

Жиленко К.М.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3942-9467>*

Самойленко А.О.

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичного бізнесу та гостинності
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9696-985X>*

Zhylenko Kateryna

*Doctor of Science (Economics), Full Professor of Tourism and Hospitality,
Head of Tourism and Hospitality Department
Oles Honchar Dnipro National University*

Samoilenko Alla

*PhD in Economics,
Associate Professor of Tourism and Hospitality Department
Oles Honchar Dnipro National University*

КРОСКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті досліджено роль кроскультурного менеджменту як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності готельних мереж в умовах глобалізації. Обґрунтовано, що сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності зумовлюють необхідність формування ефективних управлінських підходів до роботи в мультикультурному середовищі. Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності кроскультурного менеджменту, зокрема в аспектах управління культурною різноманітністю, розвитку культурної інтелігентності керівників, стратегічного управління мультикультуралізмом і врахування кроскультурних очікувань клієнтів. Визначено вплив кроскультурного менеджменту на стратегічному рівні - через формування місії, цінностей та політики готельної мережі, а також на операційному - через управління персоналом і адаптацію сервісу до культурних потреб гостей. Розглянуто практичні кейси провідних міжнародних готельних мереж (The Ritz-Carlton, Marriott, Hilton, Hyatt, Accor), які демонструють успішну реалізацію принципів кроскультурного менеджменту як засобу підвищення якості обслуговування, формування лояльності клієнтів та зміцнення бренду. Зроблено висновок, що системне впровадження кроскультурного менеджменту є ключовим чинником сталого розвитку та стратегічної переваги готельних мереж у глобальному середовищі.

Ключові слова: кроскультурний менеджмент, гостинність, готельний бізнес, глобалізація, конкурентоспроможність, мультикультуралізм.

Вступ та постановка проблеми. Сучасна індустрія гостинності функціонує в умовах посиленої глобальної конкуренції, що супроводжується активними міграційними процесами, розширенням міжнародного туризму та зростанням культурного різноманіття серед клієнтів і персоналу готельних мереж. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом та обслуговування клієнтів виявляються недостатніми. Здатність організації ефективно взаємодіяти в мультикультурному середовищі стає ключовим чинником її конкурентоспроможності. Водночас, незважаючи на зростання інтересу до проблематики міжкультурної взаємодії, питання практичної інтеграції принципів кроскультурного

менеджменту у стратегічну та операційну діяльність готельних мереж потребує подальшого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У науковій літературі кроскультурний менеджмент розглядається з різних позицій. Savić D.D. і Dariescu M. [1] визначають його як ефективне управління культурними відмінностями персоналу і клієнтів для досягнення організаційних цілей. Nosratabadi S., Bahrami P., Palouzian K. та Mosavi A. [2] акцентують на важливості розвитку культурної інтелігентності (CQ) керівників як передумови результативності мультикультурних команд. Дослідження Skordoulis M., Patsatzis O., Kalogiannidis S., Patitsa C. та Papagrigroriou A. [3]



показують, що стратегічне управління мультикультуралізмом сприяє соціальній стійкості готелів та підвищенню їхньої репутаційної цінності. Carreón E., Espana H., Nonaka H., Hiraoka T. [4] зосереджують увагу на крос-культурних очікуваннях клієнтів, виявляючи різницю у сприйнятті якості сервісу між туристами з різних культур. Вітчизняні дослідники також звертають увагу на дану проблематику. Так, Горлач В. [5] зазначає, що сучасна система підготовки кадрів у сфері гостинності має прогалини у формуванні міжкультурної компетентності, що ускладнює інтеграцію кроскультурного менеджменту на практиці. Попри наявність значної кількості праць, більшість із них розглядає кроскультурний менеджмент фрагментарно – або через призму лідерства, або в контексті обслуговування клієнтів. Недостатньо висвітленими залишаються питання інтеграції кроскультурного менеджменту в систему стратегічного управління готельних мереж, а також механізми його впливу на конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та узагальнення підходів до впровадження кроскультурного менеджменту як інструменту підвищення конкурентоспроможності готельних мереж в умовах глобалізації, а також визначення особливостей його реалізації на стратегічному та операційному рівнях управління.

Результати дослідження. У контексті глобалізації та інтернаціоналізації туристичної індустрії готельний бізнес постає перед новими викликами, пов'язаними із взаємодією з представниками різних національних, релігійних, мовних та соціокультурних груп. Готельні мережі, які функціонують у мультикультурному середовищі, зіштовхуються з необхідністю розробки ефективних управлінських підходів, здатних забезпечити гармонійне співіснування культурного різноманіття як серед персоналу, так і серед клієнтів. Тому саме здатність готельних підприємств адаптувати свої управлінські практики до культурного різноманіття стає визначальною конкурентною перевагою на сучасному етапі розвитку індустрії гостинності [6]. У цьому контексті важливою складовою стратегічного управління стає кроскультурний менеджмент.

Кроскультурний менеджмент у готельному бізнесі є ключовим інструментом для ефективного управління багатокультурними командами та забезпечення високої якості обслуговування клієнтів у глобалізованому середовищі. Цей підхід спрямований на гармонізацію взаємодії між працівниками та гостями з різних культурних контекстів, що є критичним для успішної діяльності готельних підприємств.

Готелі, які впроваджують принципи кроскультурного менеджменту, здатні не лише ефективніше адаптуватися до культурних очікувань міжнародних клієнтів, але й забезпечити стабільне функціонування мультикультурних команд. Це, у свою чергу, позитивно впливає на такі аспекти, як задоволеність клієнтів, лояльність персоналу, імідж бренду та

здатність до інновацій. Таким чином, впровадження кроскультурного менеджменту виступає не лише інструментом покращення внутрішньої організаційної культури, а й ключовим чинником стратегічного розвитку готельної мережі в умовах глобального ринку.

Кроскультурний менеджмент у готельному бізнесі є важливою складовою стратегічного управління, що забезпечує ефективну взаємодію між різними культурами в умовах глобалізації індустрії гостинності. Різні науковці трактують це поняття з урахуванням специфіки своїх досліджень та підходів.

Деякі дослідники визначають кроскультурний менеджмент як процес управління культурною різноманітністю в організаціях. Зокрема, Savić та Dariescu зазначають, що кроскультурний менеджмент у готельному бізнесі полягає в ефективному управлінні культурними відмінностями серед персоналу та клієнтів для досягнення організаційних цілей [1].

Інші вчені акцентують увагу на значенні культурної інтелігентності (CQ – Cultural intelligence) для ефективного управління в мультикультурному середовищі. Nosratabadi та ін. досліджували вплив лідерської CQ на організаційну ефективність, виявивши, що високий рівень CQ у керівників позитивно впливає на продуктивність організації [2].

Окремі науковці розглядають кроскультурний менеджмент як частину стратегічного управління, спрямованого на соціальну стійкість організації. Skordoulis та ін. вивчали, як стратегічне управління мультикультуралізмом у готелях Афін сприяє створенню здорового та ефективного робочого клімату, покращуючи співпрацю та організаційні результати [3].

Деякі фахівці проводять кроскультурні дослідження, порівнюючи очікування та задоволення клієнтів з різних культурних середовищ. Наприклад, Carreón E. та ін. вивчали відмінності між китайськими та західними туристами щодо японського гостинності, виявивши, що китайські туристи більше цінують якість номерів, тоді як західні туристи більше задоволені поведінкою персоналу [4].

Таким чином, кроскультурний менеджмент у готельному бізнесі розглядається різними науковцями з різних перспектив: як управління культурною різноманітністю, розвиток культурної інтелігентності, стратегічне управління мультикультуралізмом, застосування теорії культурних вимірів та проведення кроскультурних досліджень. Ці підходи взаємодоповнюють один одного, сприяючи формуванню ефективних стратегій управління в умовах глобалізації індустрії гостинності. Взаємодія кроскультурного, креативного та соціального аспектів управління створює підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності в умовах мультикультурного середовища [7]. Підходи щодо вивчення кроскультурного менеджменту в готельному бізнесі з наукової точки зору представлено в табл. 1. Вона систематизує позиції різних

дослідників, їхній фокус дослідження, основні концепти та вплив на практику.

Таким чином, кроскультурний менеджмент у готельному бізнесі розглядається як ключовий чинник ефективного управління в умовах культурного різноманіття. Дослідники акцентують на різних аспектах: від розвитку культурної інтелігентності керівників (Nosratabadi et al.) до стратегічного впровадження мультикультуралізму як елемента сталого розвитку (Skordoulis et al.). Також дослідження клієнтських очікувань (Carreón E. et al.) підкреслюють важливість культурно орієнтованого підходу до сервісу. Усі підходи спрямовані на підвищення якості обслуговування, командної ефективності та конкурентоспроможності готельних мереж.

Впровадження кроскультурного менеджменту в готельному бізнесі має комплексний характер і реалізується на двох взаємопов'язаних рівнях (рис. 1). Стратегічний рівень є основою, що визначає загальний напрямок розвитку компанії. На цьому етапі кроскультурний менеджмент інтегрується в місію та бачення мережі, формуючи політику, що відображає повагу до культурного різноманіття як до основної цінності. Саме на стратегічному рівні приймаються рішення щодо розширення на нові ринки з урахуванням місцевих культурних особливостей. Відтак, усі подальші дії на операційному рівні є логічним продовженням цієї стратегії. Операційний рівень зосереджений на щоденній діяльності та безпосередній взаємодії з людьми. Його можна спостерігати в управлінні персоналом, зокрема у процесах найму, навчання, мотивації та оцінки співробітників з різних культур. У свою чергу, на цьому ж рівні кроскультурний менеджмент проявляється у взаємодії з клієнтами, забезпечуючи адаптацію сервісу та пропозицій під їхні культурні потреби. Ефективність кроскультурного менеджменту на операційному рівні значною мірою визначається рівнем

міжкультурної компетентності персоналу та здатністю менеджерів підтримувати толерантну комунікацію в колективі [8].

Згідно рис. 1 кроскультурний менеджмент справляє різноспрямований, але взаємопов'язаний вплив на стратегічному та операційному рівнях управління. На стратегічному рівні він виступає системоутворювальним чинником, що визначає філософію розвитку готельного підприємства, його місію, бачення та корпоративні цінності, орієнтовані на повагу до культурного різноманіття. Завдяки цьому формуються стратегічні пріоритети, політика інтернаціоналізації та стандарти етичної взаємодії в мультикультурному середовищі. Кроскультурний підхід на цьому рівні сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку, розширенню клієнтської бази та створенню позитивного міжнародного іміджу бренду.

На операційному рівні кроскультурний менеджмент забезпечує практичну реалізацію стратегічних орієнтирів через систему управління персоналом і організацію сервісних процесів. Він впливає на відбір, навчання та мотивацію працівників з урахуванням культурних особливостей, формує толерантне робоче середовище й ефективну міжкультурну комунікацію. У сфері обслуговування клієнтів це проявляється в адаптації сервісу, меню, стандартів поведінки та комунікаційних стилів до очікувань гостей різних культур. Таким чином, кроскультурний менеджмент на операційному рівні є інструментом перетворення стратегічних принципів у конкретні управлінські дії, що підвищують якість послуг і рівень задоволеності клієнтів.

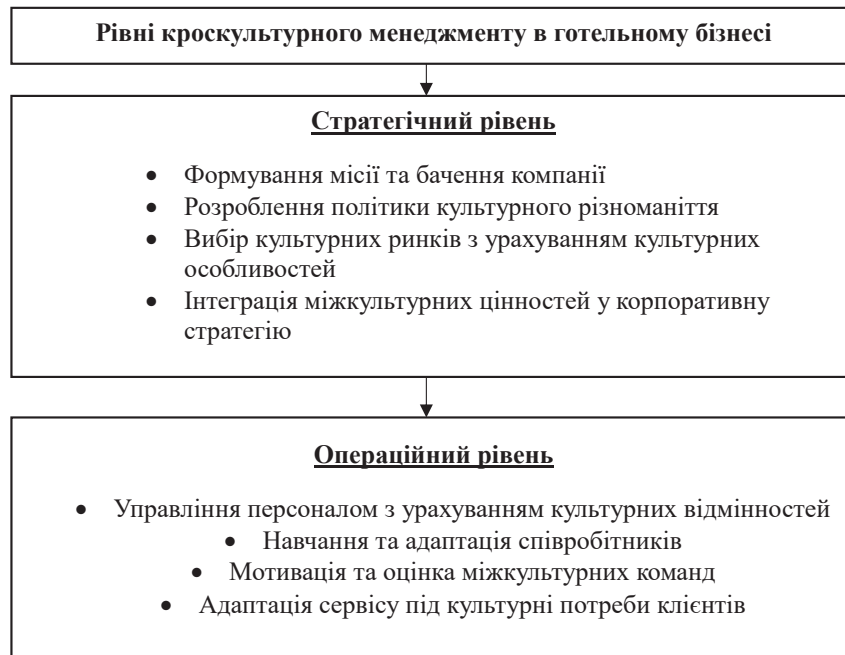
Застосування принципів кроскультурного менеджменту надає готельним мережам низку конкурентних переваг, які можна класифікувати за такими напрямками. Насамперед, це підвищення

Таблиця 1

Підходи до кроскультурного менеджменту в готельному бізнесі

Автор	Основний підхід	Фокус дослідження	Ключові поняття	Практичний вплив
Savic & Dariescu (2020)	Управління культурною різноманітністю	Організація внутрішньої роботи готелів у мультикультурному середовищі	Культурна гнучкість, міжкультурна комунікація	Оптимізація HR-процесів, зниження конфліктності
Nosratabadi et al. (2020)	Лідерська культурна інтелігентність (CQ)	Зв'язок CQ менеджера з ефективністю готелю	Культурна інтелігентність, лідерство, адаптивність	Поліпшення результатів команд, ефективне управління мультикультурними колективами
Skordoulis et al. (2024)	Стратегічне управління мультикультуралізмом	Соціальна стійкість у сфері гостинності	Мультикультуралізм, стратегічне планування, інклюзивність	Формування етичної організаційної культури, зменшення плинності персоналу
Alemán Carreón et al. (2021)	Крос-культурні очікування клієнтів	Поведінкові відмінності між туристами різних культур	Сприйняття гостинності, задоволення, клієнтські очікування	Таргетована персоналізація сервісу для різних національностей

Джерело: побудовано та доповнено авторами на основі [1–4]

**Рис. 1. Рівні кроскультурного менеджменту в готельному бізнесі***Джерело: сформовано авторами*

лояльності клієнтів та покращення якості сервісу. Дослідження показують [9], що клієнти, чий культурні потреби були враховані, демонструють значно вищий рівень задоволеності та лояльності. Це призводить до зростання позитивних відгуків на онлайн-платформах (Booking.com, TripAdvisor) та збільшення кількості повторних візитів. Коли готель враховує, наприклад, необхідність халяльного харчування для гостей-мусульман або надає послуги перекладача для китайських туристів, це створює відчуття цінності та поваги, що є важливим фактором у виборі готелю.

Окрім того, зростає операційна ефективність. Багатокультурні команди, що працюють у сприятливому середовищі, є більш інноваційними та адаптивними. Дослідження з *Harvard Business Review* [10] відзначають, що компанії з високим рівнем культурного різноманіття, керовані за принципами кроскультурного менеджменту, показують кращі фінансові результати та вищу продуктивність. Впровадження інклюзивних практик також сприяє зниженню плинності кадрів та витрат на їх пошук і навчання.

Нарешті, це розширення ринкових можливостей. Готельні мережі, які розуміють і враховують культурні особливості, можуть ефективно виходити на нові міжнародні ринки. Адаптація маркетингових кампаній, комунікаційних стратегій та послуг під специфічні культурні норми дозволяє залучати нові сегменти аудиторії.

Наведені вище теоретичні положення знаходять своє підтвердження у практиці провідних готельних мереж світу. Завдяки системному підходу до управління культурним різноманіттям, ці компанії змогли перетворити глобалізацію з виклику на ключову конкурентну перевагу. Наступна табл. 2

узагальнює основні приклади їхнього успішного досвіду.

Наведені практичні кейси переконливо демонструють, що провідні готельні мережі світу розглядають кроскультурний менеджмент не як другорядний аспект, а як ключовий елемент своєї бізнес-стратегії. Вони інвестують у навчання персоналу, адаптують свої послуги та створюють інклюзивні робочі середовища, оскільки це безпосередньо призводить до покращення клієнтського досвіду, підвищення ефективності та зміцнення репутації бренду на глобальному ринку. Таким чином, цілісне впровадження кроскультурного менеджменту дозволяє перетворити культурне різноманіття на потужну конкурентну перевагу.

Висновки. В умовах глобалізації, що посилює конкуренцію в готельному секторі, кроскультурний менеджмент є не просто теоретичною концепцією, а життєво важливим інструментом для досягнення конкурентоспроможності. Ефективне управління культурним різноманіттям дозволяє готельним мережам підвищити лояльність клієнтів, покращити операційну ефективність та розширити свої ринкові можливості.

Впровадження кроскультурного менеджменту вимагає системного підходу, що включає навчання персоналу, адаптацію послуг та створення інклюзивного робочого середовища. Кейси таких компаній, як The Ritz-Carlton, Marriott, Hyatt, Hilton та Accor, демонструють, що інвестиції в кроскультурний менеджмент є стратегічно виправданими та приносять відчутні результати. Лише ті готельні мережі, що зможуть ефективно інтегрувати культурні відмінності у свою бізнес-модель, зможуть досягти довгострокового успіху та процвітання на глобальному ринку.

Практичні кейси кроскультурного менеджменту в готельних мережах

№ з/п	Готельна мережа	Приклади впровадження	Результати
1	The Ritz-Carlton	Навчання персоналу, зокрема у готелях на Близькому Сході, щодо ісламських традицій, правил халяль та молитовних часів. Застосування філософії “The Gold Standards” (Золоті Стандарти) з акцентом на повазі до різноманіття.	Високий рівень лояльності клієнтів з арабських країн. Зміцнення репутації як світового лідера в індустрії гостинності, що цінує культуру.
2	Marriott International	Програми навчання “Marriott Culture-Wise”, спрямовані на міжкультурну комунікацію. Адаптація послуг для китайських туристів: надання гарячої води для чаю в номерах, меню китайською мовою, сніданки з національними стравами.	Збільшення частки китайських туристів, покращення їхнього досвіду. Залучення та утримання багатокультурного персоналу.
3	Hyatt Hotels Corporation	Розвиток програми “Caring for People”, що створює інклюзивне робоче середовище. Тренінги для менеджерів з питань культурних відмінностей. Заохочення співробітників ділитися своїми культурними традиціями.	Зниження плинності кадрів. Підвищення рівня задоволеності персоналу, що безпосередньо впливає на якість сервісу.
4	Hilton Worldwide	Впровадження програми “Global Diversity and Inclusion Strategy” (Глобальна стратегія різноманітності та інклюзивності). Навчання співробітників чутливості до різних культурних та релігійних особливостей. Адаптація меню та послуг, наприклад, під час Рамадану.	Зростання позитивних відгуків від міжнародних гостей. Зміцнення іміджу соціально відповідального бренду.
5	Accor Group	Використання внутрішніх ресурсів та платформ для поширення знань про різні культури серед персоналу. Запуск програми “He for She” спільно з ООН, що підкреслює гендерну та культурну рівність.	Підвищення мотивації та лояльності працівників. Збільшення частки міжнародних гостей.

Джерело: побудовано та доповнено авторами на основі [11–15]

Список використаних джерел:

- Savic, D. D., & Dariescu, M. Cross-Cultural Management Within the Hospitality Industry. In *Trends and Issues in International Planning for Businesses*. 2020. pp. 187–196. DOI: 10.4018/978-1-7998-2547-0.ch010
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. Leader Cultural Intelligence and Organizational Performance. 2020. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1809310> (дата звернення: 15.09.2025).
- Skordoulis, M., Patsatzis, O., Kalogiannidis, S., Patitsa, C., & Papagrigoriou, A. Strategic Management of Multiculturalism for Social Sustainability in Hospitality Services: The Case of Hotels in Athens. *Tourism and Hospitality*, 2024. No. 5 (4), pp. 977–995. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5040055>
- Carreon, E., Espana, H., Nonaka H., Hiraoka, T. (2021). Differences in Chinese and Western tourists faced with Japanese hospitality: A natural language processing approach. *Information Technology & Tourism manuscript*. URL: <https://arxiv.org/pdf/2107.14681> (дата звернення: 15.09.2025).
- Горлач В.В. Досвід формування готовності до кроскультурної комунікації у майбутніх фахівців сфери обслуговування в українських та зарубіжних закладах вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022.46-26>
- Круковська О. В. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2024. № 1 (11). С. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
- Павловська А. С., Пригодюк О. М., Мартінович В. Г. Кроскультурний, креативний та соціальний менеджмент: синергія інноваційних підходів у сучасному управлінні діловим середовищем. *Економіка і організація управління*. 2025. Вип. 1 (57). с. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.8>
- Семикіна М. В., Савеленко Г. В., Семикіна А. В. (2024). Управління бізнес-культурою у торгівлі та ресторанному бізнесі з позицій мотиваційного менеджменту та соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 12 (45), С. 137–148. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).137-148](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).137-148)
- Conrad Lashley, Paul Lynch, Alison Morriso. *Hospitality: A Social Lens*. Elsevier Science / Taylor & Francis Ltd. 2006.
- Groysberg & Connolly. *Harvard Business Review*. 2013. URL: https://afip-asso.org/la-communaute-de-pratiques/wp-content/uploads/bp-attachments/408/Great-Leaders-Who-Make-the-Mix-Work_tcm238-731294.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.09.2025).
- Офіційний сайт The Ritz-Carlton URL: <https://www.ritzcarlton.com> (дата звернення: 04.10.2025).
- Офіційний сайт Marriott International URL: <https://www.marriott.com/de/default.mi> (дата звернення: 05.10.2025).

13. Офіційний сайт Hyatt Hotels Corporation URL. <https://www.hyatt.com/loyalty/en-US> (дата звернення: 05.10.2025).
14. Офіційний сайт Hilton Worldwide URL. <https://www.hilton.com/en/> (дата звернення: 04.10.2025).
15. Офіційний сайт Accor Group URL <https://group.accor.com/en> (дата звернення: 08.10.2025).

References:

1. Savic, D. D., & Dariescu, M. (2020). Cross-Cultural Management Within the Hospitality Industry. In *Trends and Issues in International Planning for Businesses*. pp. 10. DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-2547-0.ch01>
2. Nosratabadi, S., Bahrani, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). Leader Cultural Intelligence and Organizational Performance. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1809310> (accessed September, 15, 2025).
3. Skordoulis, M., Patsatzi, O., Kalogiannidis, S., Patitsa, C., & Papagrigoriou, A. (2024). Strategic Management of Multiculturalism for Social Sustainability in Hospitality Services: The Case of Hotels in Athens. *Tourism and Hospitality*, no. 5 (4), pp. 977–995. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5040055>
4. Carreon, E., Espana, H., Nonaka H., Hiraoka, T. (2021). Differences in Chinese and Western tourists faced with Japanese hospitality: A natural language processing approach. *Information Technology & Tourism manuscript*. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2107.14681> (accessed September, 15, 2025).
5. Horlach V.V. (2022) Dosvid formuvannya hotovnosti do kroskulturnoi komunikatsii u maibutnikh fakhivtsiv sfery obsluhovuvannya v ukrainskykh ta zarubizhnykh zakladakh vyshchoi osvity [Experience in forming readiness for cross-cultural communication among future service professionals in Ukrainian and foreign higher education institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022.46-26>
6. Krukovska O. V. (2024) Menedzhment hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini [Hotel and restaurant business management in Ukraine]. *Innovatsii ta tekhnologii v sferi posluh i kharchuvannya – Innovations and technologies in the field of services and food*, vol. 1 (11). pp. 11–15. DOI: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.1\(11\).2024.2](https://doi.org/10.32782/2708-4949.1(11).2024.2)
7. Pavlovska A. S., Pryhodiuk O. M., Martinovych V. H. (2025) Kroskulturnyi, kreatyvnyi ta sotsialnyi menedzhment: synerhiia innovatsiinykh pidkhodiv u suchasnomu upravlinni dilovym seredovyschem [Cross-cultural, creative and social management: synergy of innovative approaches in modern business environment management]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 1 (57). pp. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.1.8>
8. Semykina M. V., Savelenko H. V., Semykina A. V. (2024) Upravlinnia biznes-kulturoiu u torhivli ta restorannomu biznesi z pozysii motyvatsiinoho menedzhmentu ta sotsialnoi vidpovidalnosti [Managing business culture in trade and restaurant business from the perspective of motivational management and social responsibility]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, vol. 12 (45), pp. 137–148. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).137-148](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).137-148)
9. Conrad Lashley, Paul Lynch, Alison Morriso (2006). *Hospitality: A Social Lens*. Elsevier Science / Taylor & Francis Ltd.
10. Groysberg & Connolly (2013) *Harvard Business Review*. Available at: https://afip-asso.org/la-communaute-de-pratiques/wp-content/uploads/bp-attachments/408/Great-Leaders-Who-Make-the-Mix-Work_tcm238-731294.pdf?utm_source=chatgpt.com (accessed September, 20, 2025).
11. Official website The Ritz-Carlton Available at: <https://www.ritzcarlton.com> (accessed October, 4, 2025).
12. Official website Marriott International Available at: <https://www.marriott.com/de/default.mi> (accessed October, 4, 2025).
13. Official website Hyatt Hotels Corporation Available at: <https://www.hyatt.com/loyalty/en-US> (accessed October, 5, 2025).
14. Official website Hilton Worldwide Available at: <https://www.hilton.com/en/> (accessed October, 4, 2025).
15. Official website Accor Group Available at: <https://group.accor.com/en> (accessed October, 8, 2025).

CROSS-CULTURAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR COMPETITIVENESS OF HOTEL CHAINS IN THE CONTEXT OF GLOBALISATION

Summary. The article examines cross-cultural management as a key factor in enhancing the competitiveness of hotel enterprises in a globalized environment. The study substantiates that hospitality operates in a multicultural context, where diversity of languages, values, and social norms significantly affects management decisions and service quality. Cross-cultural management is viewed as a system that harmonizes these differences and transforms them into a competitive advantage for hotel chains. At the strategic level, it integrates respect for cultural diversity into the mission, vision, and corporate values of hotel enterprises, forming an ethical foundation for international interaction and sustainable development. This level defines long-term goals, supports brand identity, and facilitates market expansion. At the operational level, cross-cultural management manifests in personnel selection, training, motivation, and evaluation, as well as in adapting services to the expectations of guests from different cultural backgrounds. These practices improve internal communication, teamwork, and customer satisfaction. The study reveals that effective integration of cross-cultural management contributes to building inclusive organizational cultures and enhancing intercultural communication within hotel teams. Moreover, it provides methodological recommendations for managers aimed at improving decision-making processes in culturally diverse environments. The article synthesizes leading research approaches: managing cultural diversity within organizations, the role of cultural intelligence in leadership, strategic management of multiculturalism for sustainability, and analysis of cross-

cultural factors in guest satisfaction. The findings demonstrate that systematic implementation of cross-cultural management strengthens competitiveness, enhances organizational flexibility, and ensures long-term stability of hotel enterprises in a global context.

Keywords: cross-cultural management, hospitality, globalization, hotel industry, cultural diversity, multicultural communication, competitiveness.

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 01.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025