можна зазначити, що розбіжність у визначеннях досить значна, але є і спільні риси: єдність зазначених підходів у розумінні домінування духовних начал у культурі над матеріальними, інтерпретації культури як духовної діяльності людей, системи ідей, символів, традицій, типів мислення тощо.

Конкретизація поняття «культура» визначається через функції, які вона виконує (див. *рис. 1.1.1*) та її структуру. Основні функції культури реалізуються безумовно у суспільстві.

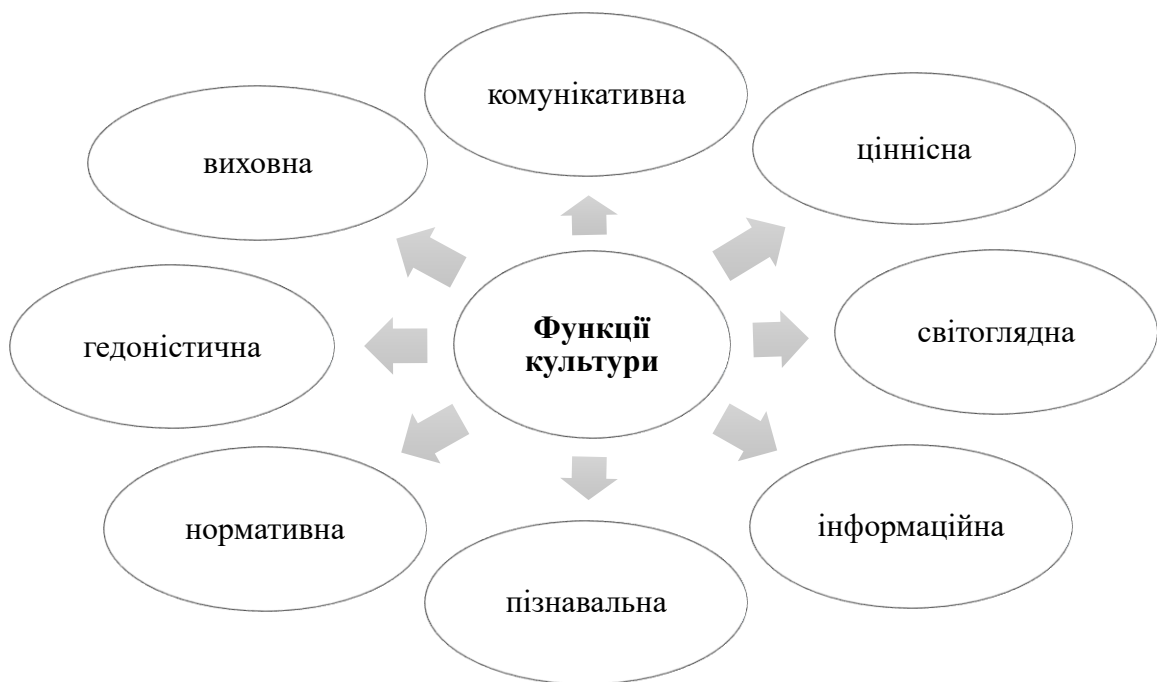


Рис. 1.1.1. Функції культури

Джерело: побудовано автором на основі [51]

Можна виокремити наступні вісім функцій культури [51, с. 16-18]:

1. Ціннісна. Дана функція полягає у тому, що культурний розвиток відображає процес утворення матеріальних і духовних цінностей, формує у людини систему ціннісних орієнтацій, насамперед моральних;

2. Світоглядна. Функція визначає утворення цінностей та впливає на світосприйняття людини в цілому, також визначає фундаментальні життєві принципи, ставлення до світу, природи, тварин, надприродного та до самої себе;

3. Інформаційна. Культуру можна розглядати як величезний масив інформації про людину і світ, минуле і сьогодення, а також прогноз на майбутнє;

4. Пізнавальна. В основі цієї функції лежить процес культурного розвитку людини, вона відображає процес пізнання себе та світу, набуття інтелектуальної та духовної зрілості, соціальної адаптації до оточуючої реальності;

5. Комунікативна. Культура створює простір спілкування, де відбувається постійний обмін інформацією, знаннями, досвідом, як у вербальній формі, так і за допомогою жестів, міміки, символів, знаків, кодів тощо;

6. Нормативна. Суть цієї функції полягає у тому, що етичні, релігійні та правові норми становлять ідеологічну основу відповідних вчень та концепцій, являються суттєвим сегментом культури та одним із її формотворчих чинників;

7. Виховна. Згідно цієї функції культурний досвід людини визначає рівень її обізнаності, освіченості, духовної зрілості, позитивно впливає на ступінь вихованості, толерантності, поваги до інших, поведінку в суспільстві;

8. Гедоністична (від грец. *hēdonē* – насолода, приємне самопочуття) – вказує на те, що відпочинок та дозвілля необхідні компоненти існування людини, засоби оновлення її духовного, психічного та емоційного стану.

Культура являє собою складну багаторівневу систему (див. *рис. 1.1.2*).

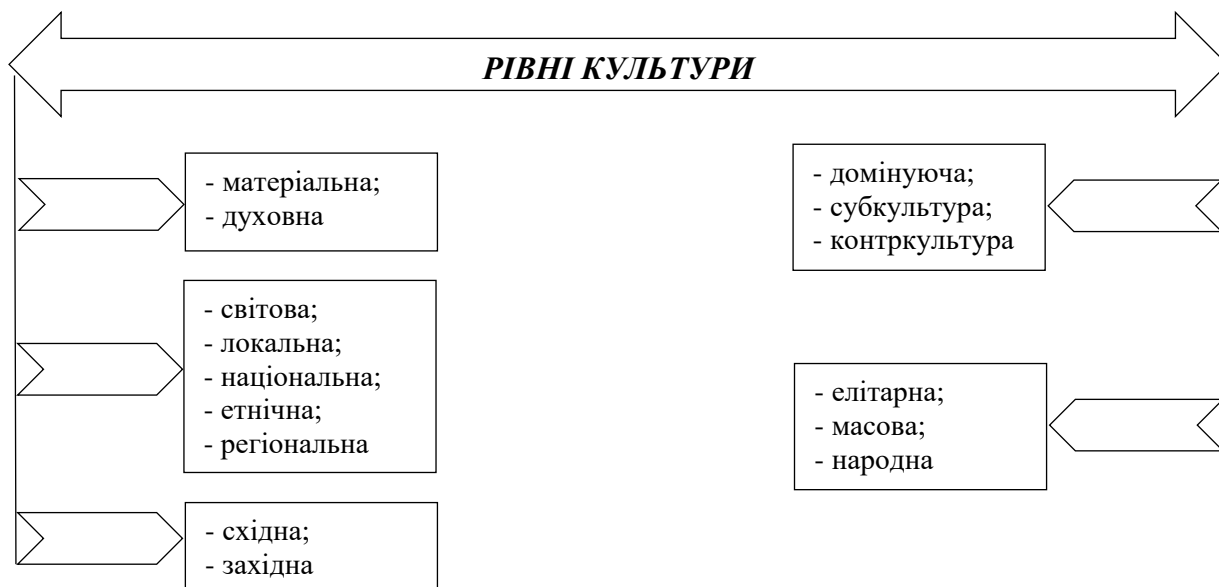


Рис. 1.1.2. Рівні культури

Джерело: [33, с. 38]

Матеріальна культура являється втіленням матеріалізованих людських потреб та охоплює всі матеріальні артефакти і технології, які були створені людською спільнотою, – машини, споруди, витвори мистецтва тощо [33, с. 37].

Духовна культура – одна із сторін загальної культури людства, що протиставляється культурі матеріальній. До духовної культури відносять явища, які пов'язані зі свідомістю, інтелектуальною, а також емоційно-психологічною діяльністю людини (мова, звичаї, вірування, знання, мистецтво, норми, правила, закони, церемонії, ритуали, символи, міфи, ідеї, традиції).

Залежно від носія вирізняють світову, локальну, національну, етнічну і регіональну культури [33, с. 37]. Під світовою культурою розуміють сукупність культурних досягнень людства, вона варіативна в часі і просторі. Під локальною культурою розуміють культуру конкретного, історично визначеного суспільства. Національна ж культура є синтезом культур різних класів, соціальних шарів і груп певної нації. Вона втілюється в літературі і мистецтві, науці і філософії, соціально-політичному і технологічному розвитку суспільства. До етнічної культури належить культура, створена окремим етносом. Регіональна культура є конгломератом різних культур, створених різними народами, що проживають у певному географічному ареалі.

Залежно від ступеня охоплення членів суспільства розрізняють домінуючу культуру і субкультуру, а також протиставлену їм – контркультуру [33, с. 39]. Сукупність цінностей, вірувань, традицій, звичаїв, якими керується більшість членів суспільства, має назву – домінуюча культура. Так як суспільство розпадається на безліч груп (етнічних, вікових, соціальних, професійних тощо), у кожній із них може формуватися власна культура – субкультура.

Контркультура – поняття властиве сучасній культурології та соціології, використовуване для позначення соціокультурних настанов, що протистоять фундаментальним принципам домінуючої культури.

Елітарна культура (від фр. elite – відбірне, найкраще) – культура привілейованих груп суспільства, що характеризується духовним аристократизмом і ціннісно-змістовою самодостатністю [33, с. 41].

Масова культура – це різновид культури, що зорієнтовує духовні і матеріальні цінності, які вона поширює, на «усереднений» рівень розвитку масових споживачів [33, с. 42].

Народну культуру створюють анонімні творці, які не мають професійної підготовки. Народ постає суб'єктом культури. Він бере участь у самому процесі художньої творчості, є її творцем. Водночас він є кінцевим адресатом і споживачем своєї культури.

Східна культура – це культура країн індо-буддійської, китайсько-конфуціанської та арабо-ісламської культурних традицій, а під західною культурою розуміють культуру країн Європи в єдності античного і християнського періодів. До неї часто зараховують культуру Північної Америки.

Отже, поняття «культура» розвивалося історично і сьогодні, як було зазначено вище, нараховується більше ніж 500 різних визначень даного поняття. Всі ці визначення можна розділити на 6 класів [37]:

1. Описові визначення, які інтерпретують культуру як суму всіх видів людської діяльності, звичаїв, вірувань;
2. Історичні визначення, які пов'язують культуру з традиціями й соціальним досвідом суспільства;
3. Нормативні визначення, які розглядають культуру як сукупність норм і правил, що організовують людську поведінку;
4. Психологічні визначення, відповідно до яких культура є сукупністю форм набутої поведінки, що виникла в результаті пристосування й культурної адаптації людини до навколишніх умов життя;
5. Структурні визначення, які представляють культуру у вигляді різного роду моделей чи єдиної системи взаємопов'язаних феноменів;
6. Генетичні визначення, що ґрунтуються на розумінні культури як результату адаптації людських груп до середовища свого проживання.

Детально розглянувши підходи до визначення поняття «культура», перейдемо до визначення поняття «комунікація», а на цій основі – до поняття «крос-культурна комунікація».

Моргулець О., визначає комунікацію, як процес обміну ідеями і інформацією, що веде до взаєморозуміння [41, с. 262]. Кіслов Д. розглядає комунікацію, як природно-соціальний феномен, явище глобально-космічного виміру, що є загальним відображенням симбіозу складних, багаторівневих процесів пересування будь-чого та будь-кого у часі й просторі, у тому числі, кодів і символів штучно-природного походження всіх форм буття, які містять в собі інформацію [24]. Хміль Ф. дає наступне визначення поняттю, комунікація – це обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників [69]. Цуруль О. вважає, що комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння [70].

Різун В. визначає комунікацію, як зумовлений ситуацією та соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес устанавлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства в цілому на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації, який відбувається у вигляді взаємопов'язаних інтелектуально-розумових та емоційно-вольових актів, опосередкованих мовою та дискретних у часі та просторі, тобто у вигляді актів мовлення, актів паралінгвістичного характеру та психофізіологічного впливу, актів сприймання та розуміння і т. п., що пов'язані з процесами збору фактів, їх зберігання, аналізу, переробки, оформлення, висловлення та при потребі поширення, сприймання та розуміння, відбуваються з використанням або без нього різних знакових систем, зображень, звуків (письмо, жести, міміка та ін.), засобів комунікації (газети, журнали, аудіовізуальні програми і т. п.), засобів зв'язку (телефон, телеграф, транспорт тощо) і результатом яких є конкретна інтелектуально-розумова й емоційно-вольова поведінка [60]. Дане визначення вважаємо багатограним та змістовним.

Загалом, існує багато підходів до визначення поняття «комунікація»: лінгвістичний, психологічний, соціальний, економічний, маркетинговий, філософський тощо, наведемо у *таблиці 1.1.2* деякі з популярних сьогодні визначень даного поняття відповідно різних підходів.

Таблиця 1.1.2

Підходи до визначення поняття «комунікація»

Джерело	Комунікація – це ...
Сагер Л. [62, с. 130]	багатогранний соціально обумовлений процес обміну інформацією за допомогою комунікаційних інструментів і засобів
Павленко Т. [50, с. 373]	спосіб взаємодії особистості з оточуючим середовищем, завдяки якому вона має змогу засвоїти суспільні цінності, сформувати індивідуальний стиль діяльності і спілкування
Денисюк С. [30, с. 10]	тип взаємодії між людьми, що припускає інформаційний обмін. Комунікацію слід виокремлювати й від діалогу, оскільки його цільовою причиною є злиття осіб, що беруть участь в ньому, й від спілкування, тому що останнє має справу із загальними механізмами відтворення соціального досвіду і породження нового
Войт Б., Гусаковська Т. [13, с. 31]	можливість об'єднання однодумців, метою яких стоїть вирішення певної проблеми з можливою подальшою підтримкою зв'язків для підтримки загального розуміння ситуації чи події
Осовська Г., Осовський О. [49]	всепроникний і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи та звіти
Яловега Н. [78]	комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку
Беляков О. [7]	вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння та його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
Петрук Н. [53]	універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя
Кубко В. [29, с. 16]	обмін значеннями або інформацією між індивідами (від джерела (адресанта) до одержувача (адресата)) засобами спільної системи символів або коду. Код охоплює сукупність сигналів, що передаються, як правило, одним засобом або каналом
Примак Т. [57]	інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками і т.д.), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримування довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Барташ О. [5]	процес обміну за допомогою різних способів зв'язку, знаків і символів з метою створення двостороннього психологічного контакту й умов для нормального функціонування людини, організацій та суспільства в цілому
Жигайло Н. [22, с. 13]	обмін інформацією за допомогою слів, літер, символів, жестів, за допомогою яких менеджер отримує інформацію для прийняття ефективних рішень і доведення їх до виконавців

Джерело: складено автором

Види комунікації виділяються за складом комунікантів [29, с. 20]. Це досить істотна відмінність для професійного комунікатора, оскільки технологія роботи в кожному випадку має свою специфіку (навіть гучність голосу у випадку, наприклад, розмови з самим собою, з одним співрозмовником або з великою групою буде відрізнятися):

- інтраперсональна комунікація дорівнює розмові з самим собою, людина діалогізує свій внутрішній монолог, розмовляючи зі своїм внутрішнім голосом, alter ego, совістю і т.п.;

- міжособистісна комунікація як правило пов'язана з ідеальною моделлю комунікації і багато в чому є первинною, в ній беруть участь двоє комунікантів (але є варіанти спостерігача, включеного спостерігача і стороннього, комунікації у присутності свідків, у натовпі, в ресторані і т.п.);

- групова комунікація: всередині групи, між групами, індивід – група (інтерв'ю політичного лідера чи розмова керівника компанії зі службовцями); є відмінності – не стільки кількісні, скільки якісні: різні цілі – комунікації в малих і в великих групах;

- масова комунікація відбувається в тому випадку, якщо повідомлення отримує або використовує велика кількість людей, яка часто складається з різних за своїм інтересам і комунікативним досвіду груп (телебачення, радіо; виробництво компакт-дисків та; інтернет розрізняються за ступенем охоплення і загальною «обов'язковістю», тут може спрацювати індивідуально-групова вибірковість; телефон і пошта підходять під дану рубрику тільки кількісно, за винятком масової або цільової, тобто групової розсилки реклами поштою).

Додаткові різновиди комунікації:

- міжкультурна (комунікація як між народами-носіями різних мов і культур, або між державами, між окремими представниками цих народів або держав);

- організаційна (комунікація у діловій та виробничій сфері, що включає міжособистісну, групову та індивідуально-групову).

Зупинимось детально на міжкультурній (крос-культурній) комунікації.

Поняття «крос-культурний» утворено від англійського слова «cross», яке означає «перетинати, переходити», і «culture», яке в усіх мовах має однакове значення. Отже, дослівно цей термін можна перекласти як «перетин культур». Відповідно, крос-культурна комунікація – це комунікація на стику або перетині різних культур [52, с. 131].

Поняття «міжкультурної (крос-культурної, міжетнічної) комунікації» було введено до наукового обігу Г. Трейгеромі та Е. Холлом у праці 1954 р. – «Культура і комунікація. Модель аналізу». Вони окреслили міжкультурну комунікацію як ідеальну мету, до якої повинна йти людина у своєму прагненні якомога краще та ефективніше адаптуватися до навколишнього середовища. Сьогодні існує велика кількість трактувань даного поняття.

Науковці Козлова А. і Усачова О. дають наступне визначення поняттю крос-культурна комунікація – це вербальна і невербальна взаємодія представників різних моральних систем, світоглядів, релігій тощо [28]. Вони наголошують, що при крос-культурній комунікації необхідно прийняти до уваги три правила: 1) інформація, передана на невербальному рівні, представляє найбільші труднощі для інтерпретації членами іншої культури; 2) для досягнення розуміння при спілкуванні необхідно навчати учасників міжкультурної взаємодії активного слухання; 3) необхідно вміти передбачати і запобігти можливим помилкам при комунікації з представниками різних культур, інакше запланований міжкультурний контакт може зірватися за рахунок виробленого негативного враження.

Шавкун І. і Дибчинська Я. вважають, що крос-культурну комунікацію слід розглядати як сукупність різноманітних форм відносин між індивідами і групами, що належать до різних культур [73, с. 8]. Крос-культурна комунікація, на відміну від публічної, міжособистісної, професійної комунікації не є однією зі сфер комунікації як такої. Для кроскультурної комунікації необхідна приналежність відправника і одержувача повідомлення до різних культур. Необхідно також усвідомлення учасниками комунікації культурних відмінностей одне одного. По суті крос-культурна комунікація – це завжди

міжперсональна комунікація в спеціальному контексті, коли один учасник виявляє культурну відмінність іншого.

Науковиця Красота-Мороз Г., розглядала поняття крос-культурної комунікації через призму комунікації у військовій справі і визначила її, як соціально і професійно обумовлений процес обміну різною за характером і змістом інформацією, що відбувається за допомогою різноманітних засобів і має на меті максимальне задоволення потреб держави в оборонній сфері шляхом досягнення взаєморозуміння і ефективної взаємодії між представниками різних культурних груп [31, с. 141].

Згідно дослідження Н. Самойленко, крос-культурна комунікація інтерпретується як особливий тип культури, характерними рисами якого є взаємодія етнокультур, етнокультурна компетентність особистості, толерантність, намагання досягти згоди у всіх сферах міжнаціонального спілкування [64, с. 14].

Шипко О. вважає, що у сучасному плюралістичному світі з різноманіттям культурних смислів і символів міжкультурна комунікація є однією з основних методологічних передумов пізнання дійсності [75, с. 172]. Представники різних культур, об'єднані спільними інтересами, часто недостатньо обізнані з особливостями культури своїх співрозмовників. У полікультурному соціальному середовищі сьогодення спостерігаються прояви нетолерантності, зневаги до людей інших національностей, небажання поділяти загальнолюдські цінності, які є основою взаєморозуміння як окремих людей, так і націй в цілому. Тому важливими постають питання подолання етноцентризму, розуміння ролі інших національних культур у розвитку полілогічного способу осмислення дійсності.

Бацевича Ф. визначає поняття «міжкультурна комунікація», як процес спілкування (вербального і невербального) людей, які належать до різних національних лінгвокультурних спільнот, як правило послуговуються різними ідентичними мовами, відчують лінгвокультурну «чужинність» партнера по спілкуванню, мають різну комунікативну компетенцію, яка може стати причиною комунікативних невдач або культурного шоку в спілкуванні [6, с. 9].

Провівши детальний аналіз понять «культура», «комунікація», «крос-культурна комунікація» пропонуємо авторське визначення поняття «крос-культурна комунікація» у розрізі готельно-ресторанного бізнесу.

Крос-культурна комунікація – це процес обміну інформацією між двома та більше учасниками ринку готельно-ресторанних послуг (від відправника до отримувача) шляхом використання вербальних і невербальних засобів спілкування в умовах культурного різноманіття.

Використання поняття «культурне різноманіття» дало можливість врахувати різні аспекти які особливо представляють різні культури: мова, традиції, гастрономія, релігія, звичаї, модель організації сім'ї, політика, серед інших характеристик групи людей, які населяють певну територію і не перенавантажити визначення супутньою інформацією.

1.2. Підходи і методи дослідження культурних систем і крос-культурних комунікацій

Крос-культурна комунікація має інтегративний характер, так як її становлення базувалось на основі інтеграції різних гуманітарних наук та їхніх методів: лінгвістики, антропології, психології, соціології, етнології, фольклористики тощо, що у процесі роботи змішувались.

Як результат поступово склалися три методологічних підходи до вивчення кроскультурної комунікації: функціональний, пояснювальний та критичний. Ці підходи ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини, людську поведінку і природу людських знань [73, с. 9].

Функціональний підхід сформувався в 1980-і роки, він ґрунтується на методах соціології та психології. Відповідно даному підходу культуру будь-якого народу можна описати за допомогою різних методів. Будь-які зміни в культурі також можуть бути виміряні та описані. Культура визначає поведінку і спілкування людини, і тому вони також піддаються опису і можуть бути передбачені. Основна мета полягає в тому, щоб показати специфіку впливу

культури на комунікацію. Порівняння культурних відмінностей взаємодіючих сторін дозволяє передбачити успіх або провал їхньої комунікації.

Результатом функціонального підходу стала теорія комунікаційного пристосування, яка стверджує, що в ситуаціях кроскультурної комунікації люди часто змінюють моделі своєї комунікативної поведінки, пристосовуючись до моделей партнерів по спілкуванню. При цьому зміна стилю комунікації відбувається швидше під час ненапруженого, спокійного спілкування або у випадках, коли партнери не бачать великої різниці між собою і співрозмовником.

Сутність *пояснювального* підходу полягає в тому, щоб зрозуміти і описати, але не передбачити поведінку людини. Прихильники пояснювального підходу розглядають культуру як середовище проживання людини, створене через спілкування. Тут використовуються методи антропології та лінгвістики: рольові ігри, спостереження та інші. Основна увага зазвичай акцентується на розумінні комунікаційних моделей всередині окремої культурної групи.

У ході досліджень кроскультурної комунікації, заснованих на пояснювальному підході, був зроблений висновок, що комунікаційні правила тієї чи іншої спільноти людей ґрунтуються на культурних цінностях і уявленнях цієї конкретної групи [73, с. 10].

Критичний підхід передбачає зосередження на історичному контексті комунікації. Науковці у своїх дослідженнях виходять з того, що в спілкуванні завжди присутні силові відносини. З цієї точки зору культура розглядається як поле боротьби, місце, де численні пояснення та інтерпретації культурних явищ збираються разом і де завжди домінує сила, яка визначає культурні відмінності і характер пояснення.

Метою вивчення кроскультурної комунікації є пояснення людської поведінки, а через неї – зміна життя людей. На переконання прихильників критичного підходу, вивчення і опис домінуючої в культурних ситуаціях сили навчить людей їй протистояти і більш ефективно організувати своє спілкування з іншими людьми і культурами.

Ключовим методом критичного підходу вважається аналіз текстів. Основна відмінність полягає в тому, що цей процес ґрунтується на аналізі та інтерпретації реальних культурних контактів. Звідси найбільш ефективним методом як вивчення, так і навчання крос-культурної комунікації виявився тренінг, який більшою мірою відповідав специфічним вимогам і труднощам крос-культурного навчання завдяки своїй близькості до практики та інтенсивності. Іншими формами вважаються: біографічна рефлексія, польове спостереження, інтерактивне моделювання, рольові ігри, самооцінка, симуляції.

Метод біографічної рефлексії передбачає осмислення власної біографії з метою з'ясування основ своєї власної ідентичності та форм її прояву в повсякденному житті.

Метод інтерактивного моделювання орієнтований на свідоме відтворення регулярно виникаючих різних індивідуальних і групових ситуацій крос-культурного спілкування. Глибше пізнаються інтереси взаємодіючих сторін, їхньої форми поведінки, розвивається здатність до сприйняття норм і цінностей чужої культури.

Метод самооцінки має на меті виділення певних типів поведінки під час крос-культурної комунікації і розгляд їх під відповідним кутом зору. Ця мета досягається за допомогою соціальних опитувань, структурованих спостережень і тестів. Отримані результати стають темами для аналітичних дискусій і обговорень про типи міжкультурної поведінки та їхні результати в крос-культурній комунікації [73, с. 11].

Метод моделювання полягає в штучному створенні різних ситуацій кроскультурної комунікації і прогнозуванні можливих варіантів і результатів, виходячи з різних точок зору і аспектів.

Практика використання розглянутих методів дозволяє зробити висновок, що з їхньою допомогою можна порівнюватися дві або більше культури, акцентувати увагу як на загальних труднощах процесу комунікації, так і на конкретних випадках кроскультурної комунікації.

Використання даних методів у процесі навчання кроскультурної комунікації дозволяє підготувати представників різних культур до ефективних контактів з чужими культурами, навчити їх розуміти своїх партнерів по комунікації і добиватися поставлених цілей та результатів.

Розглянемо параметри крос-культурного порівняння. Згідно дослідження науковців Гледвіна Т. і Терпстра В. [88] потрібно описати і враховувати наступні взаємодіючі вісім блоків:

1) мова (розмовна мова, письмова мова, офіційна мова, лінгвістичний плюралізм, ієрархія мов, міжнародні мови, мова засобів масової комунікації);

2) релігійні та філософські погляди (священні області, філософські системи, вірування і норми, молитви, табу, свята, ритуали);

3) цінності та установки (по відношенню до: часу, досягнень, роботи, багатства, змін, наукового методу, ризику);

4) освіта (освіта: формальна, неформальна, початкова, середня, вища; рівень грамотності; планування людських ресурсів);

5) соціальна організація (спорідненість, соціальні інститути, структура влади, групи інтересів, соціальна мобільність, соціальна стратифікація, статусні системи);

6) технологія та матеріальна культура (транспортна система, енергетична система, предмети і засоби праці, комунікації, урбанізація, наука та розробки);

7) політика (націоналізм, суверенітет, імперіалізм, влада, національні інтереси, ідеологія);

8) право (неписане право, кодифіковане право, іноземне право, вітчизняне право, антимонопольна політика, міжнародне право та підзаконні акти).

Різноманітність блоків та їх наповнення забезпечує різносторонній та глибокий аналіз культурних відмінностей у представників різних країн світу, що є запорукою вдалої комунікації між носіями різних культур.

Згідно наукової думки вітчизняних дослідників першим пунктом порівняння є *релігія* [17, 62, 78]. Релігія здатна впливати на характер ділових зв'язків, організаційну структуру, на особливості споживання в різних країнах.

Відповідно до ісламської релігії банківська система безвідсоткова і тому має підтримуватися державою. Лихварство заборонено, вважається найстрашнішим гріхом, так само як і гральний бізнес, лотереї, алкоголь, тютюн чи свинина. Конфуціанство в свою чергу суттєво впливає на китайське суспільство. Це етико-філософське вчення відображає, з одного боку, принцип жорсткої нерівності між людьми, а з іншого – привносить колективізм та сімейні цінності. Особливістю бізнес-стосунків є необхідність «зберігати обличчя», не допускати ганьби або некоректної поведінки. Адже людські стосунки дуже цінуються не тільки в житті, але й у бізнесі.

Протестантська релігія закликає вбачати виконання обов'язку в мирській професії як найвище завдання морального життя людини. Тим самим обов'язки для людини стають її покликанням. Людина керує «...благами, довіреними їй милістю Божою, вона, подібно рабу в біблійній притчі, зобов'язана звітувати щодо кожного довіреного їй пфеніга...» [73, с. 11].

Православ'я пропагує схожу думку. Ділова діяльність розглядається не тільки і не стільки як джерело доходів, а як виконання завдання, свого роду місія, покладена Богом та долею. Щодо матеріальних благ, то Бог їх дав у користування і зажадає за нього звіту. При цьому не виключається підозріле ставлення до нього, аж до вважання нечесно заробленим.

Наступним параметром крос-культурного порівняння є *мова*, на якій прийнято розмовляти в країні, а також інші способи вербальної, паравербальної і невербальної комунікації, що використовуються під час встановлення відносин.

Вербальна комунікація здійснюється за допомогою слів і їхніх значень. Представити презентацію іноземному партнеру або провести бізнес-зустріч можливо лише за умов, володіння певними знаннями іншої культури і ретельного опрацювання свого виступу. Виступаючи, на свій погляд, переконливо і інформативно на діловій зустрічі, можна зіткнутися з несподіваною реакцією з боку іноземців.

Згідно з цінностями та особливостями іншої ділової культури деякі слова мають не один сенс. Тому необхідно чітко формулювати свої думки, які

необхідно донести до співрозмовників, використовуючи загальнозрозумілі вираження. Паравербальна комунікація в свою чергу передбачає гучність висловлювання, значення мовчання і значимість перебивання один одного. Невербальна комунікація (її також називають мовою тіла) – передача і донесення змісту інформації без використання слів як системи кодування. В практичній психології її розглядають як мову тіла і обличчя [41, с. 266].

Річард Р. у своїй книзі «Крос-культурний аналіз поведінки в бізнесі» наводить кілька прикладів паравербальної і невербальної комунікації, незнання значень яких приводить до негативних результатів. Автор книги вісім років пропрацював у Італії на посаді менеджера по зв'язкам у Південній Європі та Середземноморському регіоні. Внаслідок чого він звик до місцевої ділової культури, яка є дуже емоційною. Через деякий час був організований офіс в Бангкоку, де автору доручили допомогти місцевим менеджерам набрати персонал з тайців, включаючи жінок зі знанням англійської мови. Проблема полягала в тому, що після співбесід, жодна з тайських жінок не захотіла залишитися працювати в компанії. Після консультації з тайським помічником з'ясувалось, що місцеві жінки розмовляють зазвичай дуже тихим голосом, а його експресивна поведінка в тайській культурі свідчить про дуже сильну злість, у той час, як виразна жестикуляція і нестриманість – про можливі психічні розлади. виправивши вищезазначені помилки в комунікації з місцевим населенням, співбесіди стали проходити більш успішно і їм вдалося найняти кваліфікованих працівників обох статей [73, с. 12].

У японців, наприклад, є своя ціла «тактика вислуховування». Коли вони сідають за переговори, обов'язково випрямляються, опускають голову, очі в низ, легка посмішка і трохи розхитуються. Посмішка, наприклад у тайській та японській культурі, що супроводжується плавною зміною теми, може свідчити про не прийняте остаточне рішення або відмову. А мовчання під час переговорів з делегацією зі Східної Азії може свідчити про однозначну відмову, без можливого перегляду справи. Так само існує поділ країн на діалогові та монологічні культури. До першої категорії відносяться в основному Західні

країни. Наприклад, Україна. Її культура не виносить пауз. Люди починають відчувати себе не комфортно і намагаються заповнити їх. До другої категорії можна віднести Скандинавські країни, Азію, Естонію. Після кожного невеликого монологу в цих культурах потрібна пауза для осмислення, після чого буде продовження розповіді.

Третім параметром крос-культурного порівняння є використання *особистого і соціального простору*. У різних країнах свої поняття про ділові і інтимні зони. У багатьох країнах прийнятну відстань становить 1-1,2 м. Скандинави, англосакси і німці, наприклад, переважно сприймають відстань 1,2 м. від себе, для близьких друзів і родичів робиться виняток у вигляді радіусу 0,5 м. Для Кавказу, Латинської Америки, Арабських країн допустима відстань менше метра. В Азіатських країнах воліють мінімальну тактильність.

Наступним параметром порівняння різних культур є *ставлення до природи*. Представники різних країн по-різному ставляться до навколишнього середовища. Одні агресивно добувають всі можливі ресурси з надр, а інші борються за порятунок навіть найменших ділянок родючих країв, так як природа існує не для бездумного споживання, а тільки для підтримки нашого життя.

Останнім параметром крос-культурного порівняння є *ставлення до формальностей*. Існує дві групи культур. Перша з них – формальні культури. До неї входить більшість країн Європи та Азії, регіон Середземного моря, Арабський світ і Латинська Америка. Для таких країн характерні суворі ієрархії, які відображають основні відмінності у статусі і владі.

Неформальні культури, є повною протилежністю першої групи. У них більше цінується егалітарна організація, тобто в якій всі рівні, з незначною різницею в статусі і владі. Представники таких країн: Австралія, Данія, США, Канада, Норвегія, Ісландія, Нова Зеландія. Так як формальність бізнес-відносин ґрунтується на побудові ієрархічних відносин, це може стати досить частою проблемою для країн, що належать до різних груп формальності. Через протилежне уявлення про культурні цінності цим двом групам дуже складно зрозуміти один одного під час переговорів [73, с. 13].

1.3. Крос-культурні особливості української ділової культури

Успіх міжнародного бізнесу підприємств індустрії гостинності багато в чому залежить від кращого розуміння ділової культури партнерів. Знання особливостей ділової культури тієї чи іншої країни, регіону дозволить легко орієнтуватися в комунікаційних ситуаціях, оптимізувати відносини з партнерами, визначити наскільки можна застосовувати глобальний підхід і в яких випадках необхідна адаптація до культури.

Погорлецький А. визначає ділову культуру як сукупність стійких форм соціальної взаємодії, закріплених в нормах і цінностях, формах і методах комунікативних зв'язків співробітників всередині компанії і в стосунках компанії з зовнішнім світом. Відносно представників певної країни ділову культуру можна визначити як систему цінностей і норм, сформованих в межах національних кордонів, які є основою комерційної діяльності та формують поведінку людей і компаній в даній країні [56].

Ділова культура, будучи багатовимірною системою засвоєної поведінки, властивої представникам певного суспільства, охоплює різні області. При дослідженні національних ділових культур найбільш важливими є: мова і освіта, соціальні цінності і відносини, соціальні інститути, релігія і матеріальна культура. Ці елементи зустрічаються в будь-якому суспільстві, але їх прояв в окремій країні і, отже, вплив на ведення міжнародного бізнесу з її представниками може бути унікальним [56].

У Європі ділова культура вже давно сформувалася і має усталені цінності, що орієнтують підприємців на творчість, незалежність і взаємну корисність. Українська ділова культура знаходиться на етапі формування. Тому виникають проблеми її взаємодії з європейською та східною діловими культурами, проблеми збереження специфічних рис власних саме української ділової культури, оскільки у сучасних умовах успішним може бути тільки підприємець з високим рівнем загальної та ділової культури [8, с. 260].

У діловому житті стереотипи відіграють певну роль, впливаючи на те, як партнери, свідомо чи несвідомо, сприймають один одного. По цьому для ділових людей важливе знання того, як вони зазвичай оцінюються в країні партнера, саме тому знання класифікації ділових культур важливе для сучасних підприємців.

Сьогодні існує багато всесвітньовідомих класифікацій ділових культур, це класифікації наступних авторів: Клукона Стродбека, Хофстеде, Хола, Хампден Турнера – Тромпенаарса, Лефевра та ін. Українські науковці вважають найбільш вдалою класифікацію запропоновану Хофстеде Г. [8, с. 260; 71, с. 79; 39, с. 59].

Методологічним підґрунтям визначення сутнісних характеристик національних ділових культур у світовій економічній компаративістиці, як було зазначено вище, визнається модель (типологія) культур відомого вченого-практика Г. Хофстеде. Сутнісними характеристиками культур як загальнотеоретичного явища він ідентифікує такі: «дистанція влади», «індивідуалізм», «маскулінність» («мужність»), «уникнення невизначеності» («відхід від невизначеності»), «довгострокова орієнтація», «індульгенція» («поблажливість»); їх Хофстеде визначає як «виміри культур» (див. *табл. 1.3.1*). Методичне оцінювання даних вимірів-параметрів здійснюється за системою балів (як правило, від 0 до 100) [71, с. 79].

В економічній компаративістиці зміст загально-теоретичних вимірювачів культур розуміється таким чином. «Дистанція влади» – міра концентрації повноважень на вищих ієрархічних рівнях у підприємствах. «Індивідуалізм» – ступінь залежності індивіда від підприємства і держави. «Маскулінність» – визначення загального рівня конкурентності бізнес-середовища; міра культивування у суспільстві мужності й самостійного досягнення кар'єри. «Уникнення невизначеності» – внутрішньовластиві прагнення відходу від невизначеності. «Довгострокова орієнтація» – ідентифікація підходів щодо використання часу як такого в бізнесі в рамках коротко-, середньо- або довгострокової перспективи. «Індульгенція» – поблажливе ставлення до надмірного проникнення й абсолютизації у підприємницькій діяльності ринкових імперативів егоїзму та прибутковості [71, с. 79].

Виміри культури за Хофстеде

Параметр	Критерії визначення параметра
Дистанція влади	<p>Для країн із високим ступенем влади характерно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) співробітники організації не висловлювати відкрито незгоду з рішеннями своїх начальників; 2) стиль керівництва начальника автократичний; 3) остаточне рішення найважливіших проблем залежить від керівника; 4) розрив у оплаті праці співробітників організації досягає двадцятиразового рівня
Співвідношення індивідуалізму та колективізму (індивідуалізм)	<p>Країнам із високим ступенем індивідуалізму притаманно:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) люди відверто висловлюють критичні зауваження своїм колегам; 2) наймання і просування по службі пов'язані тільки з достоїнствами даної особистості; 3) управління орієнтоване на особистість, а не на групу; 4) люди орієнтуються на особистий успіх і кар'єру, а не групу; 5) суспільство відрізняє високий життєвий рівень. Середній клас становить солідний прошарок; 6) рівень свободи друку досить високий
Співвідношення мужності і жіночності в діях. «Маскулінізація / фемінізація»	<p>Країни з високим ступенем мужності в діях мають такі характеристики:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) основні показники успіху – кар'єра і матеріальне благополуччя; 2) «справжній чоловік» – це значний комплімент, «справжніми чоловіками» називають людей амбіційних, рішучих і жорстких; 3) люди живуть в ім'я роботи (а не працюють для того, щоб жити); 4) хороший керівник повинен «не радитися з колективом», а вирішувати питання; 5) жінка – політичний діяч є рідкістю
Ставлення до невизначеності	<p>Країнам із максимальним уникненням невизначеності властиві:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) негативна налаштованість мешканців по відношенню до структур влади; 2) прояв націоналізму. Роздратування по відношенню до національних меншин; 3) недовірливе ставлення більшості населення до молоді. Існують неписані правила, які пов'язують просування по службі з віком; 4) схильність людей більше покладатися на думку фахівців та експертів, ніж на здоровий глузд і життєвий досвід

Джерело: [8, с. 261]

На основі проведеного дослідження Г. Хофстеде склав своєрідну «карту світу», об'єднавши країни за типами провідних цінностей у 4 групи [8, с. 261]:

1) США та Велика Британія, зазначивши, що в цих країнах визначальним є прагнення до особистісного успіху, благополуччя та самоактуалізації;

2) Японія, Німеччина, Греція, латиноамериканські країни, де найбільше цінуються особиста безпека, благополуччя та старанна робота;

3) Франція, Іспанія, Португалія, колишня Югославія, Чилі, азіатські країни, в яких індивідуальне благополуччя менш важливе, ніж групова солідарність;

4) Північна Європа та Нідерланди, особистісний успіх оцінюється як загальне досягнення і велике значення надається міжособистісним взаєминам. До цієї групи тяжіє росія, Білорусь і Україна.

Результати дослідження ділових культур різних країн за моделлю Г. Хофстеде наведено у *табл. 1.3.2*.

Таблиця 1.3.2

Ділові культури за Хофстеде

Країна	Індивідуалізм	Дистанція влади	Маскулінність	Невизначеність
Україна	Колективізм	Велика	Мужність/жіночість	Висока
росія	Колективізм	Велика	Мужність	Висока
Австралія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середня
Канада	Індивідуалізм	Середня	Мужність/жіночість	Низька
Велика Британія	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Середня
Франція	Індивідуалізм	Велика	Жіночість	Висока
Греція	Колективізм	Велика	Мужність/жіночість	Висока
Італія	Індивідуалізм	Середня	Мужність	Висока
Японія	Колективізм	Середня	Мужність	Висока
Мексика	Колективізм	Велика	Мужність	Висока
Сінгапур	Колективізм	Велика	Мужність/жіночість	Низька
Швеція	Індивідуалізм	Мала	Жіночість	Низька
США	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Низька
Венесуела	Колективізм	Велика	Мужність	Висока
Австрія	Колективізм	Мала	Мужність	Висока
Німеччина	Індивідуалізм	Мала	Мужність	Висока

Джерело: [8, с. 262]

Порівняльний аналіз національної ділової культури України за загальноприйнятими у сучасній компаративістиці вимірами-параметрами наведено у *табл. 1.3.3.*

Таблиця 1.3.3

Компаративний аналіз національної ділової культури України

Країна	Дистанція влади	Індивідуалізм	Маскулінність	Невизначеність	Довготермінова орієнтація	Індульгенція
Україна	92	25	27	95	86	14
Білорусь	95	25	20	95	81	15
Румунія	90	30	42	90	52	20
Казахстан	88	20	50	88	85	22
Китай	80	20	66	30	87	24
Індія	77	48	56	40	51	26
Польща	68	60	64	93	38	29
Франція	68	71	43	86	63	48
Туреччина	66	37	45	85	46	49
Греція	60	35	57	100	45	50
Японія	54	46	95	92	88	42
Італія	50	76	70	75	31	30
Литва	42	60	19	65	82	16
Німеччина	35	67	66	65	83	40
Велика Британія	35	89	66	35	51	69
Ізраїль	13	54	47	81	38	-

Джерело: [71, с. 80]

Національній діловій культурі України притаманні складна ієрархічна побудова та велика дистанція управлінців середньої (та ще більшою мірою – нижньої) ланок від владних повноважень (92 бали – один із найбільш високих показників у світі, що вважається особо типовим для країн колишнього СРСР). У сучасних умовах вітчизняні управлінці, як правило, є лише провідниками прийнятих рішень від рівня ТОП-менеджменту до безпосередніх виконавців.

Параметр «індивідуалізм» (25 балів), навпаки, є одним з найнижчих у світі. За канонами західної компаративістики (та західного підприємництва) це є

суттєвим недоліком і характерним для країн Сходу. Такий підхід й оцінки не у всьому є обґрунтованими. Низький (недостатньо високий) індивідуалізм є чинником «командної гри» у бізнесі, на чому й вибудовуються практики східного менеджменту, котрі вже з вісімдесятих років активно впроваджують західний менеджмент.

Для України є характерним низький показник маскулінності (27 балів, що є, приблизно, на рівні показників Білорусі та Румунії). Це також може бути використано як позитив, бо така властивість є свідченням вміння пошуку розумних компромісів і врахування не тільки власних інтересів, а й інтересів контрагентів у бізнесі. Низький показник маскулінності є підґрунтям неконфліктності як такої та налаштування на співпрацю [71].

Ділову культуру України відрізняє один із найвищих у світі показників уникнення невизначеності (95 балів, що є, однак, лише дещо вищим за показники Польщі та Японії). Це об'єктивно є недоліком, бо відображає внутрішній дискомфорт вітчизняного підприємця в умовах невизначеності, його певна схильність до регламентації (інструкцій, вказівок тощо) навіть, якщо він розуміє необ'єктивність і негативні наслідки подібної регламентації. Тому, такого роду схильність вітчизняного підприємця до регламентацій у подальшому, як правило, супроводжується намаганнями (як явними, так і прихованими) їх всіляко «обійти».

Для національної ділової культури України характерною є довготермінова орієнтація у бізнесі (86 балів), як, наприклад, для Німеччини, Китаю та Японії, і схильність до накопичення багатства (та певна фетишизація багатства в уречевленій формі). Торгівля як така, фінанси та операції з нерухомістю не є особливо властивими внутрішній природі українського підприємця. Його головні «фахові» переваги – у галузях з довготерміновим обігом капіталу: у сільському господарстві, важкій промисловості, великих інфраструктурних проєктах тощо [71].

У діловій культурі України, можливо, ще збереглися певні риси соціалізації підприємництва, на що вказує найменший з наведених країн рівень

індульгенції (14 балів). За цим показником ділова культура України є дуже подібною до країн Балтії (та дещо подібною до ознак ділової культури Ізраїлю). Але, за канонами західної компаративістики такий низький рівень індульгентності є ще й відбиттям невпевненості українського бізнесу у своїй перспективі (що не є особливо притаманним бізнес-середовищу Ізраїлю).

Також українській діловій культурі притаманні наступні характеристики [4, 8, 10, 39, 71]:

- толерантність до релігійного різноманіття;
- великий вплив бізнес-еліт;
- регіональні особливості ведення бізнесу;
- низька схильність приймати ризики;
- значна потреба у відчутті захищеності;
- бізнесмени позбавлені почуття соціальної відповідальності;
- схильність бізнесменів до маніпулювання партнерами і приховування своїх істинних інтересів;
- рішення ділових проблем на рівні міжособистісних відносин, які заміняють контрактні (велике значення мають особистісні симпатії і антипатії, родинні зв'язки та кланова належність);
- вертикальна структура ділових відносин керівництва і підпорядкування;
- орієнтація на стабільність і закритість від потреб персоналу та зовнішніх змін, керівники переконані, що від них нічого не залежить.

Загалом, для ділової культури України характерними є риси і західного (англо-саксонського), і східного (південно-східного) підприємництва, а також певні прояви північно-європейського та центрально-азійського підходів підприємницької діяльності. При цьому, наявність подібного роду протилежностей характеризується достатньо високим рівнем органічного синтезу відповідних підходів. Разом з тим, не слід недооцінювати, тим більше ігнорувати наявність таких протилежних підходів, які втілюються у конкретні практики щодо започаткування, організації та реалізації підприємництва [71].

Висновки до розділу 1

Було проведено теоретичний аналіз основних дефініцій понять «культура», «комунікація», «крос-культурна комунікація». На основі проведеного дослідження для підприємств готельно-ресторанного бізнесу запропоновано під поняттям «крос-культурна комунікація» розуміти процес обміну інформацією між двома та більше учасниками ринку готельно-ресторанних послуг (від відправника до отримувача) шляхом використання вербальних і невербальних засобів спілкування в умовах культурного різноманіття.

Визначено, що основними методологічними підходами до вивчення кроскультурної комунікації є: функціональний, пояснювальний та критичний. Вищевказані підходи ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини, людську поведінку, природу людських знань та надають можливість порівнювати дві або більше культури, акцентувати увагу як на загальних труднощах процесу комунікації, так і на конкретних випадках кроскультурної комунікації. Встановлено, що у світовій бізнес практиці використовують різноманітні параметри крос-культурного порівняння, серед яких варто зазначити в обов'язковому порядку релігію та мову.

Знання ділових культур є безумовно важливими для забезпечення ефективності крос-культурних комунікацій. Сьогодні існує багато всесвітньовідомих класифікацій ділових культур, але вітчизняні науковці вважають найбільш вдалою класифікацію запропоновану Хофстеде Г. Українська ділова культура різностороння та має риси західного, східного, північно-європейського та центрально-азійського підходів до підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2. РІЗНОПЛАНОВИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ У ЗБІЛЬШЕНОМУ ТА ЗМЕНШЕНОМУ МАСШТАБІ

2.1. Готельно-ресторанний бізнес України: реалії, проблеми та перспективи розвитку

Стрімкий розвиток подій починаючи з березня 2020 р., коли у зв'язку зі спалахом коронавірусної хвороби (пандемія COVID-19) підприємства індустрії гостинності, зокрема готельно-ресторанного бізнесу, зіткнулися з рядом обмежень у своїй діяльності, запустив ряд трансформацій, які посилися з початком військової агресії росії проти України, роль яких полягає у забезпеченні виживання бізнесу, досягнення стану стабільності та пошуку можливостей до розвитку.

За даними Державної служби статистики України [21] у 2021 р. на вітчизняному ринку готельно-ресторанних послуг кількість діючих суб'єктів господарювання склала 69775 од. (з них: 89,17 % припадає на фізичних осіб підприємців, 10,83 % – підприємства), які зайняли частку в 3,6 % у структурі всіх діючих суб'єктів господарювання в Україні. Частка закладів, які надають послуги тимчасового розміщення склала у 2021 р. 11,65 % у загальній структурі всіх діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу, а закладів, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями – 88,35 %. Зауважимо, що починаючи з 2011 р. кількість суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями має стабільну тенденцію до зростання. Інформацію про кількість діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу у 2011-2021 рр. у розрізі підприємств та фізичних осіб-підприємців зображено на *рис. 2.1.1.*

У зв'язку з воєнним станом термін публікації багатьох статистичних звітів Державною службою статистики України було перенесено, тому за 2022-2023 рр. можна спрогнозувати зменшення діючих суб'єктів господарювання

готельно-ресторанного бізнесу через збройну агресію росії проти України, а також зміну регіональної структури – збільшення частки закладів на західній Україні та інших тилкових територіях, і відповідно, зменшення на при- та фронтових територіях. Вважаємо, що ця тенденція буде справедливою і для інших показників, що буде розглянуто у даному підпункті магістерської роботи.

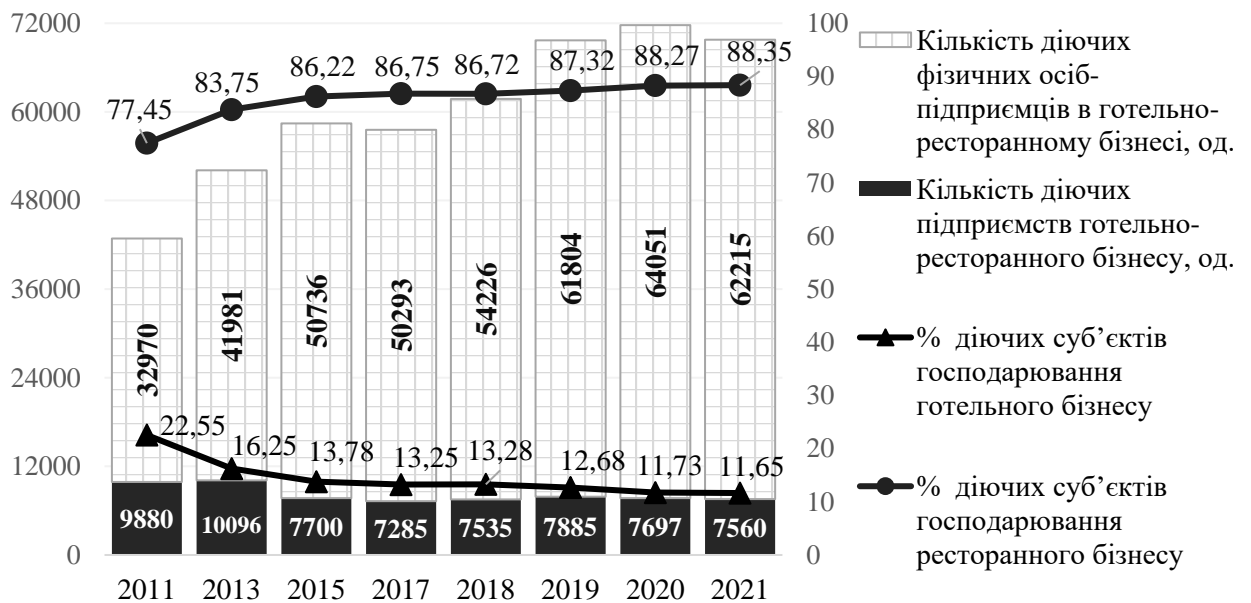


Рис. 2.1.1. Кількість діючих суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2011-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [21]

За підсумками 2021 р. кількість зайнятих працівників у вітчизняному готельно-ресторанному бізнесі становила 250489 чол. (з них: 34,4 % – зайняті на підприємствах, 65,6 % – зайняті у фізичних осіб-підприємців), що на 3,43 % більше ніж на аналогічний проміжок часу у 2011 р. (див. **рис. 2.1.2**). Тенденція кількості зайнятих працівників, за досліджуваний період, мала неоднозначну тенденцію. Причиною зменшення показника у 2014-2015 рр. була політична і економічна нестабільність пов'язана з Революцією Гідності (Євромайдан) та анексією територій України росією. Причиною зменшення показника у 2020-2021 рр. стала пандемія COVID-19 та пов'язані з нею обмеження. 2021 р. частка зайнятих працівників у готельно-ресторанному бізнесі у структурі загальної

кількості зайнятих в економіці України склала 2,77 %, що на 0,39 % більше ніж у 2011 р., на 0,43 % ніж у 2015 р. та на 0,03 % ніж у 2020 р.

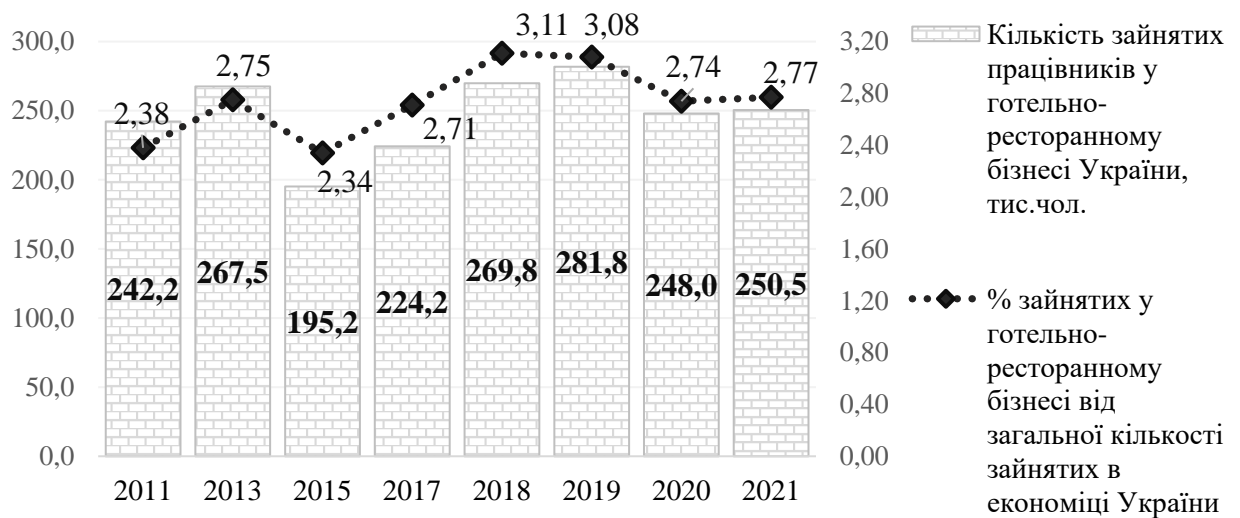


Рис. 2.1.2. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2011-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [21]

Обсяг реалізованих послуг суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2021 р. склав 107285,3 млн.грн. (з них: 48059,1 млн.грн. (44,8 %) – підприємства, 59226,2 млн.грн. (55,2 %) – фізичні особи-підприємці), що майже в 6 разів більше ніж за підсумками 2011 р. (див. *рис. 2.1.3*). З 2011 р. по 2019 р. обсяг реалізованих послуг щороку мав тенденцію до зростання, але у 2020 р. пішов на спад у зв'язку з введенням обмежень пов'язаних з пандемією COVID-19. Позитивна тенденція відновилась у наступному 2021 р., обсяг реалізованих послуг почав зростати у зв'язку з розвитком технологій онлайн продажів, багатфункціональністю персоналу, що дозволило оптимізувати штат та послабленням карантинних обмежень. За досліджуваний період у десять років, обсяг реалізованих послуг суб'єктами господарювання готельно-ресторанного бізнесу України становив до 1 %, з максимальним показником у 0,73 % у 2019 р., у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання України.

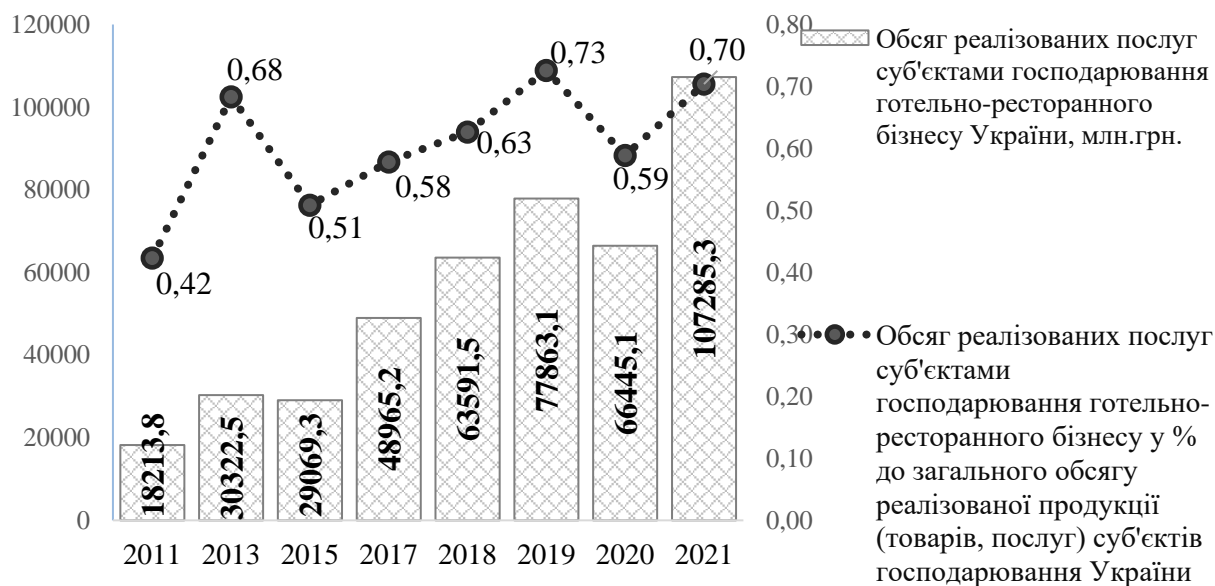


Рис. 2.1.3. Обсяг реалізованих послуг суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України у 2017-2021 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [21]

Розглянемо регіональну структуру діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України за обсягом реалізованих послуг у 2017 р. та 2021 р. (див. *рис. 2.1.4*).

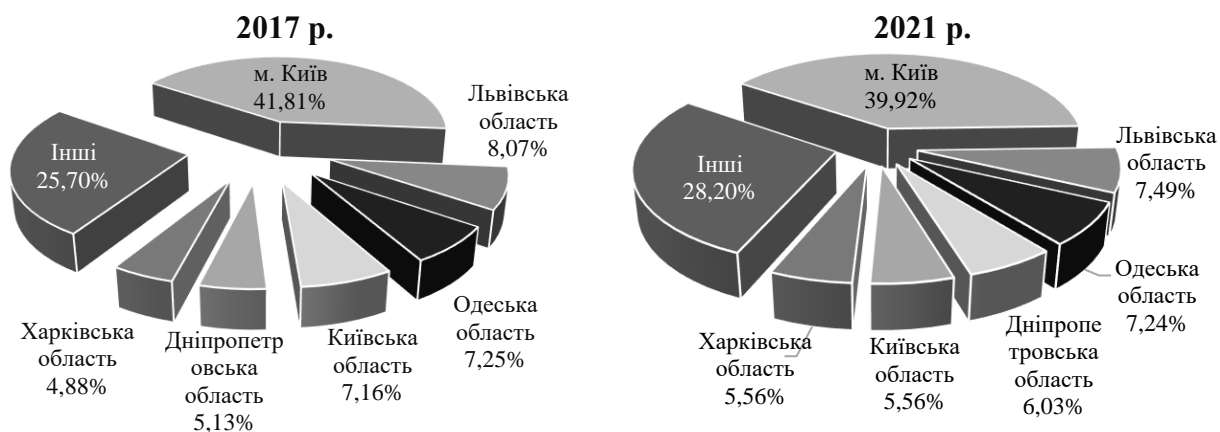


Рис. 2.1.4. Регіональна структура за обсягом реалізованих послуг суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України 2017 р., 2021 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних [21]

У регіональній структурі за обсягом реалізованих послуг суб'єктів господарювання готельно-ресторанного бізнесу України лідирує м. Київ

(41,81 % у 2017 р., та 39,92 % у 2021 р.) також значна частина припадає на Львівську область (2017 р. – 8,07 %; 2021 р. – 7,49 %), Одеську (2017 р. – 7,25 %; 2021 р. – 7,24 %), Дніпропетровську, Київську та Харківську області. Інші області у структурі не подолали бар'єр у 5 %. Найменша частка припадає на Луганську область (2017 р. – 0,38%; 2021 р. – 0,36 %). Загалом, регіональна структура 2017 р. і 2021 р. не має особливих відмінностей. Коли вийдуть статистичні збірники за 2022-2023 рр. то очікувано, що структура зміститься у бік тилових областей та посилиться позиція м. Київ.

Заробітна плата працівників зайнятих у готельно-ресторанному бізнесі України за досліджувані роки зросла у 4,64 рази (див. *рис. 2.1.5*). Коефіцієнт зростання заробітної плати в середньому складає 27,15 %. Заробітна плата працівників готельно-ресторанного бізнесу у 2022 р. зросла на 9,65 % у порівнянні з 2021 р. і перевищувала мінімальну заробітну плату на 44,11 %, але на 36,91 % була меншою ніж середня заробітна плата в Україні.

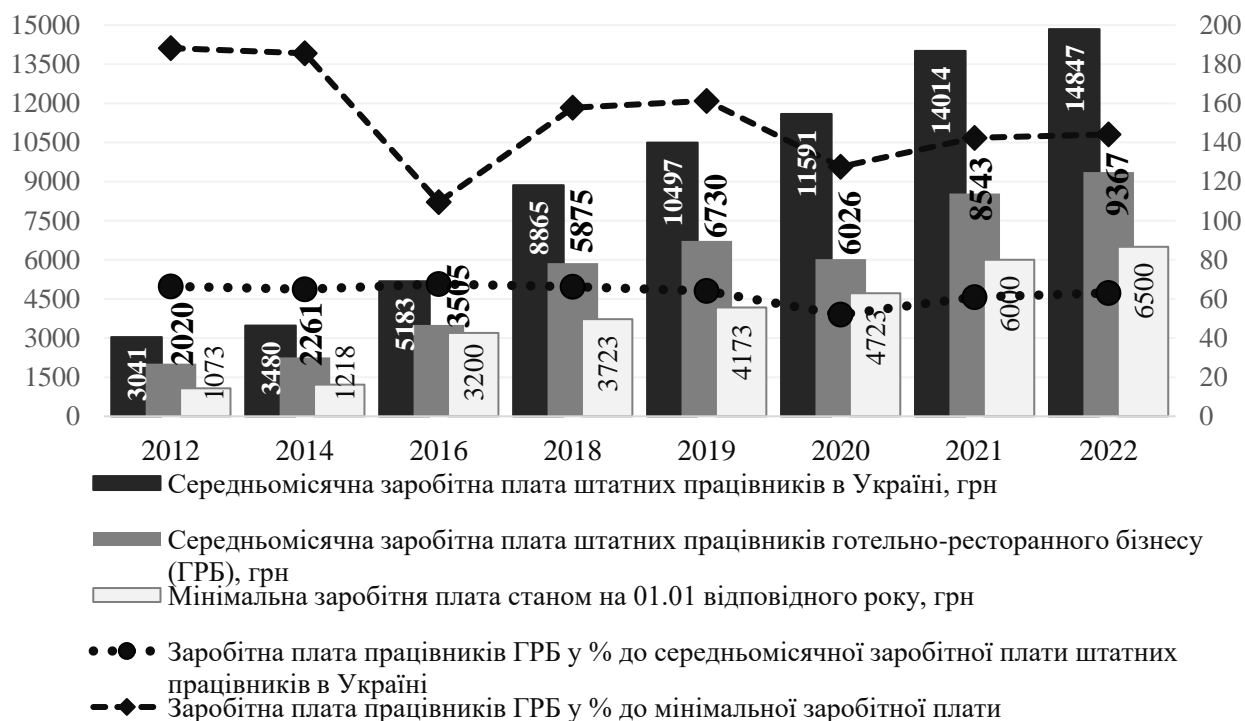


Рис. 2.1.5. Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників готельно-ресторанного бізнесу України у 2012-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [21]

У 2022 р. підприємства готельно-ресторанного бізнесу України отримали збиток на суму 8866,6 млн.грн. Частка підприємств, які одержали збиток склала 44,8 % і відповідно 55,2 %, які отримали прибуток (див. *рис. 2.1.6*).

Частка підприємств готельно-ресторанного бізнесу, які отримали збиток на 10,6 % перевищує частку підприємств України, які одержали збиток.

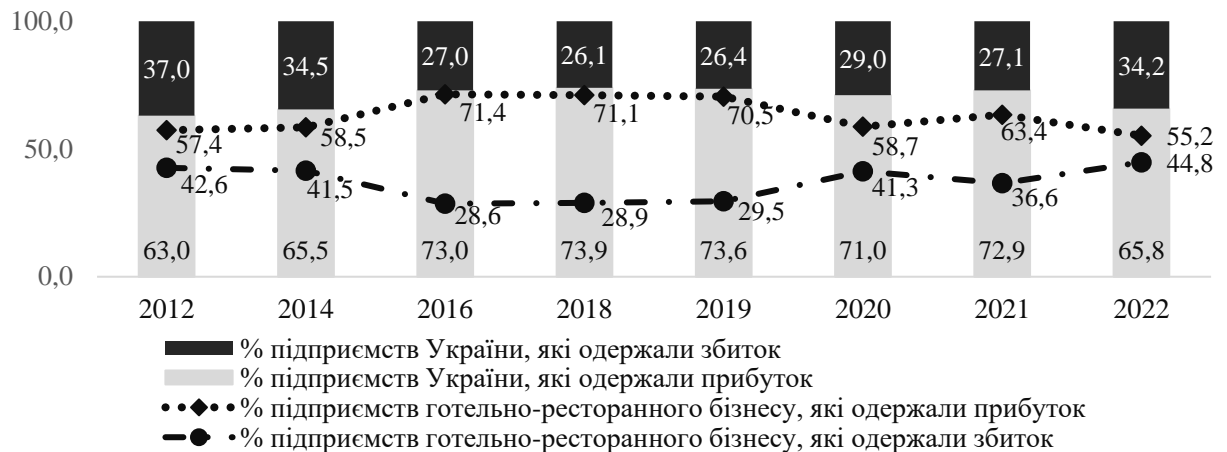


Рис. 2.1.6. Чистий прибуток (збиток) підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у 2012-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [21]

Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у 2022 р. прийняла від'ємне значення (- 10 % і - 19 % відповідно), що підтверджує показники наведені на *рис. 2.1.6* і свідчить про кризові моменти у галузі (див. *рис. 2.1.7*).

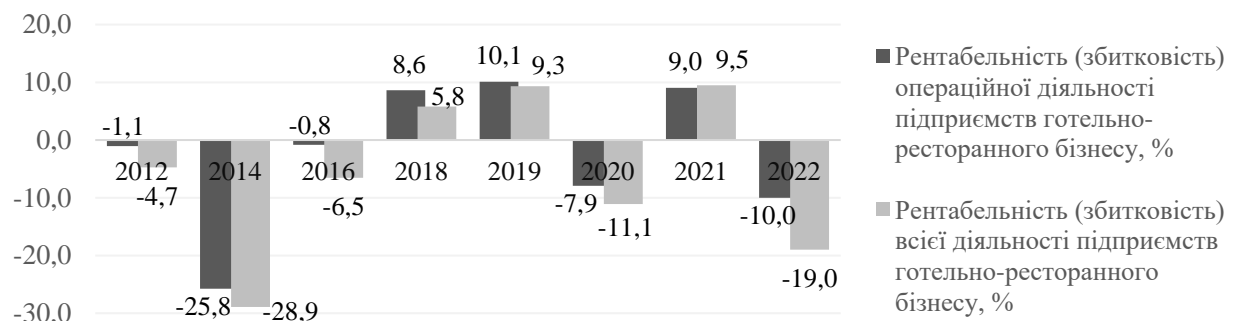


Рис. 2.1.7. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу України у 2012-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних [21]

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію України у лютому 2022 р. готельно-ресторанний бізнес отримав ряд викликів і перебуває у стані метаморфози. Поширені проблеми і ймовірні шляхи їх вирішення можна знайти у *табл. 2.1.1.*

Для виживання підприємствам готельно-ресторанного бізнесу України потрібно адаптуватися до щоденних змін та використовувати переваги ситуаційного управління.

Дефіцит кадрів у післявоєнний період є поширеним явищем, вже нині у деяких секторах економіки відчувається брак персоналу, особливо висококваліфікованих кадрів. Готельно-ресторанний бізнес не є винятком. Якщо звернутися до досвіду країн, які відбудовували свою економіку після збройних конфліктів та стихійних лих, то питання з персоналом, особливо низькокваліфікованим, можна вирішити шляхом трудової імміграції в країну іноземців та осіб без громадянства. Яскравим прикладом в історії є залучення Німеччиною, після Другої світової війни, заробітчан з Італії, Іспанії, Греції, Туреччини та Марокко.

Якщо змоделювати ситуацію залучення іноземців у діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу та збільшення відсотку іноземців проживаючих на території України, то важливим фактором виступає можливість підприємців для своїх працівників та клієнтів організувати роботу підприємства таким чином, щоб врахувати культурні відмінності між працівниками та клієнтами з різних країн. Тому, рекомендується розглянути питання інтеграції крос-культурного менеджменту в систему управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу, що дозволить ефективно організувати роботу у мультикультурному середовищі підприємства.

Потрібно зауважити, що важливим моментом для збереження та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні буде позитивна практика започаткування бізнесу за кордоном. Прибуток отриманий від діяльності підприємств за кордоном, може стати рушійним фактором післявоєнної відбудови та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні.

Таблиця 2.1.1

Реалії воєнного часу: проблеми готельно-ресторанного бізнесу України та ймовірні шляхи вирішення у поточній ситуації

Складова	Проблема	Ймовірні шляхи вирішення
Матеріальна складова	<ul style="list-style-type: none"> фізичне знищення закладів готельно-ресторанного бізнесу; 	<ul style="list-style-type: none"> післявоєнна відбудова; оренда нового приміщення; відкриття закладів ГРБ за кордоном;
	<ul style="list-style-type: none"> простий вільного номерного фонду; 	<ul style="list-style-type: none"> орієнтація готелів на реабілітаційні послуги; розміщення ВПО; нетрадиційне використання площ готелю;
	<ul style="list-style-type: none"> логістика 	<ul style="list-style-type: none"> максимальний перехід на товари, послуги та продукти місцевих виробників
Фінансова складова	<ul style="list-style-type: none"> здороцання позицій меню; 	<ul style="list-style-type: none"> заміна інгредієнтів страв; зміна позицій меню;
	<ul style="list-style-type: none"> зростання витрат на оплату праці, придбання товарів та послуг 	<ul style="list-style-type: none"> залучення багатофункціонального персоналу; динамічне ціноутворення; пошук нових постачальників; допустиме зниження якості обслуговування
Трудова складова	<ul style="list-style-type: none"> дефіцит кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> навчання та підготовка молодих спеціалістів; сприяння трудовій імміграції іноземців та осіб без громадянства
Енергетична складова	<ul style="list-style-type: none"> блекаут; перебої з електро- та газопостачанням 	<ul style="list-style-type: none"> організація опалення за допомогою твердопаливного котла; використання геліосистем; використання біопалива; наявність генераторів
Інформаційна складова	<ul style="list-style-type: none"> інформаційна війна; 	<ul style="list-style-type: none"> робота над позбавленням росії права участі у конкурсах, змаганнях, рейтингах у сфері ГРБ
	<ul style="list-style-type: none"> морально-психологічний стан персоналу і клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> дати відчуття потрібності, як персоналу так і клієнтам; створення приємної атмосфери, що викликає ностальгію
Безпекова складова	<ul style="list-style-type: none"> відсутність власного укриття 	<ul style="list-style-type: none"> їжа тільки на виніс; концентрація на доставці; виробництво сублімованого харчування для військових; харчуванням ЗСУ, ТрО, ДСНС, Нацполіції, медичних закладів; проектування нових об'єктів ГРБ лише з наявністю бомбосховища; модернізація закладів ГРБ з позиції безпеки

Джерело: побудовано автором на основі [11, 18, 19, 25, 35, 36, 46, 59, 67, 72, 77]

Як було зазначено вище, для виживання підприємствам готельно-ресторанного бізнесу України потрібно адаптуватися до щоденних змін і використовувати переваги ситуаційного управління. Розглянути сценарії часткової та повної відсутності електроенергії та газопостачання. Розглянути можливості переобладнання опалювальної системи на використання вугілля, торф'яних брикетів та дров. Можливість закупки і використання для приготування їжі піч-плит на дровах. Також, можливе часткове зниження якості обслуговування. Як згадувалось раніш, для страв у які входять дорогі продукти, пропонується замінити інгредієнти на більш доступні, або внести зміни у позиції меню. У зв'язку з обмеженнями під час повітряної тривоги та відсутністю власного сховища, рекомендується на час воєнного стану зосередитися на доставці. Одним з варіантів виживання є допомога з організації харчування особового складу ЗСУ та їх розміщення. Також, рекомендується зосередити увагу на соціальних і комунікаційних моментах, певних психологічних аспектах, так як зараз для багатьох українців похід у кафе, ресторан чи маленьку кав'ярню – це спосіб відволіктися від страхів і пожити звичайним довоєнним життям. Забезпечення приємної відволікаючої атмосфери буде вабити відвідувачів. Також, спонукаючим фактором може бути інформація, що з кожного чеку закладу харчування чи закладу тимчасового розміщення певний відсоток іде на підтримку ЗСУ, завдяки чому кожен клієнт зможе відчувати свою роль у наближенні перемоги.

Отже, майбутнє готельно-ресторанного бізнесу в Україні буде залежати від безпекових гарантій, тривалості військового стану і відповідно кількості закладів, які будуть втрачені, як через фізичне руйнування, так і втрату клієнтів через переміщення людей на більш безпечні території чи не спроможність закладів швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. На даному етапі важливо спрогнозувати ймовірні сценарії розвитку подій і підійти креативно до вирішення кожного питання що виникає.

Наявність інвестицій і підтримка з боку держави, також підвищить шанси на швидке подолання кризи. Зацікавленість Україною і її героїчним народом, у

перспективі посприє збільшенню клієнтів іноземців, а пропозиції з працевлаштування – збільшенню іноземного персоналу, представників інших культур. Тому вже на даному етапі, рекомендується інтегрувати крос-культурний менеджмент у систему управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. У наступних підпунктах кваліфікаційної магістерської роботи буде приділено увагу питанню впливу крос-культурних факторів на реалізацію проєктів у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика ГР «Астері»

Готель-ресторан «Астері» (далі – ГР «Астері») (див. *дод. А-В*) розташований в елітному центрі міста Київ на Печерську. Він є одним з найкращих варіантів як для бізнес поїздок, так і для відпочинку подорожуючих.

Від ГР «Астері» за декілька хвилин можна дістатися пішки до монастирського комплексу Києво-Печерської Лаври, Маріїнського парку, Парку Слави та знаменитої скульптури Батьківщина-Мати. Також у п'яти хвилинах пішки від ГР «Астері» розташовані зупинки міського транспорту, а також станція метро Печерська. В 15 хвилинах пішки розташований Kyiv Food Market, у якому представлено більше ніж 20 найкращих ресторанів міста Київ. Поряд з готелем знаходяться: посольство Республіки Туреччина в Україні, Касаційний цивільний суд, Київський національний університет технологій та дизайну, Національний університет культури та мистецтв та Військовий шпиталь. Вищенаведені факти свідчать про конкурентоспроможне географічне розташування об'єкту дослідження.

Згідно діючої класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), основним видом діяльності ГР «Астері» є: Секція І Тимчасове розміщування й організація харчування / Розділ 55 Тимчасове розміщування / група 55.1 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення / клас 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування [26]. Інформацію про інші види діяльності ГР «Астері» див. у *дод. А*.

На основі результатів первинного дослідження ГР «Астері» було визначено ознаки концепції та представлено у *табл. 2.2.1.*

Таблиця 2.2.1

Концепція готель-ресторану «Астері»

№	Ознаки концепції	Характеристика
1	Назва закладу	Готель-ресторан «Астері»
2	Поштова адреса	м. Київ, вул. Миколи Лескова, 4; 01011
3	Підпорядкованість	ТОВ «Сад-Люкс»
4	Форма власності	колективна
5	Місце розташування	2,3 км від центру м. Київ
6	Відстань від засобів прибуття/вибуття	до залізничного вокзалу - 5,5 км, до центрального автовокзалу - 5,3 км, до аеропорту «Бориспіль» - 33,5 км
7	Засоби сполучення	метро, маршрутне таксі, автобус, тролейбус, таксі, приватне авто
8	Спеціалізація	туризм, ділові поїздки
9	Споруда готелю. Дизайнерський стиль	панельна багатоповерхівка. Мінімалізм
10	Кількість поверхів	11
11	Рівень комфорту (кількість «зірок»)	3*
12	Номерний фонд	30 номерів (номери: стандарт одномісний, стандарт двомісний, напівлюкс двомісний, люкс двомісний)
13	Види (пакет) послуг (так/ні)	так
14	Кухня	українська та європейська. Сніданок за системою шведського столу. Також працює просторий бар-ресторан зі стравами регіональної кухні
15	Рівень завантаження з урахуванням сезонності на плановий період	65%
16	Цінова стратегія. Програми лояльності до постійних клієнтів	знижка 25% на будь-яку категорію номеру при бронюванні з заїздом у п'ятницю та виїздом у понеділок. Знижка на тривале проживання у готелі: 20% – при бронюванні від 7 до 10 днів; 25% – при бронюванні від 10 до 15 днів; 30% – при бронюванні на термін більше, ніж 15 днів
17	Стратегія просування послуг підприємства на ринок	диференціації

Джерело: складено автором на основі [87]

Організаційну структуру управління ГР «Астері» представлено на *рис. 2.2.1.*

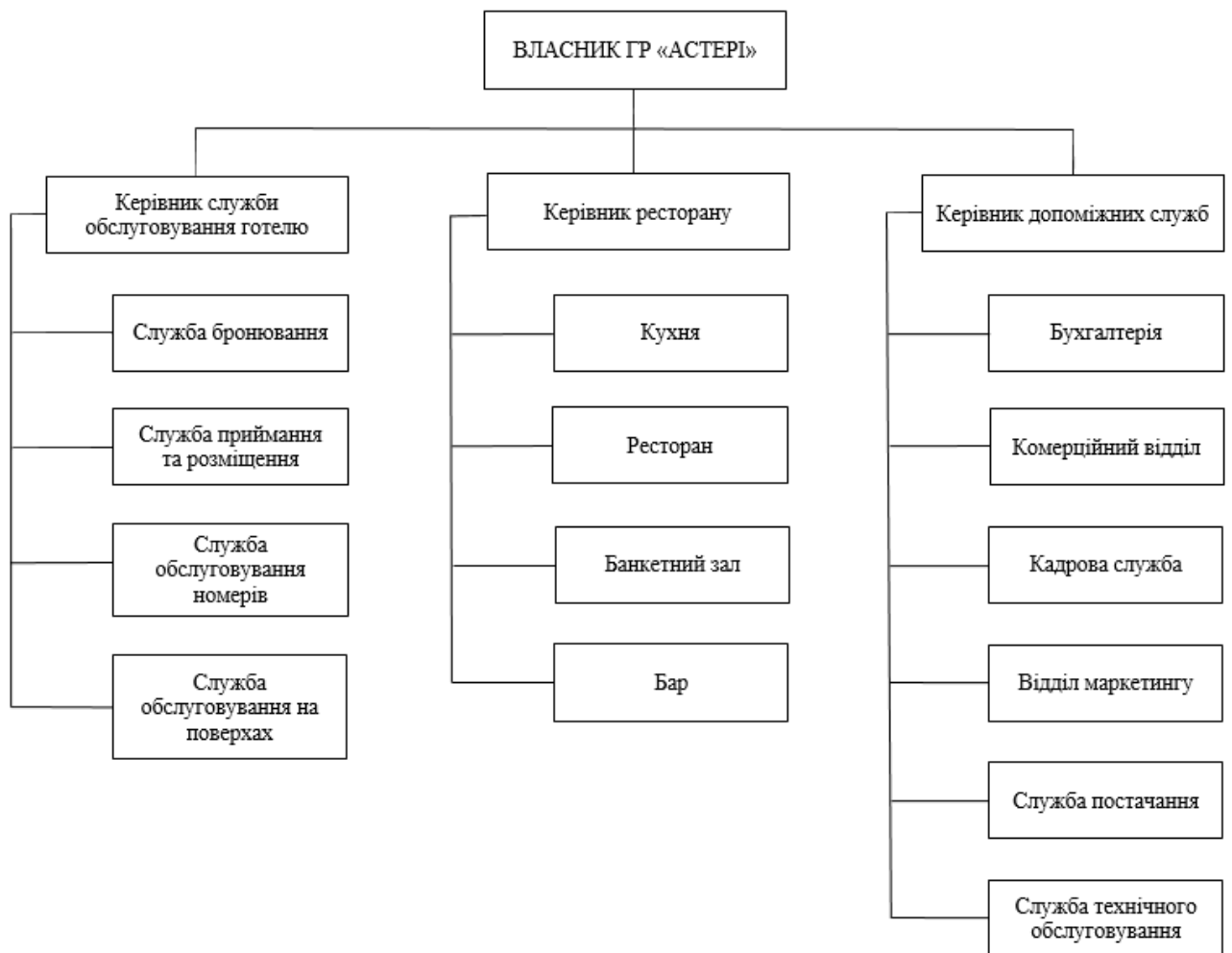


Рис. 2.2.1. Організаційна структура управління ГР «Астері»

Джерело: побудовано автором за даними [87]

Лінійно-функціональна організаційна структура управління (далі – ОСУ) ГР «Астері» є типовою для підприємств готельно-ресторанного бізнесу України та перевіреною часом, як і класичний набір служб та відділів.

Як відомо, лінійно-функціональна ОСУ має ряд переваг, серед яких потрібно зазначити оперативне прийняття рішень, персональну відповідальність кожного керівника служби чи відділу за результати своєї роботи та високий професіоналізм спеціалістів, які виконують ту чи іншу функцію на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу [43].

Діагностика фінансового стану підприємства готельно-ресторанного бізнесу займає важливе місце у менеджменті підприємства і повинна відбуватися систематично. Правильна оцінка потенціалу фінансових ресурсів, їх характеру та масштабу використання впливає на якість прийняття управлінських рішень та ефективність діяльності підприємства загалом. Основною умовою успішного функціонування підприємства готельно-ресторанного бізнесу, в умовах невизначеності, є максимально ліквідний оборотний капітал [23].

Грунтуючись на вищезазначеному проведемо фінансову діагностику ГР «Астері», зробимо відповідні висновки та оформимо результати у табличному вигляді (див. *табл. 2.2.2*).

Таблиця 2.2.2

Фінансова діагностика ГР «Астері» за період 2019-2021 рр.

Показник	Нормативне значення	Розрахункове значення			Відхилення	
		2019 р.	2020 р.	2021р.	абс., +/- 2021/2019	відн., % 2021/2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25-0,35	1,954	1,402	0,843	-1,111	43,14
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,5-2,5	2,351	1,857	1,359	-0,992	57,81
Рентабельність активів	-	3,069	1,259	3,739	0,67	121,83
Рентабельність власного капіталу	>0,2	3,243	1,294	4,073	0,83	125,59
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,967	0,978	0,958	-0,009	99,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	-	37,561	35,987	26,984	-10,577	71,84
Коефіцієнт фінансового левериджу	0-1	0,03	0,02	0,04	0,01	133,33
Коефіцієнт оборотності активів	<0,25	0,478	0,432	0,284	-0,194	59,41
Рентабельність основних засобів	-	3,729	1,434	4,153	0,424	111,37
Рентабельність продажів (реалізації продукту, послуг)	-	7,429	2,112	2,627	-4,802	35,36

Джерело: розраховано автором за даними [87]

На основі здійсненої фінансової діагностики ГР «Астері» зупинимося на найбільш значущих розрахованих показниках. Найбільш важливим показником платоспроможності підприємства готельно-ресторанного бізнесу є коефіцієнт абсолютної ліквідності, що вказує на спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість [1]. На ГР «Астері» цей показник за досліджуваний період (2019-2021 рр.) мав сталу тенденцію до зменшення, але при цьому був вище нормативного значення, що свідчить про платоспроможність об'єкту дослідження.

Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності) вимірює загальну ліквідність і показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються поточними активами. Нормативне значення цього показника – 1,5-2,5, але іноземний досвід вказує на те, що він має бути більше 2 [3]. На об'єкті дослідження цей показник був найвищим у 2019 р. – 2,351, а найменшим у 2021 р. – 1,359, що на 0,141 нижче мінімального порогу нормативного значення.

Коефіцієнт автономії іншими словами фінансової незалежності (платоспроможності) на ГР «Астері» за всі 3 роки демонструє стабільність.

Рівень фінансової стійкості підприємства готельно-ресторанного бізнесу визначає здатність підприємства забезпечувати свої запаси і витрати за рахунок власних і позикових джерел [1, 3]. За досліджуваний період значення показника на ГР «Астері» погіршувалось за рахунок збільшення тривалості операційного циклу.

Коефіцієнт фінансового левериджу (співвідношення позикових і власних коштів) на ГР «Астері» у 2019-2021 рр. становив більше 0,25, що відповідає нормативному значенню.

Рівень рентабельності показує настільки прибутковою (збитковою) є діяльність підприємства. Аналіз показників рентабельності ГР «Астері» за 2019-2021 рр. вказав на неоднозначну тенденцію.

Узагальнюючи розраховані показники ефективності управління фінансовими ресурсами ГР «Астері» у 2019-2021 рр. можна відмітити позитивні аспекти використання наявних фінансових ресурсів, адже ГР «Астері»

сформував власну фінансову незалежність орієнтуючись на власні кошти при реалізації фінансово-господарської діяльності. Погіршення показників у 2020-2021 рр. обумовлене обмеженнями введеними у зв'язку з пандемією COVID-19. Аналіз показників за 2022 р. не вдалося провести у зв'язку зі зміщенням термінів подачі фінансової звітності у 2022-2023 рр., причиною чого є збройна агресія росії проти України, яка почалась у лютому 2022 р.

Ключовим завданням менеджменту ГР «Астері», в динамічних умовах зовнішнього середовища, є забезпечення його виживання та пошук можливостей для розвитку. Станом на сьогодні ГР «Астері» використовує управління в умовах стратегічних несподіванок, так як нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу (переваги: дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві, недоліки: очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач).

У рамках загальної організаційно-економічної характеристики ГР «Астері» проведемо його SPACE-аналіз, цей комплексний метод дозволить оцінити ситуацію на об'єкті дослідження та допомогти з вибором стратегії [47, 55, 66]. Безумовною перевагою даного методу є можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства, навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу та також використовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності підприємств. Результати SPACE-аналізу здатні допомогти покращити ефективність прийняття управлінських рішень щодо вибору загального вектору стратегії з урахуванням умов зовнішнього середовища та конкурентних позицій ГР «Астері» на ринку готельно-ресторанних послуг. SPACE-аналіз можна використати, як для вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності, так і для вирішення стратегічних та тактичних завдань, проблемних чи кризових ситуацій, відповідно до завдання заздалегідь змінивши набір факторів, що впливають на позицію підприємства.

Здійснимо SPACE-аналіз з використанням експертного методу для визначення стратегії для ГР «Астері». Кожний показник, який характеризує ключові критерії, оцінювався за семибальною шкалою (від 0 до 6 балів: 0-2 – слабкий стан фактору, 3-4 – середній стан фактору, 5-6 сильний стан фактору) зовнішніми експертами на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з їх нормативним значенням та вивчення ситуації в індустрії гостинності. Використовувана шкала зважування оцінок критеріїв: від 0,1 (слабкий вплив) до 0,9 (сильний вплив фактора на параметр), при цьому сумарний вплив факторів (сума вагових коефіцієнтів) повинна дорівнювати 1.

Розрахунок зважених оцінок критеріїв моделі SPACE описується **формулою 2.2.1** [47, с. 18]:

$$\bar{a}_{ij \text{ comp.}} = \frac{\sum_{i=1}^n a_{ij} * w_{ij}}{n}, \quad (2.2.1)$$

де $\bar{a}_{ij \text{ comp.}}$ – середня арифметична бальна оцінка зважених експертних оцінок i -го фактору, що характеризує j -й параметр моделі SPACE для підприємства;

n – кількість експертних оцінок i -го фактору;

i – індекс факторів, що характеризує j -й параметр моделі SPACE;

a_{ij} – значення експертної бальної оцінки i -го фактору j -го параметру моделі SPACE;

w_{ij} – питома вага (важливість) i -го фактору j -го параметру моделі SPACE.

Формула розрахунку параметрів моделі SPACE має наступний вигляд (2.2.2):

$$A_{j \text{ comp.}} = \sum_{j=1}^m \bar{a}_{ij \text{ comp.}}, \quad (2.2.2)$$

де $A_{j \text{ comp.}}$ – бальна експертна оцінка j -го критерію моделі SPACE;

m – кількість i -тих параметрів j -го критерію моделі SPACE.

Результати узагальнених зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ГР «Астері» наведено у *табл. 2.2.3*.

Таблиця 2.2.3

Результати узагальнених зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для ГР «Астері»

№ п/п	Критерії	Зважена оцінка балів
1	Фінансова сила підприємства (Financial strength) (FS)	4,77
2	Конкурентоспроможність підприємства (Competitive advantage) (CA)	4,47
3	Привабливість галузі (Industry Attractiveness) (IA)	4,67
4	Стабільність галузі (Environmental Stability) (ES)	4,40

Джерело: розраховано автором

Розрахунок вектору для рекомендованої стратегії для ГР «Астері» за методикою SPACE здійснимо за наступними формулами (2.2.3 і 2.2.4), що дозволяють описати координати точок у двовимірній площині моделі SPACE:

$$X = IA - CA, \quad (2.2.3)$$

$$Y = FS - ES, \quad (2.2.4)$$

Проведемо відповідні розрахунки:

$$X = 4,67 - 4,47 = 0,20;$$

$$Y = 4,77 - 4,40 = 0,37.$$

Для проведення стратегічного аналізу ГР «Астері» за допомогою SPACE-аналізу було залучено внутрішніх та зовнішніх фахівців: менеджера ГР «Астері», незалежного експерта та науково-педагогічного працівника Київського національного університету технологій та дизайну кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу. Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу ГР «Астері» представлено у *табл. 2.2.4*.

Таблиця 2.2.4

Результати бальної оцінки критеріїв методом SPACE-аналізу ГР «Астері»

Критерії	Оцінка			Вагомість	Зважена оцінка, балів			Середня зважена оцінка, балів
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	
Фінансова сила (FS)								4,77
1) стабільність отримання прибутків	6	6	6	0,3	1,8	1,8	1,8	1,80
2) витрати на закупівлю матеріалів та послуг	3	3	5	0,3	0,9	0,9	1,5	1,10
3) рентабельність вкладених коштів	4	5	5	0,4	1,6	2,0	2,0	1,87
Конкурентоздатність підприємства (CA)								4,47
1) ринкова частка підприємства	4	3	2	0,3	1,2	0,9	0,6	0,90
2) рентабельність продажу послуг	6	6	5	0,4	2,4	2,4	2,0	2,27
3) якість послуг	4	4	5	0,3	1,2	1,2	1,5	1,30
Привабливість галузі (IA)								4,67
1) конкурентна ситуація	4	6	6	0,5	2,0	3,0	3,0	2,67
2) суспільна привабливість сектора	2	3	4	0,2	0,4	0,6	0,8	0,60
3) залежність розвитку галузі від ринкової кон'юнктури	5	5	4	0,3	1,5	1,5	1,2	1,40
Стабільність галузі (ES)								4,40
1) ступінь впливу закордонних компаній	2	4	3	0,1	0,2	0,4	0,3	0,30
2) тривалість життєвого циклу в галузі	4	5	4	0,7	2,8	3,5	2,8	3,03
3) маркетингові та рекламні можливості	6	4	6	0,2	1,2	0,8	1,2	1,07

Джерело: розраховано автором

На основі результатів узагальненої зваженої бальної оцінки стратегічних позицій ГР «Астері» за параметрами моделі SPACE-аналізу (табл. 2.2.4) та визначення вектору рекомендованої стратегії ГР «Астері» за даним методом будується «Полігон матриці SPACE», що дозволяє на основі графічного аналізу результатів узагальненої бальної оцінки параметрів отримати вектор стратегії для ГР «Астері» та відобразити стратегічний потенціал компанії на основі

багатокритеріальної методики (рис. 2.2.2). На основі моделювання методом SPACE готель-ресторану «Астері» доцільно обрати перш за все агресивну стратегію, тобто ту, якої підприємство дотримувалось раніше, та орієнтуватись на інтенсивне зростання обсягів реалізації головних і додаткових послуг або конкурентну стратегію, спрямовану на обмежене зростання. При чому у підприємства більше можливостей саме для реалізації досить агресивної стратегії. Агресивна позиція – стан типовий для привабливої галузі з певною невизначеністю обстановки, що має місце у готельно-ресторанному бізнесі України.

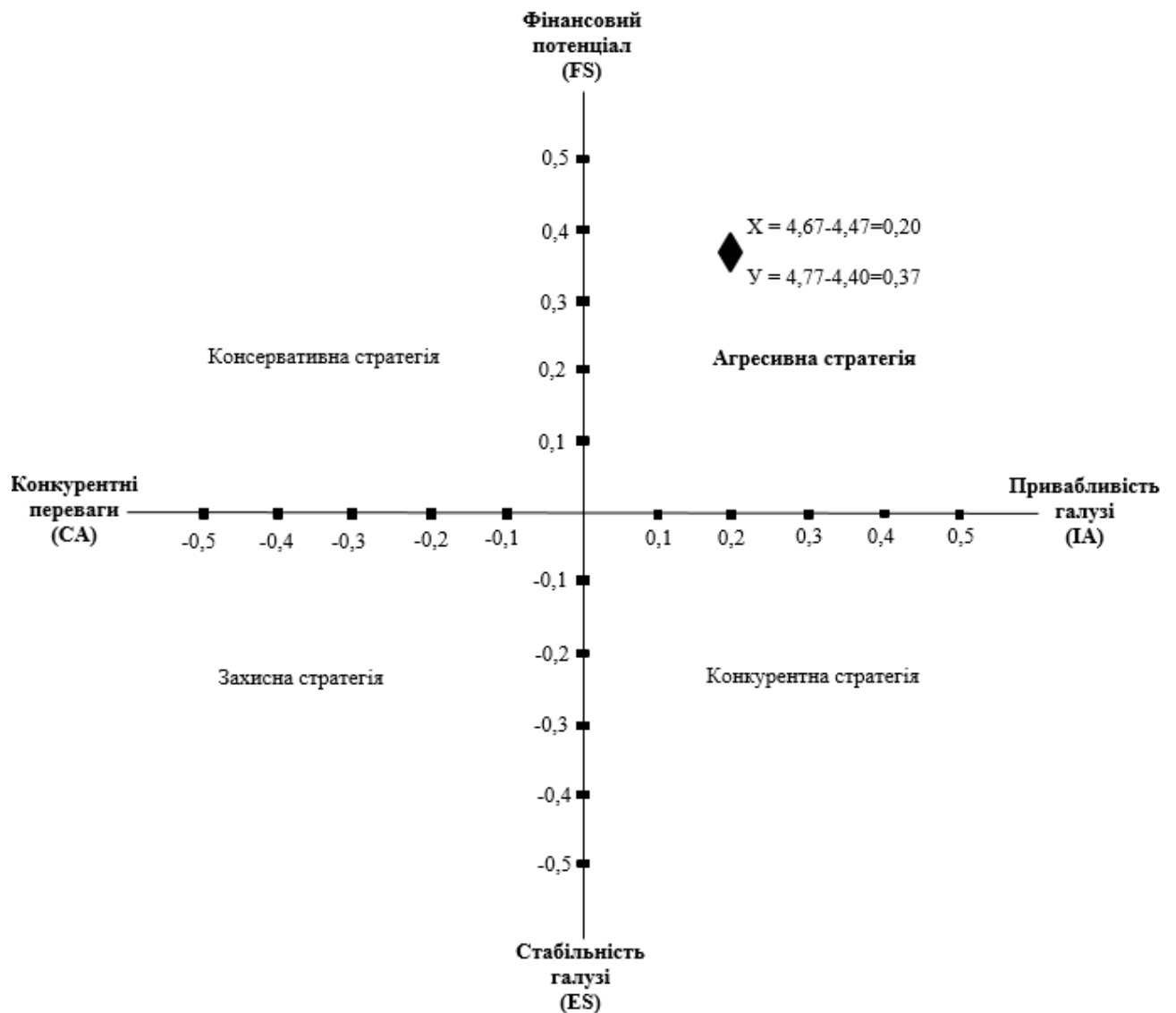


Рис. 2.2.2. Полігон матриці SPACE-аналізу ГР «Астері»
Джерело: побудовано автором

Як зазначалось вище метод SPACE-аналізу є похідним від SWOT-аналізу, тому для формування загального уявлення про стан справ у ГР «Астері» виконаємо останній та оформимо результати у *табл. 2.2.5*.

Таблиця 2.2.5

SWOT-аналіз ГР «Астері»

	Характеристика ГР «Астері»	
	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Характеристика зовнішнього середовища	<ol style="list-style-type: none"> 1. вигідне географічне розташування; 2. конкурентоспроможна цінова політика, при високій якості послуг; 3. репутація надійного партнера; 4. наявність сайту; 5. широкий асортимент додаткових послуг; 6. впровадження нових технологій сервісу; 7. зв'язок з закладами вищої освіти 	<ol style="list-style-type: none"> 1. обмеженість фінансових та кадрових ресурсів; 2. пасивна рекламна діяльність; 3. відсутність ефективних маркетингових досліджень; 4. низька ефективність системи Інтернет бронювання; 5. недостатнє інвестиційне забезпечення; 6. бренд не активний у соціальних мережах 7. відсутність унікальних пропозицій
Можливості (O)	SO – стратегії	WO – стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. закінчення війни у найближчий час; 2. створення нового іміджу «України»; 3. розвиток систем Інтернет бронювання; 4. розвиток комунальної інфраструктура; 5. сприяння інноваційній діяльності; 6. багата культурна спадщина м. Київ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. можливість брати участь у розробці освітніх програм, та подальшого працевлаштування випускників закладів вищої освіти; 2. тісна співпраця з підприємствами, організаціями, науковими –дослідницькими установами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. удосконалення наявних послуг відповідно до конкурентних переваг та розробка унікальних пропозицій; 2. активна маркетингова діяльність у міжсезонний період та приділення особливої уваги активності бренду у соціальних мережах; 3. співпраця з турагенствами
Загрози (T)	ST – стратегії	WT – стратегії
<ol style="list-style-type: none"> 1. затягування війни; 2. проблеми з постачанням енергоресурсів; 3. політична і економічна нестабільність; 4. несприятливий інвестиційний клімат; 5. погіршення стану комунальної інфраструктури; 6. зменшення попиту на послуги готелів; 7. адміністративний тиск на бізнес; 8. нові пандемії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. розробка програми швидкого управлінського реагування на надзвичайні ситуації (у т.ч. пандемії та військовий стан); 2. висока координація діяльності, погодженість та гнучкість оперативних, тактичних та стратегічних планів 3. прозора фінансова політика 	<ol style="list-style-type: none"> 1. залучення багатофункціонального персоналу на довготривалий період; 2. модернізація закладу з позиції безпеки; 3. забезпечення наявності необхідних ресурсів для організації роботи закладу за умов дефіциту енергоресурсів; викликів пов'язаних з розповсюдженням захворювань, як при піку коронавірусної хвороби

Джерело: складено автором

На завершення підпункту загальної організаційно-економічної характеристики ГР «Астері» проведемо аналіз цінової політики об'єкту дослідження у порівнянні з найближчими конкурентами. Отримані результати аналізу цінової політики підприємств індустрії гостинності Печерського району м. Києва представимо у вигляді таблиці (див. *табл. 2.2.6*).

Таблиця 2.2.6

Цінова політика підприємств індустрії гостинності Печерського району м. Києва

№	Номер	Ціна проживання за добу		
		ГР «Астері»	Готель «Чорне море»	Готель «Дружба»
1	Економ двомісний	-	-	від 990 грн
2	Стандарт одномісний	від 1580 грн	-	від 1290 грн
3	Стандарт двомісний	від 1770 грн	від 1000 грн	від 1350 грн
4	Покращений двомісний	-	від 1100 грн	від 1400 грн
5	Напівлюкс двомісний	від 2150 грн	-	-
7	Люкс двомісний	від 2990 грн	від 1600 грн	від 2010 грн

Джерело: складено автором на основі [63, 79, 80, 82]

Отже, ГР «Астері» має трішки вищі тарифи на проживання ніж його територіально найближчі трьохзіркові конкуренти. Це можна пояснити тим, що якість і асортимент послуг у ГР «Астері» на позицію вище ніж у конкурентів.

Підсумовуючи результати дослідження проведеного у підпункті 2.2 кваліфікаційної магістерської роботи можна зазначити, що ГР «Астері» має задовільний фінансовий стан, наявні ресурси дозволяють йому реалізувати агресивну стратегію на ринку готельно-ресторанних послуг України, а зокрема м. Київ, а також реалізувати різноманітні проекти, включаючи крос-культурні. Більш детально зупинимося на управлінні культурним різноманіттям при реалізації проектів, успішна реалізація яких вимагає врахування крос-культурних особливостей.

2.3. Аналіз ГР «Астері» у розрізі управління культурним різноманіттям

Носіями культури є люди, а у розрізі підприємства це у першу чергу персонал, клієнти, постачальники, партнери та конкуренти. Всі вищезазначені учасники ринку готельно-ресторанного бізнесу можуть відрізнитися за мовою, релігією, філософією, цінностями, освітою, інтересами, статусом, звичаями, соціальними нормами, рівнем матеріальної культури та політичними поглядами. Культурні відмінності персоналу підприємства впливають на організаційну культуру і структуру, організаційні комунікації, порядок вирішення конфліктів, мотивацію, відбір, адаптацію та навчання персоналу [8, 9, 12, 15, 28, 32, 34, 44, 54, 68, 74]. Врахування культурних особливостей кожного учасника ринку забезпечує підвищення ефективності управління закладом індустрії гостинності, особливо при освоєнні міжнародних ринків, залученні іноземного персоналу, інтеграції сучасних технологій тощо.

Виконаємо аналіз клієнтів та персоналу ГР «Астері» у культурному розрізі, результати оформимо у *табл. 2.3.1-2.3.3.*

Таблиця 2.3.1

Географічна структура клієнтів ГР «Астері» (за підсумками 2021 р.)

Питома вага, %	
гості з України	іноземні гості
80	20
країни з яких прибули іноземні гості, %	
Угорщина	50,79
Молдова	24,53
Польща	6,33
Румунія	3,84
Словаччина	2,20
Туреччина	1,47
Ізраїль	1,44
Німеччина	1,15
США	1,02
Інші країни	7,23

Джерело: складено автором на основі [87]

Таблиця 2.3.2

Сегментування споживачів послуг ГР «Астері»

Показники	Структура споживачів, %
<i>Сегментування споживачів готельних та ресторанних послуг за віком:</i>	
до 16 років	2,01
16-17 років	6,15
18-25 років	14,39
26-35 років	19,58
36-45 років	25,67
46-55 років	18,75
старші 55 років	13,45
Разом	100,00
<i>Сегментування споживачів готельних та ресторанних послуг за статтю:</i>	
Чоловіки	41,83
Жінки	58,17
Разом	100,00

Джерело: складено автором на основі [87]

Таблиця 2.3.3

Структура персоналу ГР «Астері»

Показник	Персонал	
	громадяни України	іноземні громадяни
1	2	3
Освіта, %		
- повна загальна середня освіта;	12,00	0,00
- професійна (проф.-технічна) освіта;	56,00	0,00
- фахова передвища освіта;	0,00	0,00
- вища освіта	32,00	
Вік, %		
- до 30 років;	64,00	0,00
- до 40 років;	20,00	0,00
- до 60 років;	12,00	0,00
- старші 60 років	4,00	0,00
Стать, %		
- жінки;	52,00	0,00
- чоловіки	48,00	0,00
Досвід роботи, %		
- до 5 р.;	44,00	0,00
- 5-10 р.;	24,00	0,00
- 10-15 р.;	20,00	0,00
- більше 15 р.	12,00	0,00
Релігія, %		
- християнство;	84,00	0,00
- іслам;	0,00	0,00
- буддизм;	0,00	0,00
- інша / невідомо;	8,00	0,00
- атеїзм	4,00	0,00

Продовження таблиці 2.3.3

1	2	3
Мова, %		
- українська;	100,00	0,00
- російська;	100,00	0,00
- англійська;	28,00	0,00
- німецька;	4,00	0,00
- інші	16,00	0,00
Політичні вподобання, %		
- демократія;	100,00	0,00
- автократія;	0,00	0,00
- тоталітаризм	0,00	0,00
Час перебування у незнайомій культурі (тільки для іноземних працівників), %		
- до 3-х місяців;	не передбачено	0,00
- 3-6 місяців;	не передбачено	0,00
- 6-12 місяців;	не передбачено	0,00
- більше 1 року	не передбачено	0,00
Рівень володіння українською мовою (тільки для іноземних працівників), %		
- початковий рівень (A1, A2);	не передбачено	0,00
- середній рівень (B1, B2);	не передбачено	0,00
- вільне володіння мовою (C1, C2)	не передбачено	0,00
Виконання робіт, які вимагають знання крос-культурних особливостей, так/ні		
- віртуальна комунікація (знання мов);	так	-
- усна ділова комунікація (знання мов);	так	-
- письмова (документальна) комунікація (знання мов);	так	-
- корпоративна культура;	ні	-
- командна робота;	ні	-
- управління мультикультурним персоналом;	ні	-
- міжнародні проекти;	так	-
- міжнародна колаборація;	ні	-
- міжнародні зустрічі, переговори, конкурси, змагання тощо	так	-
- лідерство;	ні	-
- обслуговування споживачів готельно-ресторанних послуг	так	-

Джерело: складено автором на основі [87]

Згідно результатів дослідження наведених у *табл. 2.3.1*, 80 % гостей ГР «Астері» – це громадяни України і 20 % – іноземці (до початку пандемії коронавірусу цей показник сягав 30 %). У структурі гостей-іноземців показник у 65 % – це громадяни країн, які входять до складу Європейського союзу, а отже наші цінності і прагнення з ними спільні, ми можемо розуміти їх поведінку і на

базі цього знання коригувати власну. Безумовно, політичні вподобання у приймаючої сторони і громадян Європейського Союзу – це однозначно демократія, а щодо релігії – християнство, тобто багато релігійних свят, звичаїв та традицій як не однакових, то маючих в основі схожі першоджерела. Подавляюча більшість іноземців, що зупинялись у ГР «Астері», володіли англійською мовою, або на початковому рівні володіли російською чи українською мовою, у результаті чого культурний чинник «мова», не ставав головним бар'єром при наданні послуг.

Можна зробити висновок, що так як гості були з країн, культура яких є близька українській, то було не складно вибудувати ефективну структуру взаємовідносин. Але не зважаючи на вищезазначене, персонал ГР «Астері» потребує підвищення рівня крос-культурної компетенції, особливо у розрізі крос-культурної комунікації.

Загалом, з погляду кваліфікаційних вимог співробітників готелів та ресторанів можна розділити на три категорії: керівники; співробітники, що безпосередньо працюють з гостями; допоміжний персонал.

Для кожної категорії співробітників готелю чи ресторану існує свій набір професійних та особистих компетенцій, які необхідно враховувати під час найму персоналу, формування програм розвитку і побудови кар'єри [61, с. 78].

Професійні та особисті компетенції, якими повинні володіти працівники ГР «Астері» наведено у *табл. 2.3.4.*

На завершення підпункту 2.3 хочеться констатувати факт того, що для підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу вагомою складовою ефективного управління, на тлі поглиблення міжнародних зв'язків, є знання крос-культурних особливостей у процесі ведення бізнесу – виявлення спільних та відмінних культурних рис бізнес-партнерів, працівників та клієнтів з різних куточків світу. Відсутність у працівників індустрії гостинності крос-культурної грамотності й компетенції, навичок іншомовної міжкультурної комунікації є серйозним викликом для ефективного ведення бізнесу, зокрема для розробки та реалізації міжнародних проєктів.

Таблиця 2.3.4

Професійні та особисті компетенції персоналу ГР «Астері»

Категорія персоналу	Професійні компетентності	Особисті компетентності
Керівники (менеджери)	<ul style="list-style-type: none"> – спеціальні знання і досвід роботи в готельно-ресторанному бізнесі; – навички ділової та міжособистісної комунікації; – інноваційність, стратегічне бачення; – організаційні навички, вміння планувати свою роботу і роботу підлеглих; – делегування повноважень; – здатність навчати і розвивати співробітників; – уміння працювати в кризових ситуаціях; – крос-культурна компетентність 	<ul style="list-style-type: none"> – лідерські якості; – вміння переконувати; – шанобливе ставлення до підлеглих; – відповідальність; – висока продуктивність; – самоосвіта
Персонал, який безпосередньо працює з гостями	<ul style="list-style-type: none"> – комунікативні навички; – уміння працювати як у команді, так і самостійно; – прийняття відповідальності; – володіння іноземними мовами; – навички ділового спілкування; – ініціативність; – знання організації готельно-ресторанного бізнесу; – уміння працювати в кризових ситуаціях – комунікативні навички; – уміння працювати як у команді, так і самостійно; – прийняття відповідальності; – володіння іноземними мовами; – навички ділового спілкування; – ініціативність; – знання організації готельно-ресторанного бізнесу; – уміння працювати в кризових ситуаціях; – крос-культурна компетентність 	<ul style="list-style-type: none"> – ввічливість, доброзичливість; – стресостійкість; – висока працездатність; – особиста гігієна, охайність; – дисциплінованість, пунктуальність
Допоміжний персонал	<ul style="list-style-type: none"> – спеціальні професійні знання і навички; – уміння працювати як у команді, так і самостійно; – відповідальність, ініціативність 	<ul style="list-style-type: none"> – ввічливість, доброзичливість; – акуратність; – дисциплінованість, точність

Джерело: [61, с. 78]

Висновок до розділу 2

Готельно-ресторанний бізнес України не встигши подолати негативні наслідки пандемії коронавірусної хвороби спричиненої SARS-CoV-2, зіштовхнувся ще з масштабнішою проблемою спричиненою військовою агресією росії проти України, коли крім типової проблеми втрати клієнтів постав ризик фізичного руйнування об'єктів готельно-ресторанного бізнесу, а також втрати життя та здоров'я, як працівників так і клієнтів закладу. Нові виклики щодо безпекової складової, порушення звичних логістичних ланцюгів, проблем з енергоносіями, персоналом вимагає від управлінців креативних ідей та рішучих дій, здатних зберегти бізнес і за можливості його розвинути.

ГР «Астері» один з найкращих тризіркових готелей м. Київ з прекрасним географічним розташуванням, широким асортиментом послуг та високим рівнем якості обслуговування клієнтів. Фінансова діагностика ГР «Астері» вказала на задовільний фінансовий стан та наявність ресурсів для подальшого розвитку. Ґрунтуючись на результатах SPACE-аналізу, ГР «Астері» рекомендовано притримуватись вектору розвитку на основі агресивної стратегії. Результатом здійсненого SWOT-аналізу стало виявлення можливостей для збереження та розвитку бізнесу в умовах стратегічних несподіванок.

Було встановлено, що важливим моментом при інтеграції готельно-ресторанного бізнесу України у світову економіку є врахування особливостей суб'єктів мультикультурного середовища. Наявність у працівників сфери гостинності крос-культурної компетенції є важливою вимогою часу, вплив якої посилюється внаслідок поглиблення міжнародного співробітництва та на тлі процесу вступу України до складу Європейського союзу. Управління культурним різноманіттям стало сьогодні одним із ключових факторів забезпечення успішності діяльності сучасного підприємства індустрії гостинності.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГР «АСТЕРІ» ШЛЯХОМ ПОКРАЩЕННЯ КРОС-КУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ

3.1. Розробка моделі комунікаційних процесів з врахуванням крос-культурних особливостей

Як було зазначено у підпункті 2.3 кваліфікаційної магістерської роботи, персонал ГР «Астері» потребує підвищення рівня крос-культурної компетенції, особливо у розрізі крос-культурної комунікації. На шляху реалізації даного завдання розробимо модель комунікаційного процесу з врахуванням крос-культурних особливостей, результати відобразимо на *рис. 3.1.1.*

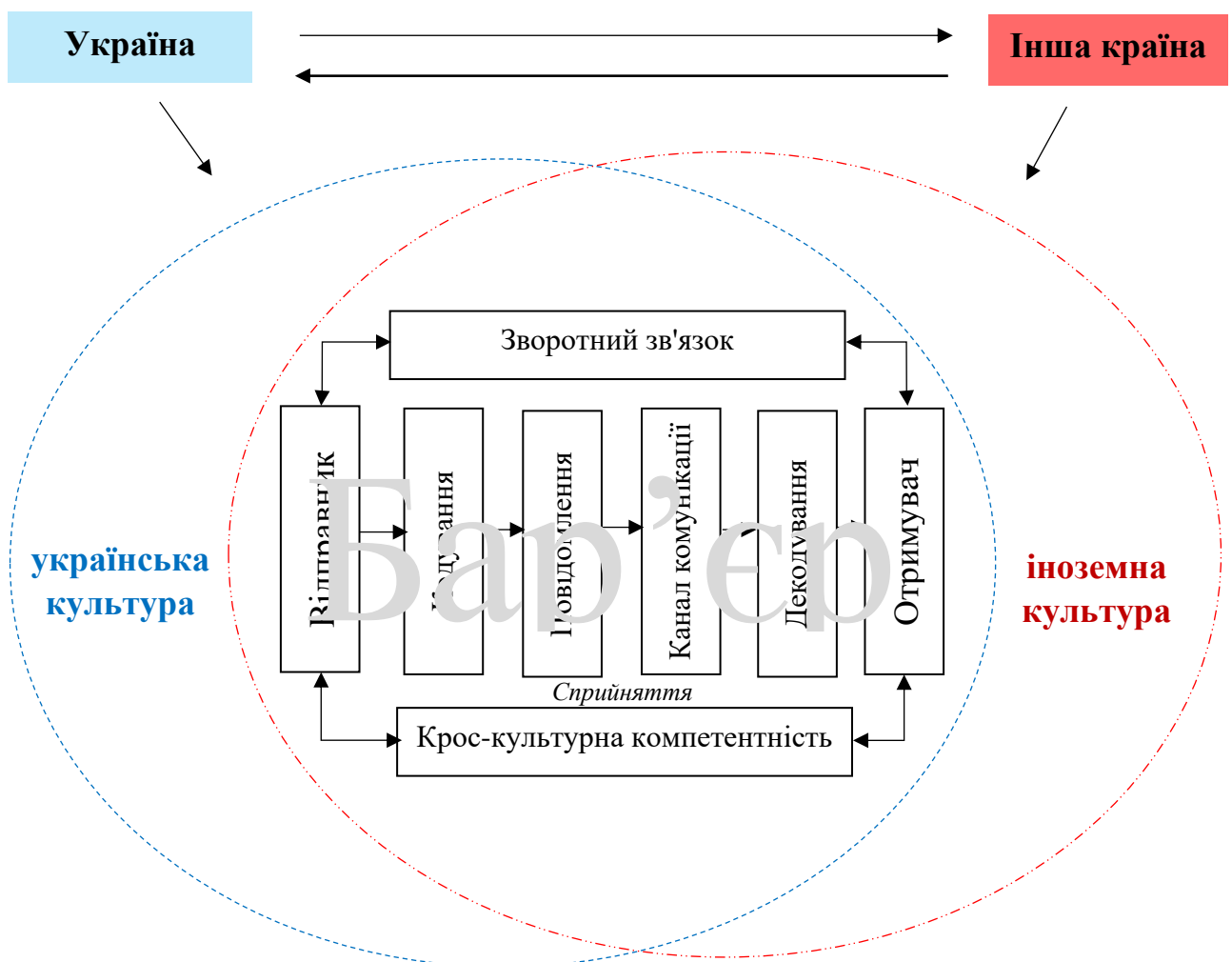


Рис. 3.1.1. Модель крос-культурного комунікаційного процесу
Джерело: розроблено автором на основі [15, с. 22; 14, с. 18; 41, с. 267; 27]

Охарактеризуємо кожну ланку запропонованої для ГР «Астері» моделі крос-культурного комунікаційного процесу. Під комунікаційним процесом у класичному варіанті розуміють обмін інформацією між двома чи більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну [41, с. 268].

Модель – образ, аналог (уявне або умовне зображення, опис, схема, креслення, графік) об'єкта, процесу, що відображає його структуру, властивості, взаємозв'язки і відносини між елементами, полегшуючи процес здобуття інформації про нього [14, с. 17].

Комунікаційний процес складається з наступних взаємопов'язаних елементів [14, 15, 27, 41]:

- відправник інформації (суб'єкт комунікації / кодувальник / джерело інформації / передавач / адресант) – це особа, яка генерує ідею, або збирає і передає інформацію;

- кодування – подача інформації, яку прагне донести її відправник до одержувача у зрозумілих для нього кодах (символах), тобто у словах усної і писемної мови (лексика, темп, стиль мови), візуальних образах (людей, предметів тощо) та їх рухах, запахах і звуках (мелодія, інтонація, тембр голосу, модуляція), кольорі, жестах (статус, ставлення до чого-небудь); конкретна форма (безпосереднє втілення) подання звернення, яке відправник прагне донести до одержувача у вигляді певних кодів (реклами, предметів, візуальних образів);

- під повідомленням розуміють інформацію, яка була закодована за допомогою символів;

- канал комунікації (зв'язку) – засоби за допомогою яких відбувається передавання інформації;

- під декодуванням розуміють переклад інформації мовою одержувача, що залежить від його сприйняття, здатності розрізняти й інтерпретувати коди, які використовують для передавання інформації;

- отримувач (одержувач / адресат) – особа, якій призначена інформація і яка її готова сприйняти; особа (група осіб), яка приймає інформацію та виявляє

відповідну реакцію, що визначає результативність комунікації; цільові аудиторії, потенційні покупці, ділові партнери тощо, у встановленні комунікації-взаємодії з якими зацікавлений відправник;

- сприйняття – один з найважливіших елементів комунікації, сприйняття досягається налагодженням двостороннього зв'язку;

- зворотній зв'язок – частина відповідної реакції одержувачів попередньої інформації та «проект» нового комунікаційного звернення, які розробляються за підсумками аналізу комунікативного процесу. Зворотній зв'язок відіграє особливу роль, так як показує реакцію одержувача на повідомлення. Він може бути вербальним або не вербальним, письмовим чи усним. За допомогою зворотного зв'язку можна оцінити ефективність комунікації, та як вже було зазначено, зворотній зв'язок забезпечує орієнтир для майбутніх повідомлень. На цьому підґрунті наголошуємо на важливості уміти точно інтерпретувати зворотній зв'язок;

- бар'єри (інституційні – інституційне середовище (сукупність національних, правових, соціальних, політичних, ідеологічних, культурних, релігійних, історичних, ментальних чинників); ринкові – сукупність економічних чинників; фізичні – нашарування одного звернення на інше (технічні збої, хакерські атаки); психологічні – різного роду психологічні відмінності щодо сприйняття й засвоєння звернення та комунікативного процесу в цілому; семантичні – наслідок багатозначності переданої інформації, можливості (ймовірності) неоднозначного декодування). Питання бар'єрів та шляхів їх подолання буде детально розглянуто у підпункті 3.3 даної кваліфікаційної магістерської роботи;

- крос-культурна компетентність – це особиста здатність фахівця, що допомагає у побудові ефективних комунікацій з носіями інших культур, яка може бути формальною вимогою до поведінки співробітника організації або враховуватися у індивідуальних планах розвитку персоналу.

Крос-культурна компетентність у запропонованій моделі відіграє ключову роль, тому зупинимося на цьому елементі більш детально.

Науковці виділяють три сектори використання крос-культурної компетентності, це: макро-, мезо-, та мікрорівні [76]. На макрорівні вона застосовується у глобальній діяльності, направлений на удосконалення комунікацій у різних політичних, організаційних, адміністративних, громадських, освітніх процесах. На мезорівні, використання крос-культурної компетентності обмежується невеликими групами людей, у яких є необхідність міжкультурної фасилітації чи медиації. А на мікрорівні, крос-культурна компетентність є необхідною для побудови особистісних контактів.

Для того, щоб формувати у співробітників ГР «Астері» крос-культурну компетентність потрібно, перш за все розуміти її складові [76]:

1. Знання – інформація про особливості певної культури. Такі знання мають відображатися не просто у володінні інформацією, а у глибинному осмисленні того, що можуть значити для співрозмовника вербальні та невербальні жести, який стиль поведінки йому притаманний та якими інструментами комунікацій він може володіти. Також варто аналізувати, що є спільним і на чому варто робити акцент для знаходження спільної точки зору. Прикладом може стати типова ситуація – підбір HR-менеджером фахівця на заміщення посади у сфері ІТ. Якщо рекрутер не буде володіти необхідною термінологією хоча б на базовому рівні, то не зможе виконати свою роботу, натомість – зіпсує репутацію компанії в очах кандидата. У цьому випадку нестача знань може завадити успішній комунікації представників двох різних культурних груп за професійною ознакою.

2. Мотивація – наявність бажання та необхідності взаємодіяти з представником іншої культури. Без наявності мотивації крос-культурна компетентність не зможе закріпитися у свідомості людини через відсутність бачення сфери її застосування. Базисом для виникнення мотивації виступає потреба, наприклад, дізнатися важливу інформацію. Уявимо, що необхідною інформацією володіє працівник підрозділу компанії, що знаходиться у іншій країні. У такому випадку, єдиним виходом буде зв'язатися з представником і з'ясувати питання. Для вирішення кейсу доведеться застосувати знання

іноземної мови, а також національної культури. З іншого боку, конкретизація потреби буде направляти розмову у правильне русло та робитиме спілкування чітким та однозначним. За таких умов ймовірність отримати позитивний досвід міжкультурних комунікацій збільшується і зростає мотивація до аналогічної поведінки у майбутньому.

3. Вміння – володіння досвідом та навичками у побудові крос-культурних комунікацій. Потрібно розуміти, що навіть якщо попередньо людина не усвідомлювала, що бере участь у крос-культурних комунікаціях, то це усе одно відбувалося. Важливо, показати у яких моментах це відбувалося. Дуже корисно брати до уваги близькі і найбільш поширені приклади, а також стимулювати аналіз того, як відбувалися крос-культурні мотивації до отримання знань індивідом і як вони відбулися б вже після. Це допоможе не лише отримати бажаний результат від навчання, але й додати нову цінність у персонал організації. Доволі простим та зрозумілим прикладом може стати відрядження закордон. У США прийнято вітатися з людиною при кожній зустрічі не залежно від того, скільки разів на день та як часто це відбувається. Можна почути про те, що така традиція здається недоречною представникам інших національних культур, наприклад українцям. Попри це, необхідність бути ввічливим все одно існує, тому за кілька робочих днів випрацьовується вміння абстрагуватися і дотримуватися цієї традиції. Тобто можна сказати, що поняття вміння у цьому контексті є спорідненим з поняттям адаптації.

4. Прихильність – позитивне, або ж неупереджене ставлення до носія іншої культури. Першим кроком до побудови прихильності є нівелювання будь-яких стереотипів про інші культури та культурні відмінності. Варто максимально фокусуватися на предметі розмови і будувати нейтральні запитання, що не підштовхують до відповіді. Якщо представник компанії-замовника раніше чув від своїх колег про некомпетентність фахівців компанії-виконавця, то комунікації між ними будуть зіпсовані на всіх етапах переговорів. Замовник буде ставити завищені вимоги і постійно сумніватися у дотриманні необхідних стандартів, внаслідок чого виконавець буде втрачати мотивацію до виконання

роботи через постійну недовіру замовника. Бачимо, що для побудови міжкультурних комунікацій потрібно уникати стереотипів та інших помилок сприйняття. Така ситуація є прикладом невдалої міжкультурної комунікації представників організаційних культур.

Ці чотири складові здатні забезпечити необхідну якість базисних складових крос-культурної компетентності, на які вже можна буде накладати практичний досвід [76]. Таким чином, формуючи тренінг-підготовку для фахівців організації, варто слідкувати за тим, щоб жоден з цих елементів не був упущений та наповнювати її максимально близькими до реальності кейс-ситуаціями. Доречно також додати, що крос-культурна компетентність не може бути повноцінно використана без наявності вміння вести ділові переговори, чітко висловлювати свою думку, а також без знання загальних положень бізнес-етики.

Отже, масштаб крос-культурної компетентності є дуже великим і вона має прямий вплив на щоденні комунікації та діяльність кожного індивіда. Мова йде вже навіть не тільки про бізнес-процеси у міжнародних компаніях, вивчення питання крос-культурності є актуальним абсолютно для всіх організації, які хочуть розвиватися в умовах постійного нарощування рівня глобалізаційних процесів.

3.2. Організаційні заходи та практичні рекомендації щодо врахування крос-культурних аспектів в комунікаціях з іноземними гостями

Незнання крос-культурних особливостей при комунікації з іноземними гостями, партнерами, постачальниками тощо, може призвести до виникнення конфліктів, що свідчить про необхідність провадження у ГР «Астері» організаційних заходів та розробки практичних рекомендацій для попередження конфліктів на цьому підґрунті.

Відома точка зору, що ворожнеча і упередженість між людьми споконвічні і кореняться в самій природі людини, в її інстинктивній «неприятності до

відмінностей». Дослідження спростовують цю гіпотезу і доводять, що як ворожість до іноземців, так і упередження проти якоїсь конкретної народності не є загальними. Вони виникають під впливом причин соціального характеру. Цей висновок повною мірою стосується конфліктів крос-культурного характеру.

Діапазон причин виникнення крос-культурних конфліктів (як і будь яких інших конфліктів) гранично широкий. В основі конфлікту може лежати не тільки недостатність знання мови і пов'язане з цим просте нерозуміння партнера по комунікації, але і більш глибокі причини, нечітко усвідомлювані самими учасниками. Виникаючі конфлікти не можна розглядати лише як деструктивну сторону процесу комунікації, оскільки вони мають також і свої позитивні аспекти. Згідно теорії позитивного конфлікту, конфлікти розуміються як невід'ємна частина повсякденного життя і не обов'язково повинні мати дисфункціональний характер [76].

Під конфліктом розуміється будь-який вид протиборства чи неспівпадіння інтересів. Конфлікт має динамічний характер і виникає в самому кінці ряду подій, які розвиваються, виходячи з наявних обставин (положення речей – виникнення проблеми – конфлікт.) Виникнення конфлікту зовсім не означає припинення відносин між комунікантами. Це, швидше, зумовлює можливість відходу від наявної моделі комунікації, причому, подальший розвиток відносин ймовірний як в позитивному, так і негативному напрямках.

У процесі комунікації з представниками інших культур причинами напруженості і конфлікту дуже часто бувають помилки атрибуції. Знання або незнання культурних особливостей, включаючи релігійні та ідеологічні аспекти, відіграють величезну роль у побудові атрибуцій. Володіння такою інформацією дозволяє багато чого прояснити щодо того, що є бажаним і на що накладається табу в конкретній культурі.

Причини виникнення конфліктів наведено у *таблиці 3.2.1.*

Виникнення конфліктів можливо передусім серед людей, які знаходяться між собою в досить залежних відносинах. Чим тісніші стосунки, тим імовірніше виникнення конфліктів, причому, частота контактів з іншою людиною підвищує

можливість виникнення конфліктної ситуації у відносинах з нею. Це вірно як для формальних, так і неформальних відносин.

Таблиця 3.2.1

Конфлікти в крос-культурних комунікаціях у ГР «Астері»

Причини	Характеристика	Ключові проблеми крос-культурного конфлікту
Особистісні	<ul style="list-style-type: none"> - яскраво виражена норовливість; - фрустровані індивідуальні потреби; - низька здатність або готовність до адаптації; - пригнічена злість; - незговірливість; - яскраво виражене честолюбство; - кар'єризм; - прагнення влади або сильна недовіра. <p>Ці Причини конфліктів обумовлені виключно особистими якостями конкретної людини</p>	<p>порушення ефективності крос-культурних комунікацій;</p> <p>зіткнення поведінкових стереотипів</p>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - чітко виражене суперництво; - недостатнє визнання здібностей; - недостатня підтримка або готовність до компромісів; - суперечливі цілі і засоби для їхнього досягнення 	
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> - перевантаження роботою; - неточні інструкції; - неясні компетенції або відповідальність, що суперечать одна одній цілі; - постійні зміни правил і приписів для окремих учасників комунікації; - глибокі зміни або реструктуризація укорінених позицій і ролей 	

Джерело: узагальнено на основі [76]

Причинами комунікативних конфліктів у крос-культурній комунікації можуть виявитися не тільки культурні відмінності. За цим часто стоїть питання влади чи статусу, соціальне розшарування, конфлікт поколінь тощо. У реальному житті «виключно» крос-культурні конфлікти не зустрічаються. Реальні відносини передбачають наявність безлічі взаємопроникних конфліктів, і було б помилкою вважати, що в основі будь-якого конфлікту між представниками різних культур є незнання культурних особливостей партнера по комунікації.

Будь-який крос-культурний конфлікт базується на двох основних проблемах: порушення ефективності крос-культурних комунікацій; зіткнення поведінкових стереотипів. При цьому проблема порушення крос-культурних комунікацій часто представляється менш суттєвою, тому менеджери зазвичай не приділяють їй належної уваги і прагнуть відразу перейти до змісту конфлікту.

Однак саме порушення крос-культурних комунікацій зумовлює 60-70 % крос-культурних конфліктів у компаніях. Люди кажуть і не чують один одного, під одними і тими ж термінами розуміють зовсім різні речі. Підлеглі не заперечують, тому що не вважають за потрібне це робити, а керівники вважають, що з ними згодні. Нарешті, перекладачі перекладають не те, що сказано, а те, що зрозуміли. І ось настає розв'язка: сторони вступають у конфлікт.

Проблема, на яку припадають решта 30-40 % причин крос-культурних конфліктів, – це зіткнення різних поведінкових стереотипів, які, в свою чергу, базуються на різних ціннісних системах. Основні кроки у залагодженні крос-культурних конфліктів наведено у *таблиці 3.2.2*.

Таблиця 3.2.1

Залагодження конфліктів в крос-культурних комунікаціях у ГР «Астері»

Етап залагодження конфлікту	Дії	Тактика попередження
1	2	3
Початковий	моніторинг проблем, які породжують непорозуміння в колективі або в робочих групах, викликають порушення взаєморозуміння між вищим і середнім менеджментом підприємства	створення команди здатної самостійно врегульовувати конфлікти; підтримка авторитету керівництва; розробка заходів попередження і врегулювання крос-культурних конфліктів
Групування проблем	проблеми групуються на комунікаційні та поведінкові, після чого проводиться їх детальний аналіз	
Тактичний	розробки тактики виведення підприємства з крос-культурного конфлікту, тобто намагатися знайти і намітити конкретні кроки щодо швидкого врегулювання ситуації	
Завершальний	розробка заходів стратегічного характеру, які в подальшому допоможуть уникнути подібних конфліктів	

Джерело: узагальнено на основі [15, 29, 41, 76]

Те, що вдалося на короткий час погасити конфлікт, ще не означає, що проблема вичерпана. Попереду створення корпоративної культури, єдиної для всього колективу системи цінностей, а це завжди досить тривалий процес. Важливо відзначити, що у всіх крос-культурних конфліктах необхідно зберігати присутність духу і не давати волі своїм емоціям. Будь-який конфлікт можна врегулювати тільки за наявності взаєморозуміння, яке легко зруйнувати і складно завоювати.

Як вже зазначалося, потрібно не тільки виробити тактику подолання міжкультурного конфлікту, але і намітити стратегічні заходи щодо його профілактики в майбутньому. При цьому необхідно розуміти, що абсолютно неможливо все передбачити.

Заходи по попередженню крос-культурних конфліктів:

По-перше, плануючи будь-які заходи для колективу (переговори, зустрічі, тренінги, збори, перепозиціювання керівників), необхідно завжди виходити з того, що кінцева мета цих дій – створення команди, корпоративна культура якої дозволяє їй самій, без втручання ззовні врегулювати конфлікти.

По-друге, плануючи зміни та реорганізацію, слід виходити з того, що основне завдання – максимально відновити авторитет чинного керівництва. Зробити так, щоб вся команда від середнього менеджменту до «блакитних комірців» повірила, що робить одну спільну справу і в разі виграшу результати будуть працювати на всіх.

По-третє, ключовий і найбільш складний момент – подолання конфлікту «ми і вони». Поки команда, вказуючи на кабінет начальника, каже «вони», зародки крос-культурних конфліктів тліють у організації. Зарахування керівника до команди, доказ правильності його курсу – обов'язкові кроки на шляху подолання крос-культурного конфлікту. Розробляючи заходи врегулювання крос-культурного конфлікту, слід шукати золоту середину: з одного боку, встановити авторитет керівника, а з іншого – не йти занадто далеко або вчасно відступити, щоб не ущемити інтереси сторін.

Схему моніторингу комунікацій, поведінкових відмінностей і емоційної напруги для ГР «Астері» наведено *на рис. 3.2.1.*

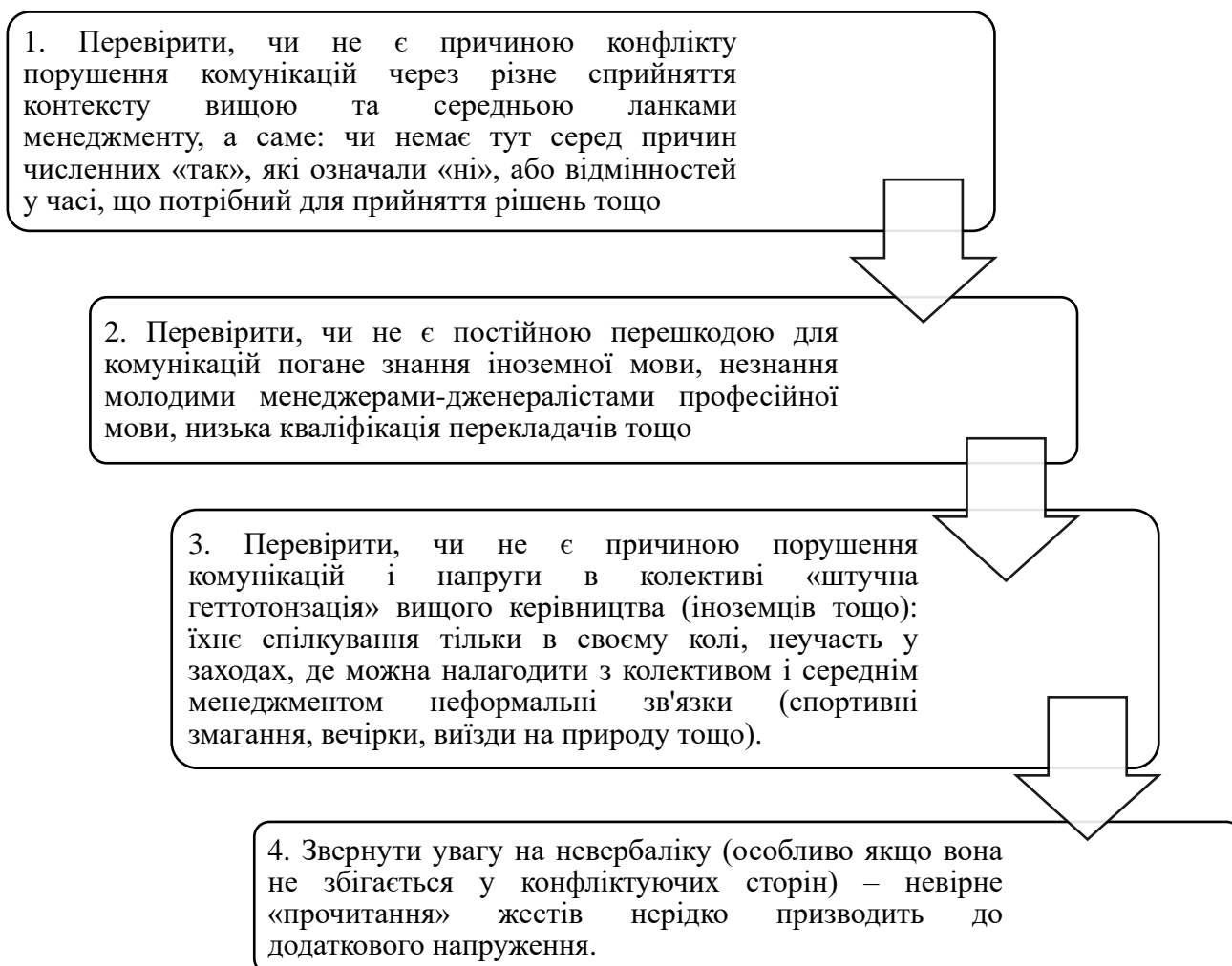


Рис. 3.2.1. Схема моніторингу комунікацій, поведінкових відмінностей і емоційної напруги

Джерело: [76]

При розгляді причин крос-культурного конфлікту доцільно постаратися визначити реперні точки, які найбільш часто визначають нестиковку поведінкових стереотипів.

Починати слід з сприйняття стратегічної мети. Представники англосаксонських культур, а також молоде покоління менеджерів сповідують принципи раціоналізму, в основі якого лежить протестантська етика М. Вебера.

Це люди, які вважають, що необхідно активно працювати і результатом роботи повинні бути їхні особисті досягнення, а також досягнення підприємства.

Таким робітникам притаманний раціоналізм: раціональні цілі та поведінка. Для них особисті матеріальні (заробити більше) і нематеріальні (зробити кар'єру і самореалізуватися) цілі цілком раціональні. Не менш раціональні для них і цілі, на які орієнтовані ринкові підприємства: збільшення прибутку, що досягається шляхом збільшення обсягу продажу та економії на витратах. У рамках даної теорії стратегія повинна підраховуватися і набуває грошове вираження.

При розгляді східної культури спостерігається дещо інше сприйняття перспективи. Орієнтація на заробляння грошей, досягнення певної матеріальної мети дуже часто виявляється другорядним завданням. Люди надихаються довгостроковими і неясно сформульованими цілями, готові працювати в ім'я майбутнього. Для них, як у моделі культури «родина», часто важливіше, що робити (побудувати надсучасний торговий центр), ніж як робити (з мінімальними витратами і максимальною прибутком). Кардинальні відмінності цільових і мотиваційних, поведінкових стереотипів – найбільш часта сутнісна причина крос-культурних конфліктів [76].

Зазвичай врегулювання крос-культурного конфлікту відбувається в рамках однієї з чотирьох базових стратегій, які можуть існувати як окремо, так і включати елементи один одного. Стратегії врегулювання наведено на рис. 3.2.2.

Стратегія 1. Це стратегія адаптації і розвитку толерантності в обох конфлікуючих групах, що є найкращою та найбільш переважною. Вона не передбачає серйозних каральних заходів, пов'язана з пошуками компромісів. При даній стратегії не відбувається зміни середнього або вищого менеджменту. Якщо її вдається реалізувати, то результатом стає об'єднання підприємства в одну команду, формування основи для нової корпоративної культури і, нарешті, можливість для керівництва в подальшому вирішувати крос-культурні конфлікти самостійно.

Однак ця стратегія може стати базовою тільки в тому випадку, якщо підприємство знаходиться на описаній вище першій стадії емоційного

конфлікту, коли емоційна напруга і відсутність ефективних комунікацій ще не вилилося в особисту неприязнь.



Рис. 3.2.2. Стратегії врегулювання крос-культурних конфліктів у ГР «Астері»

Джерело: [76]

Існують наступні практичні заходи щодо реалізації стратегії адаптації:

- тренінги з крос-культурного менеджменту, які допомагають людям побачити парадигму різних поведінкових стереотипів і краще зрозуміти, чому одні поведуться так, а інші інакше;
- збори, де співробітники можуть висловити своє ставлення до наболілих проблем, що називається, «випустити пар»;
- «мозкові штурми», у процесі яких середній менеджмент залучається до обговорення стратегії розвитку та підходів до вирішення наболілих проблем.

При реалізації стратегії адаптації зазвичай хороший ефект дає проведення популістських заходів, спрямованих на нейтралізацію соціальної напруги: корпоративні вечірки за участю вищого менеджменту; виїзди колективу за місто на пікніки; екскурсії для дітей працівників тощо.

Все це дозволяє відновити довіру, усунути комунікаційні порушення і рушити вперед. Якщо це не вдається, що нерідко відбувається, якщо ступінь емоційної напруги знаходиться ближче до другої або третьої стадії, використовуються елементи інших стратегій або інші стратегії в принципі.

Стратегія 2. Стратегія «переміщування», або структурної інтервенції, що передбачає зміну складу команд і переміщення людей між підрозділами. Будь-яка досить велика організація завжди складається з груп і центрів сили. Зазвичай на чолі кожної групи стоїть один або кілька неформальних лідерів. У процесі крос-культурного конфлікту між вищим і середнім менеджментом компанії одні групи протистоять і протидіють керівникам вищого ешелону більш активно, інші – менш.

Перетасовування в групах, переведення з одного підрозділу в інший, з однієї служби в іншу (особливо в культурах з сильними колективістськими традиціями та високим контекстом) допомагає послабити або погасити крос-культурний конфлікт. Міжкультурні контакти в рамках неформальних груп протидії на якийсь час порушуються. Поки йде відновлення, керівництво взмозі поставити перед колективом нові цілі і, скориставшись набором заходів з арсеналу Стратегії 1, поступово розгорнути громадську свідомість колективу в новому напрямку.

Стратегія 3. Стратегія управлінської інтервенції, що передбачає встановлення навмисно жорстких норм, порушення яких суворо карається. Вони спочатку декларуються, а потім ретельно обговорюються і роз'яснюються середнім менеджментом. При цьому людям дається можливість висловлювати будь-які заперечення, які уважно вислуховуються, але майже ніколи не беруться до уваги, тобто дозволяється обговорювати рішення і критикувати їх доти, доки вони офіційно не вступили в силу, після чого змінити їх не можна.

Після обговорення правила жорстко фіксуються зверху. Інакше кажучи, на підприємстві встановлюється нова система цінностей і норм, що спирається на владні повноваження. Людям, попередженим заздалегідь, пропонується або

прийняти їх, або зрозуміти, що на цьому підприємстві вони працювати не зможуть.

Стратегія 4. Стратегія відсікання – остання і найбільш жорстка. Вона використовується на третій фазі емоційного конфлікту, коли взаєморозуміння в колективі і між ешелонами влади серйозно порушено, вже накопичилося безліч особистісних протиріч, що переросли в образи і ворожість. Передбачає радикальні кадрові зміни (кадрову санацію). Ті, хто активно протидіє змінам у корпорації і конфліктує з вищим керівництвом, безжально звільняються.

При цьому прагнуть не порушувати трудове законодавство, щоб унеможливити скарги у вищі інстанції. В результаті на управлінських позиціях компанії залишаються ті, хто прийняв правила гри і нову систему цінностей, йде на співпрацю з новим керівництвом. Щодо цієї частини менеджменту починають застосовуватися заходи з арсеналу адаптаційної і командоутворюючої стратегії.

Як було зазначено вище, кращою і найменш болючою є стратегія адаптації. Вона дозволяє зберегти колектив і його напрацювання, включаючи знання особливостей національної або регіональної культури. Гірше друга, третя і, тим більше, четверта стратегії, оскільки всі вони пов'язані з насадженням жорстких правил, прийняттям безкомпромісних рішень, звільненнями тощо.

Практичний вибір стратегії залежить від наступних факторів:

- від стратегічного рішення вищого ешелону керівників і власників підприємства, їхнього стилю менеджменту, життєвого досвіду, ресурсів, позиції, яку зайняла іноземна материнська компанія, що інвестувала кошти в розвиток бізнесу;

- готовність членів конфлікуючих груп бачити корені конфлікту в культурі, а не в особистостях; боротися з проблемами, а не з іншими людьми;

- готовність вищого керівництва в разі необхідності піти на зміну в своїх рядах для досягнення розумного компромісу;

- здатність колективу змінюватися (це одна з найважливіших характеристик, яку потрібно досліджувати і відслідковувати);

- кваліфікація працівників, що дозволяє переміщати їх з відділу у відділ, щоб утруднити комунікації між членами сформованих неформальних конфліктуючих груп (у відповідності зі Стратегією 2);

- ступінь незворотності ситуації і втрати командою керованості (якщо всі рішення блокуються, йде боротьба на виживання, середній менеджмент починає скаржитися в усі органи, включаючи профспілки, та проводити страйки, розпочати переговори і адаптацію майже неможливо);

- можливість дублювання функцій постійної команди командою, тимчасово залученою, тобто від того, наскільки середній менеджмент у організації може бути замінений іноземним або вітчизняним менеджментом з іншого регіону.

Практичні поради щодо вибору стратегії залагодження конфлікту потребують усвідомлення наступного.

По-перше, абсолютно однакових крос-культурних конфліктів не буває, отже, не буває універсального алгоритму їхнього розв'язання, який можна застосувати, не вникаючи в деталі, не проводячи довгі години в бесідах з представниками конфліктуючих сторін, не задіюючи власну емоційну енергію, нерви і інтелект.

По-друге, вироблення компромісної системи цінностей і норм, досягнення взаєморозуміння завжди вимагають часу, причому зазвичай набагато більшого, ніж ви планували.

По-третє, прийняті на підприємстві стратегічні рішення повинні носити універсальний характер і стосуватися всіх груп (у всякому разі в період залагодження конфлікту).

По-четверте, як би добре ви не працювали, хтось з учасників крос-культурного конфлікту все одно за вами не піде і залишить підприємство. Завжди знайдуться ті, хто буде протистояти змінам відкрито або поволі, прагнучі знову «розгойдати човен».

По-п'яте, реальність завжди відрізняється від планів у гіршу сторону, і буде ще багато неприємних несподіванок.

Нарешті, по-шосте, якщо ви будете діяти наполегливо, виявляти належну толерантність і шукати порозуміння, попри всі труднощі, ви переможете. І нагородою буде єдина команда вашої нової компанії, що розділяє ваші цінності і підтримує ваші починання.

3.3. Способи подолання бар'єрів крос-культурних комунікацій

Крос-культурні контакти породжують безліч проблем, які обумовлені розбіжністю норм, цінностей, особливостей світогляду партнерів тощо. Вони не можуть бути усунуті в процесі інтеракції, тому успішність взаємодії залежить від досягнення консенсусу щодо правил і схем комунікації, які не порушують інтересів представників різних культур. Неминучою стає адаптація традиційних моделей монокультурних інтеракцій до нового соціального середовища на тлі збереження культурного різноманіття світу [34, 73, 76].

Труднощі, що виникають у процесі комунікації представників різних культур, отримали назву «бар'єри» як проблеми, що виникають у процесі взаємодії і знижують її ефективність. Одне з соціологічних трактувань комунікативних бар'єрів може бути зведене до їхнього визначення через категорії умов або факторів, що ускладнюють інтеракцію і перешкоджають обміну інформацією. Наявні комунікативні проблеми трансформуються в бар'єри при їхньому стійкому відтворенні протягом певного періоду часу. Непрямим індикатором наявності бар'єрів може служити їхнє відображення в свідомості учасників інтеракції.

Традиційно виділяють такі види комунікативних бар'єрів, що виникають у процесі крос-культурної взаємодії [76].

1. Мовні бар'єри в крос-культурній комунікації. Представники різних культур використовують різні моделі сприйняття соціальної дійсності за допомогою символічних систем, що знаходять відображення у використуваних мовних конструкціях, стилях усної та письмової комунікації. У багатокультурному середовищі лінгвістична компетентність як володіння

абстрактною системою правил мови, що використовується партнерами як засіб спілкування виступає необхідною, але не достатньою умовою ефективності інтеракцій.

Важливо також володіти комунікативною компетентністю – умінням застосовувати правила в конкретних соціальних ситуаціях, а також когнітивною – здатністю словотворення і генерування думок на мові спілкування (навичками мовлення).

Проблеми лінгвістичного характеру часто стають першими (і внаслідок цього найбільш запам'ятовуються) утрудненнями при спілкуванні з представниками інших культур.

2. *Бар'єри в невербальній комунікації.* Невербальна поведінка виконує важливі функції в процесі крос-культурної комунікації, однак використовувані символи можуть мати різне значення для учасників взаємодії. Їхня розбіжність може впливати на ефективність інтеракції. Незважаючи на очевидну відмінність невербальної поведінки представників різних культур, вона не завжди сприймається серйозно. Наявна розбіжність викликає спочатку здивування і занепокоєння, трохи шокує, здається дивним і незвичайним. Проте з часом відбувається звикання до іншої ситуації, відтворення (часто мимовільне) знаків, запозичених у партнерів.

3. *Стереотипи як бар'єр крос-культурних взаємодій.* Особливості національної і етнічної свідомості представників різних культур часто виступають бар'єрами крос-культурних взаємодій. Особливий інтерес у цьому контексті становлять наступні аспекти свідомості:

- етноцентризм – схильність негативно оцінювати представників іншої культури крізь призму стандартів власної;
- стереотипізація етнічної свідомості, що виявляється у формуванні спрощених образів представників своєї та інших культур;
- забобони як результат селективних (обраних) включень у процес крос-культурних контактів, у тому числі чуттєвого сприйняття, негативного минулого досвіду тощо.

Етноцентризм – це тенденція розглядати норми і цінності власної культури як основу для оцінки і вироблення суджень про інші культури. Це – емоційне ставлення, часто підсвідоме, при якому рідна/своя етнічна група, нація або культура ставиться вище інших, власні культурні цінності і моделі поведінки вважаються «нормальними», а чужі – «дивними». Це одна із серйозних перешкод на шляху повноцінної крос-культурної комунікації, оскільки люди, засліплені почуттям переваги над іншими, не можуть оцінити і зрозуміти інші культурні цінності, поведінку, уявлення, а отже, вони не можуть зрозуміти партнера по процесу комунікації.

Стереотип – стійкий, узагальнюючий образ або ряд характеристик, які на думку більшості людей властиві певній особі чи речі. Вони незастосовні в кожному окремо взятому випадку як надузгальнення, але зручні підказки, які допомагають нам орієнтуватися в навколишньому світі. Засвоєний негативний стереотип може призвести до упередженого ставлення до цілої нації і кожної її окремо взятого представника. Важко переоцінити шкоду, заподіяну під час такої крос-культурної комунікації. Проте усталеність стереотипів пояснюється тим, що вони виконують цілий ряд задач: озброюють нас готовими і простими поясненнями людських вчинків; допомагають передбачити, що можна чекати від співрозмовника; створюють основу власної поведінки щодо інших. Ці явища особливо важливі як потенційні бар'єри крос-культурних взаємодій на перших стадіях інтеракції в ситуації неповної інформації про особу партнерів.

4. Відмінності в ціннісних орієнтаціях як бар'єр крос-культурної комунікації. Відмінності ціннісних орієнтацій учасників крос-культурної взаємодії, що обумовлені диференціацією систем цінностей, можуть впливати на її ефективність. І основними бар'єрами, які знижують успішність інтеракцій, є відмінності когнітивних схем, що використовуються представниками різних культур. Найбільш яскраво диференціація моделей сприйняття проявляється при зіткненні з іншим світоглядом, світовідчуттям тощо.

Загалом, як було вказано у підпункті 3.1, розвиток крос-культурної компетенції дозволить подолати всі вищезазначені бар'єри.

Висновки до розділу 3

Було розроблено модель крос-культурного комунікаційного процесу для ГР «Астері». Ключовим елементом запропонованої моделі є «крос-культурна компетенція». Нинішня бізнес-практика вимагає від фахівців готельно-ресторанного бізнесу сформованої крос-культурної компетенції, що є запорукою ефективного комунікаційного процесу в умовах культурного різноманіття.

Запропоновано перелік організаційних заходів та практичних рекомендацій для попередження конфліктів на основі крос-культурних особливостей. Досліджено причини виникнення конфліктів, розглянуто етапи залагодження конфліктів, запропоновано схему моніторингу для виявлення підґрунтя для виникнення конфліктних ситуацій та запропоновано стратегії врегулювання конфліктів для ГР «Астері».

Встановлено та описано види комунікативних бар'єрів, що виникають у процесі крос-культурної взаємодії. Мовні бар'єри, бар'єри в невербальній комунікації, стереотипи та відмінності у ціннісних орієнтаціях – бар'єри, які впливають на якість комунікаційного процесу, а отже на результати діяльності ГР «Астері» в умовах культурного різноманіття. Формування крос-культурних компетенцій у співробітників ГР «Астері» є ключовим фактором ефективної крос-культурної комунікації.

ВИСНОВОК

У магістерській кваліфікаційній роботі вирішено завдання науково-практичного обґрунтування управління підприємством готельно-ресторанного бізнесу в умовах культурного різноманіття з акцентом на крос-культурних комунікаціях.

За результатами виконаного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Проведення теоретичного аналізу дефініцій понять «культура», «комунікація», «крос-культурна комунікація», дало можливість удосконалити поняття «крос-культурна комунікація» з позиції підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Пропонуємо під поняттям «крос-культурна комунікація» розуміти процес обміну інформацією між двома та більше учасниками ринку готельно-ресторанних послуг (від відправника до отримувача) шляхом використання вербальних і невербальних засобів спілкування в умовах культурного різноманіття. Використання поняття «культурне різноманіття» при визначенні поняття «крос-культурна комунікація» дало можливість врахувати різні аспекти які особливо представляють різні культури: мова, традиції, гастрономія, релігія, звичаї, модель організації сім'ї, політика, серед інших характеристик групи людей, які населяють певну територію і не перенавантажити визначення супутньою інформацією.

2. Обґрунтовано підходи та методи дослідження культурних систем і крос-культурних комунікацій. Основними методологічними підходами до вивчення кроскультурної комунікації визначено: функціональний, пояснювальний та критичний. Встановлено, що дані підходи ґрунтуються на різних уявленнях про природу людини, людську поведінку, природу людських знань та надають можливість порівнювати дві або більше культури, акцентувати увагу як на загальних труднощах процесу комунікації, так і на конкретних випадках кроскультурної комунікації. З'ясовано, що релігія та мова – обов'язкові параметри крос-культурного порівняння.

3. Було визначено крос-культурні особливості української ділової культури. Встановлено, що знання ділових культур є ключовим фактором для забезпечення ефективності крос-культурних комунікацій. Класифікацію ділових культур запропоновану Хофстеде Г. пропонуємо вважати найбільш вдалою. У процесі вивчення ділових культур з'ясовано, що українська ділова культура багатогранна та має риси західного, східного, північно-європейського та центрально-азійського підходів до підприємницької діяльності.

4. Проаналізовано готельно-ресторанний бізнес України, окреслено реалії, проблеми та перспективи розвитку. З'ясовано що готельно-ресторанний бізнес в Україні, як і вся індустрія гостинності, дуже чутливий до обмежень введених у зв'язку з пандемією COVID-19, що стало причиною негативних тенденцій у галузі 2020-2021 рр. Послаблення обмежень мало принести позитивний результат у 2022 р., але розпочата російською федерацією збройна агресія проти України лише пришвидшила і загострила негативні тенденції. Нині ключовим завданням для підприємств готельно-ресторанного бізнесу України, які знаходяться у тилу є виживання та пошук перспектив до розвитку, всестороння підтримка української економіки та розробка планів її відновлення у післявоєнний період. Чітке усвідомлення нинішньої ситуації у галузі та знання тенденцій останніх років є запорукою позитивних зрушень у перспективі.

5. Надано організаційно-економічну характеристику ГР «Астері», з'ясовано що заклад один з найкращих тризіркових готелей м. Київ з прекрасним географічним розташуванням, широким асортиментом послуг та високим рівнем якості обслуговування клієнтів. Фінансова діагностика ГР «Астері» вказала на задовільний фінансовий стан та наявність ресурсів для подальшого розвитку. Ґрунтуючись на результатах SPACE-аналізу, ГР «Астері» рекомендовано притримуватись вектору розвитку на основі агресивної стратегії. Результатом здійсненого SWOT-аналізу стало виявлення можливостей для збереження та розвитку бізнесу в умовах стратегічних несподіванок.

6. Здійснений аналіз ГР «Астері» у розрізі управління культурним різноманіттям дав можливість встановити, що важливим моментом при

інтеграції готельно-ресторанного бізнесу України у світову економіку є врахування особливостей суб'єктів мультикультурного середовища. Формування у працівників сфери гостинності крос-культурної компетенції є головною вимогою часу, ця вимога посилюється в міру поглиблення міжнародного співробітництва та на тлі процесу вступу України до складу Європейського союзу. Управління культурним різноманіттям стало сьогодні одним із ключових факторів забезпечення успішності діяльності підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу.

7. Розроблено модель крос-культурного комунікаційного процесу для ГР «Астері» з обґрунтуванням важливості формування крос-культурної компетенції у працівників закладу, що сьогодні є запорукою ефективного комунікаційного процесу в умовах культурного різноманіття.

8. Запропоновано організаційні заходи та практичні рекомендації щодо врахування крос-культурних аспектів в комунікаціях з іноземними гостями з акцентом на попередження та залагоджування конфліктів, які виникають на ґрунті культурної різноманітності. Виявлено причини виникнення конфліктів при крос-культурній комунікації, розглянуто етапи залагодження конфліктів, запропоновано схему моніторингу для виявлення підґрунтя що провокують виникнення конфліктних ситуацій, запропоновано стратегії врегулювання конфліктів для ГР «Астері» та охарактеризовано фактори, які впливають на вибір стратегії та практичні поради щодо вибору стратегії.

9. Встановлено, що мовні бар'єри, бар'єри в невербальній комунікації, стереотипи та відмінності у ціннісних орієнтаціях впливають на якість комунікаційного процесу, а отже на результати діяльності ГР «Астері» в умовах культурного різноманіття. Зроблено висновок, що формування крос-культурних компетенцій у співробітників ГР «Астері» є ключовим фактором ефективної крос-культурної комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б., Влащенко Н. М. Фінансово-економічний аналіз підприємств туризму : підручник. Харків : ХНАМГ, 2012. 308 с.
2. Андрущенко В. Поняття культури: філософський дискурс на рубежі століть. *Вісник Інституту розвитку дитини. Філософія, педагогіка, психологія*. 2014. № 33. С. 5-9.
3. Багацька К. В., Говорушко Т. А., Шеремет О. О. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : НУХТ, 2014. 320 с.
4. Банєва І., Величко О. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. №36. С. 6-11. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/modern-approaches-to-the-organization/> (дата звернення 01.09.2023).
5. Барташ О. В. Визначення поняття маркетингових комунікацій. URL: https://www.kpi.kharkov.ua/archive/Conferences/Актуальні_проблеми_розвитку_економіки_України_в_контексті_глобалізаційних_процесів/2009/S2/ПРЕДМЕТ,_ОБ'ЄКТ_І_ОСНОВНІ_КАТЕГОРІЇ_ЗВ'ЯЗКІВ.pdf (дата звернення 21.08.2023).
6. Бацевич Ф. С. Основи комунікативної лінгвістики : підручник. Київ : Академія, 2004. 343 с.
7. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики / Електронна бібліотека Інституту журналістики. URL: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28> (дата звернення 22.08.2023).
8. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості української ділової культури. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С 259-263. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2012/11_0/259_263.pdf (дата звернення 27.08.2023).
9. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с. – URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26203> (дата звернення 27.09.2023).

10. Болотова В. В. Ділова культура як культура підприємців. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/74397/31-Bolotova.pdf?sequence=1> (дата звернення 01.09.2023).

11. Вергун А. М., Нищенко О. В. Туристична галузь України в умовах сьогодення. *Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку = Scientific research: the paradigm of innovative development* : збірник тез наукових праць XI Міжнародної наукової конференції, м. Прага, Чехія, 30 серпня 2022 року / ГО «Міжнародний науковий центр розвитку науки та технологій», 2022. С. 30-33.

12. Вешко О. В. Крос-культурний менеджмент як важлива складова реалізації стратегії розвитку підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 5. С. 47-51.

13. Войт Б. Р., Гусаковська Т. О. Сутність та значення комунікацій в управлінні підприємствами й організаціями. *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 30-32.

14. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навчальний посібник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2006. 256 с.

15. Глінковська Б., Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації : навчально-методичний посібник для магістрантів ; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2018. 120 с.

16. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 373 с.

17. Грищенко Т. Б., Грищенко С. П., Кондратюк А. Ю. та ін. Культурологія : навч. посіб. / за ред. Т. Б. Грищенко [2-ге вид.]. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.

18. Грищенко М. Виклики сучасності та їх вплив на діяльність готельних підприємств України. *Трансформаційна економіка*. 2023. №1 (01). С. 10-14.

19. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19-23.

20. Денисюк Ж. Мілітарна символіка в контексті символічного означення культури. URL:

https://nakkkim.edu.ua/images/Instytuty/nauka/vydannia/5_Militarna_symvolika_v_konteksti_symvolichnoho_oznachennia_kultury.pdf (дата звернення 19.10.2023).

21. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 05.09.2023).

22. Жигайло Н. Комукативний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012, 368 с.

23. Завідна Л. Д. Діагностика фінансового стану підприємства готельного господарства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 99-103.

24. Кіслов Д. В. Термінологія комунікацій: теоретичний дискурс та його практичне використання. *Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток»*. 2013. № 3. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=551> (дата звернення 19.09.2023).

25. Кіш Г. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6 (12). С. 65-77.

26. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010, КВЕД-2012, КВЕД-2013, КВЕД-2014, .., КВЕД-2020, КВЕД-2021) : веб-сайт. URL: <https://evrovektor.com/kved/2010/> (дата звернення 09.10.2023).

27. Клименко І. В. Психологічні чинники ефективності комунікативних стратегій в маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми соціології, психології педагогіки*. 2012. № 15. С. 135-141.

28. Козлова А. О., Усачова О. В. Крос-культурні комунікації у міжнародному туризмі. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі» (м. Харків, 17 квітня 2020 р.). Харків : Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2020. С. 6-7. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kozlova.htm (дата звернення 25.09.2023).

29. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної

та заочної освіти / Уклад. : В. П. Кубко. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.

30. Комунікологія : навчальний посібник / С. Г. Денисюк. Вінниця : ВНТУ, 2015. 102 с.

31. Красота-Мороз Г. Поняття кроскультурної комунікації військовослужбовців збройних сил України під час підготовки для участі у міжнародних операціях з підтримання миру і безпеки. *Військова освіта*. 2022. № 1 (45). С. 136-143.

32. Кривобок К. В., Котельникова Ю. М., Кінас І. О. Міжкультурні особливості в процесі управлінських комунікацій. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 1-2. С. 18-24.

33. Культурологія : Навч. посіб. для дистанційного навчання / За ред. В. І. Панченко. 2-ге вид., випр. і доп. Київ : Університет «Україна», 2006. 323 с.

34. Кухарик В. В. Крос-культурні комунікативні бар'єри у діловій комунікації. *Економіка підприємства: вектори розвитку в умовах глобальних змін* : матеріали науково-практичної конференції (м. Вінниця, 27-28 травня 2022 р.). Херсон : Молодий вчений, 2022. С. 5-8.

35. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086> (дата звернення 01.10.2023).

36. Левицька І., Климчук А., Кожушко С. Проблеми з рівнем оплати праці як чинником мотивації персоналу в індустрії гостинності України. *Академічний огляд*. 2023. № 1 (58). С. 148-159.

37. Малинка Ю. Г. Толерантність як результат міжкультурної комунікації в умовах глобалізації. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія, культурологія*. 2012. № 2. С. 123-127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnau_f_2012_2_33 (дата звернення 19.09.2023).

38. Мацумото Д. Психологія и культура / пер. с англ. О. Голубева и др. СПб. : Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002. 414 с.

39. Медведєва І. В. Концепції культури в міжнародному бізнесі. *Науковий електронний журнал «Глобальні та національні проблеми економіки»*. 2017. № 16. URL: <http://global-national.in.ua/archive/16-2017/13.pdf> (дата звернення 01.10.2023).

40. Міхов Л. І. Сутність та зміст корпоративної культури. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3 (31). С. 42-46.

41. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

42. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88-96. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/24991> (дата звернення 25.10.2023).

43. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 105 с.

44. Нищенко О. В. Крос-культурні особливості реалізації проєктів на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій* : збірник матеріалів ІІ Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 14 квітня 2023 року. Київ : КНУТД, 2023. С. 151-153.

45. Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України: реалії та перспективи розвитку. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали ІІІ Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2022 року. Т. 2. Київ : КНУТД, 2022. С. 154-160. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/22830> (дата звернення 25.10.2023).

46. Носирєв О., Деділова Г., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55-68. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/nosyrjev2.htm (дата звернення 01.10.2023).

47. Нусінов В. Я., Лобов С. П. Стратегічний аналіз гірничо-збагачувальних комбінатів за моделлю SPACE та визначення напрямів

підвищення ефективності їх діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 9. С. 16-21. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2015/5.pdf (дата звернення 25.09.2023).

48. Окландер М. А. Сучасні трансформації культурних чинників поведінки споживача. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2013. № 10. С. 386-392.

49. Осовська Г. В., Осовський О. А. Комунікації в менеджменті : навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 216 с.

50. Павленко Т. В. Основні психологічні підходи визначення поняття «комунікація». *Актуальні проблеми психології: Збірник наукових праць Інституту психології імені Г. С. Костюка. Том. ІХ, Загальна психологія. Етнічна психологія. Історична психологія*. 2016. № 9. С. 368-376.

51. Пальм Н. Д. Історія української культури : навчальний посібник / Н. Д. Пальм, Т. Є. Гетало. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 296 с.

52. Панченко Є. Міжнародний менеджмент : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2014. 468 с.

53. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу. *Мультиверсум: Філософський альманах*. 2004. № 43. С. 45-50.

54. Петрушенко Ю. М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 1. С. 146-148.

55. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпро : Видавець ., 2019. 240 с.

56. Погорлецький А. В. Міжнародний бізнес. URL: https://stud.com.ua/66904/ekonomika/mizhnarodniy_biznes (дата звернення 29.09.2023).

57. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступ.

доктора екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Київ, 2004. 26 с.

58. Прудникова О. В. Культура як інформаційно-комунікаційна система: системно-синергетичний вимір. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Філософія, філософія права, політологія, соціологія.* 2013. № 3. С. 54-63.

59. Ринок HoReCa під час війни: поточний стан та ключові тенденції. Вокс Україна : веб-сайт. URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stand-ta-klyuchovi-tendentsiyi/> (дата звернення 10.09.2023).

60. Різун В. В. *Теорія масової комунікації : підручник.* Київ : Просвіта, 2008. 260 с.

61. Рябенька М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. *Інтелект XXI.* 2020. С. 75-80. http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_1/13.pdf (дата звернення 25.08.2023).

62. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 128-136. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf (дата звернення 19.08.2023).

63. Сайт готелю «Дружба». URL: <https://hotel-druzhba.kiev.ua/> (дата звернення 25.08.2023).

64. Самойленко Н. Б. Міжкультурна компетентність майбутніх фахівців гуманітарного профілю : монографія. Севастополь : Рібест, 2013. 411 с.

65. Сідоричева Н. В., Тащенко А. Ю. Культурна апропріація в соціальних відносинах. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія, соціологія, право.* 2021. № 2 (50). С. 28-32.

66. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О. Я. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 248 с.

67. Стригуль Л., Александрова В., Жадан Т. Дослідження сучасного стану та визначення перспектив функціонування індустрії туризму та гостинності України. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 54-58. URL: <http://es.khpi.edu.ua/article/view/274404> (дата звернення 01.10.2023).

68. Тодорова Н. Ю. Кроскультурний менеджмент : навчальний посібник. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2008. 330 с.

69. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. Київ : Вища школа, 1995. 351 с.

70. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 142 с.

71. Чеботарьов Є. В. Національна ділова культура України і профіль українського маркетолога. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 1 (63). С. 78-83. URL: <http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd/article/view/227/228> (дата звернення 30.08.2023).

72. Черниш О., Вергун А. Розвиток індустрії гостинності в Україні. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій* : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. за ред. А. М. Вергун та ін. Київ, КНУТД, 2022. С. 156-158.

73. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Кроскультурна комунікація в міжнародному бізнесі: конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності». Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 107 с.

74. Шерстюк О. Управління міжнародними проектами в умовах кроскультурного оточення. *Realization of Joint International Projects = Реалізація спільних міжнародних проектів та реформування відносин: наука, виробництво і ринок : the first international scientific-practical conference, Odesa, 26-27 sep. 2018. Odesa, 2018. Book 1. P. 96-99. – URL: <http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/8131>* (дата звернення 27.08.2023).

75. Шипко О. Міжкультурна комунікація в контексті інтернаціоналізації вищої освіти. Матеріали XX Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього

тисячоліття у країнах Європи та Азії». Збірник наукових праць. Переяслав-Хмельницький, 2015. С. 172–174.

76. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Кравець О. В. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5537> (дата звернення 25.09.2023).

77. Як змінився готельний бізнес під час війни. Ribas Hotels Group : веб-сайт. URL: <https://ribashotelsgroup.ua/blog/kak-izmenilsya-gostinichniy-servis-vo-vremya-voyni/> (дата звернення 10.09.2023).

78. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації. *Wiadomosci naukowej mysli – 2007* : Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Перемишль, 1-15 листопада 2007 р). Перемишль : Nauka i studia, 2007. Т. 2. С. 23-26. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/4951> (дата звернення 21.08.2023).

79. Моргулець О.Б. Реляційні переваги в готельно-ресторанному бізнесі / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник праць наук.-практ. конф., 2022. – С. 205-207.

80. Моргулець О.Б. Діалектичний зв'язок сервісології та сервіс-менеджменту. *Економічний вісник Донбасу*, 2011. №3(25). 188-192.

81. Моргулець О.Б., Вофсі П.В. Проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / The XXXIV International Scientific and Practical Conference «Current and youth ways of solving the problems of world science», August 28-30, 2023, Florence, Italy. P.115-118.

82. Моргулець О.Б., Коробкіна М.Р., Вофсі П.В. Інституційні чинники та їх вплив на розвиток готельно-ресторанного бізнесу України. *Економіка і суспільство*. [Електронне видання]. 2023. No53. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2688>

83. Моргулець О. Б., Костіна Н.А. Креативний менеджмент в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник матеріалів II Всеукраїнської

науково-практичної конференції. Київ : КНУТД, 2023. С. 181-183.

84. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Зінченко О.В. Впровадження аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2020, №34. С. 283-292.

85. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Практика управління бізнес-процесами підприємства з використанням аутсорсингу / Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. С.194-205.

86. Моргулець О.Б., Харлан Р.Ю. Диференціація потреб споживачів та їх задоволення закладами готельно-ресторанного бізнесу / Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference «The world of modern technologies and inventions», October 10-13, 2023, Vienna, Austria. P. 142-147.

87. ASTERI – Готель у центрі міста. URL: <https://asteri.ua/> (дата звернення 25.08.2023).

88. BLACK SEA HOTEL GROUP. URL: <https://blacksea-hotels.com/goteli/black-sea-kiiev/> (дата звернення 25.08.2023).

89. Cultural Environment of International Business. by Ian H. Giddy, *Vern Terpstra, Thomas Neil Gladwin*. Paperback, 280 Pages, Published 1978.

90. Danylyshyn Bohdan, Kovalova Olena, Oleshko Anna, Morhulets Oksana, etc. The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favoured Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region Bohdan Economic Affairs, 2022. Vol. 67, No. 04, pp. 661-671.

91. Hotels.24. Бронювання готелів, квартир, хостелів по Україні. URL: <https://hotels24.ua/uk/> (дата звернення 25.08.2023).

92. Morhulets O., Verhun A., Bondarchuk J. Creative industries development as basis for economic development of Ukraine / International Conference on economics, accounting and finance, 2021.

93. Verhun A., Morhulets O., Nikonenko T. & etc. Digitization of education as a key characteristic of modernity International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol.21, №10. Pp.191-195.

Основні відомості про ТОВ «САД-ЛЮКС»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ САД-ЛЮКС	
Скорочена назва	ТОВ «САД-ЛЮКС»	
Назва англійською	LIMITED LIABILITY COMPANY SAD-LUKS (LLC SAD-LUKS)	
Статус юридичної особи (на 06.11.23)	Активний	
Код ЄДРПОУ	37340751	
Дата реєстрації	30.04.2011 (12 років 5 місяців)	
Уповноважені особи	Гурт Вячеслав Вікторович	
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.	
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	
Форма власності	Недержавна власність	
Види діяльності	Основний: 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування Інші: 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; 81.21 Загальне прибирання будинків; 96.01 Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів; 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	
Контактна інформація	Місце знаходження юридичної особи:	Україна, Київська обл., Васильківський р-н, с. Велика Солтанівка, вул. Жовтнева, буд. **
	Телефон:	+380442016303
	Факс:	+380442068312

Актуальна
інформація завжди
ТУТ!



Додаток Б

Таблиця Б2

Аналіз надання додаткових послуг ГР «Астері»

Назва додаткових послуг	Готельні заклади		
	ГР «Астері»	Готель «Чорне море»	Готель «Дружба»
Ресторан	+	+	+
Кафе-бар	+	+	+
Банкетний зал	+	+	+
Конференц зал	+	+	+
Фітнес-центр	-	-	+
Сауна	-	-	-
Кабельне телебачення	+	+	+
Перукарня	-	-	+
Автостоянка	+	+	+
Екскурсійне обслуговування	-	-	-
Пральня	+	+	+
Хімчистка	+/-	-	-
Обмін валют	-	+	+
Оренда автомобіля	-	-	-
Розваги (більярд, тощо)	-	-	+
Послуги масажистів	-	-	+
Бізнес-центр	-	-	-
Трансфер	+	+	+
Замовлення транспортних квитків	-	-	-
Бронювання авіаквитків	-	-	-
Гід-перекладач	+/-	-	-
Камера схову (сейф)	+	+	+
Доставка багажу	+	-	-

Джерело: складено автором на основі [63, 79, 80, 82]



Рис. В1. Фасад. ТОВ «Сад-Люкс», ГР «Астері», м. Київ



Рис. В2. ТОВ «Сад-Люкс», ГР «Астері», м. Київ

Продовження додатку В

Актуальна інформація

завжди ТУТ!



ASTERI

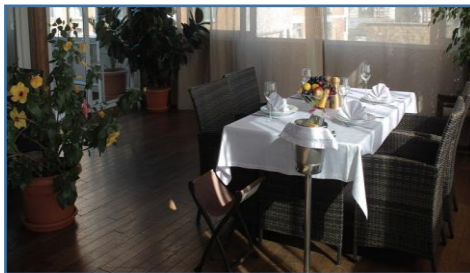
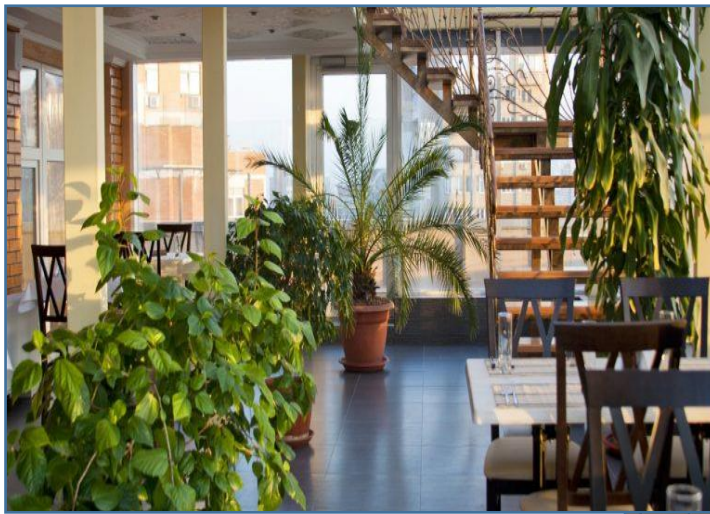
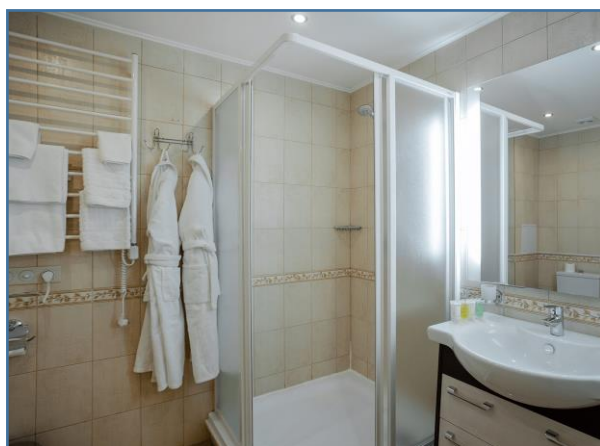


Рис. В3. Ресторан. ГР «Астері», м. Київ

Продовження додатку В



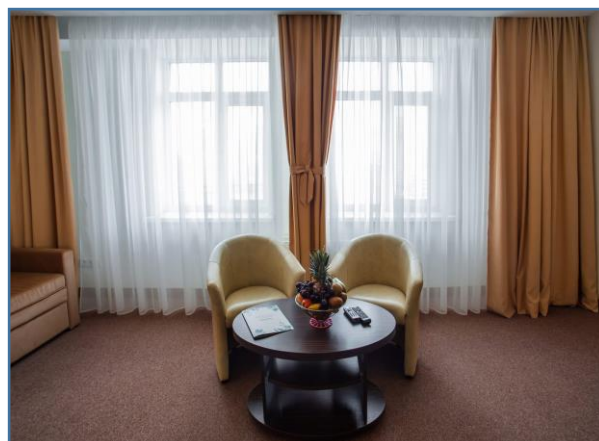
Актуальна інформація завжди
ТУТ!

«Люкс»
Площа номера - 55 м²
Номер розрахований на 2-4 дорослих
Ціна: 2990 грн

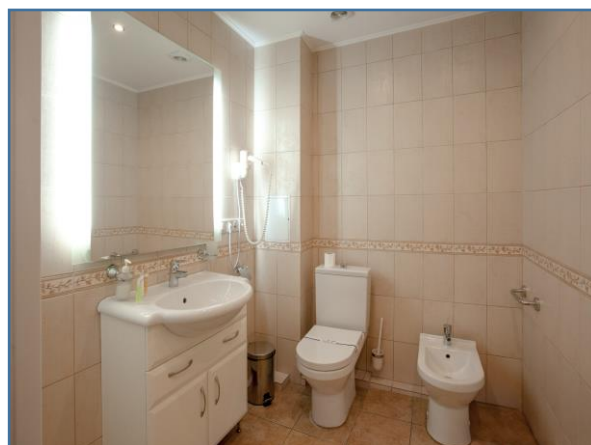


Рис. В4. Номер «Люкс». ГР «Астері», м. Київ

Продовження додатку В



ASTERI



Актуальна інформація завжди
ТУТ!

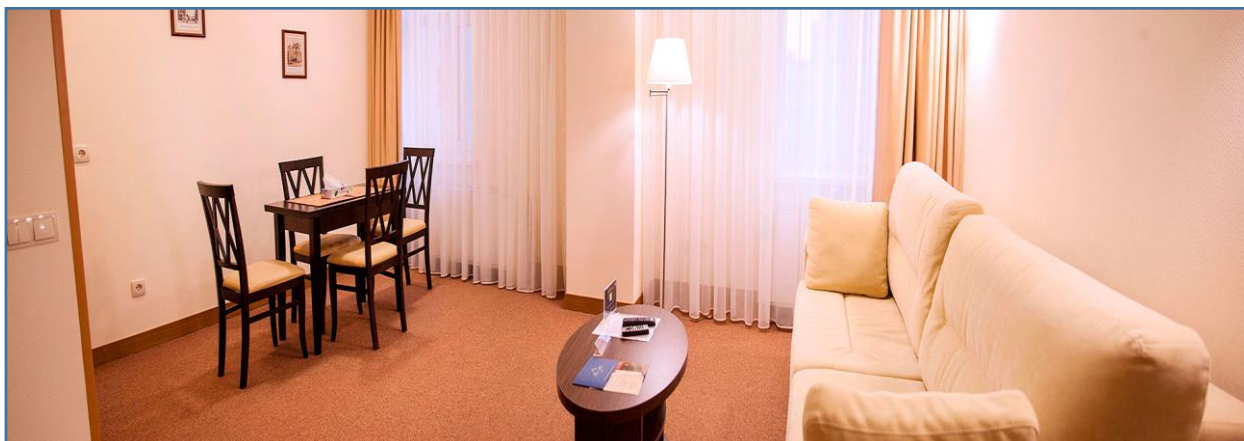
«Напівлюкс»
Площа номера – 40-45 м²
Номер розрахований на 1-2 дорослих

Ціна: 2150 грн



Рис. В5. Номер «Напівлюкс». ГР «Астері», м. Київ

Продовження додатку В



ASTERI



«Стандарт»
Площа номера – 30-35 м²
Номер розрахований на
1-2 дорослих

Ціна: 1580 грн – 1 гість
1770 грн – 2 гостей

Актуальна інформація завжди
ТУТ!



Рис. В6. Номер «Стандарт». ГР «Астері», м. Київ