



e-ISSN 3083-6018

СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК: економіко-правові проблеми

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



Вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі в Україні

Наталія М. Середя  ¹ *

¹ Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна). Доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, к. е. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: nataliyasereda25@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3083-6018/2025.1.08 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	Стаття присвячена дослідженню впливу культурних особливостей на організацію сервісу в готельно-ресторанному бізнесі на прикладі України. Вона висвітлює актуальність урахування крос-культурних факторів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованому світі. Мета дослідження – проаналізувати вплив культурних особливостей на організацію сервісу в готельно-ресторанному бізнесі України з метою вдосконалення управління міжкультурною взаємодією та забезпечення високого рівня обслуговування. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема теоретичний аналіз для узагальнення концептуальних підходів до культурної різноманітності, порівняльний метод для визначення відмінностей у стандартах обслуговування різних країн. Результати дослідження показують, що культурні особливості значною мірою впливають на формування ринкових стратегій підприємств та їх взаємодію з клієнтами. Зокрема, адаптація сервісних стандартів до культурних відмінностей сприяє зміцненню позицій підприємств на ринку та відповідає глобальним очікуванням клієнтів. Зроблено висновок, що використання різних підходів до крос-культурної взаємодії дозволяє поглиблено аналізувати культурні відмінності, що сприяє підвищенню ефективності комунікації та якості обслуговування. Дослідження показало, що успішне управління культурною різноманітністю персоналу є ключовим фактором у покращенні якості сервісу. Наприклад, у країнах із різним рівнем життя, таких як Японія чи США, відмінності у культурних підходах до обслуговування формують різні очікування клієнтів. Належне врахування цих особливостей дозволяє покращити сервіс та підвищити задоволеність гостей. Практичне значення дослідження полягає у використанні його результатів для розробки інструментів управління міжкультурною взаємодією, які можуть бути впроваджені в діяльність готельно-ресторанних підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

культурні особливості, міжкультурна взаємодія, готельно-ресторанний бізнес, управління сервісом, клієнтоорієнтованість.



e-ISSN 3083-6018

SOCIAL DEVELOPMENT: Economic and Legal Issues

<https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel>



The Impact of Cultural Characteristics on Service Organization in the Hotel and Restaurant Business in Ukraine

Nataliia Sereda  ¹*

¹ Kherson State University of Agriculture and Economics (Ukraine). Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant and Tourism Business, PhD in Economics, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: nataliyasereda25@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3083-6018/2025.1.08](https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.1.08)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article focuses on examining the impact of cultural characteristics on service organization in the hotel and restaurant business in Ukraine. It highlights the importance of considering cross-cultural factors to ensure the competitiveness of enterprises in a globalized world. The aim of the study is to analyze the influence of cultural characteristics on service organization in Ukraine's hotel and restaurant business in order to improve the management of intercultural interaction and ensure a high level of service quality. The scientific research employed general scientific methods of cognition, including theoretical analysis to generalize conceptual approaches to cultural diversity and a comparative method to identify differences in service standards across various countries. The study results demonstrate that cultural characteristics significantly influence the formation of market strategies for enterprises and their interaction with clients. Specifically, adapting service standards to cultural differences strengthens the market positions of enterprises and aligns with global customer expectations. The conclusion is made that employing various approaches to cross-cultural interaction enables an in-depth analysis of cultural differences, which contributes to improving communication efficiency and service quality. The study revealed that effective management of cultural diversity among staff is a key factor in enhancing service quality. For instance, in countries with different living standards, such as Japan and the USA, cultural differences in approaches to service shape varying customer expectations. Proper consideration of these features allows for service improvements and increased guest satisfaction. The practical significance of the study lies in applying its results to develop tools for managing intercultural interaction, which can be implemented in the operations of hotel and restaurant enterprises.

KEYWORDS

cultural characteristics, intercultural interaction, hotel and restaurant business, service management, customer orientation.

1. Вступ

Глобалізація в сучасному світі впливає на численні аспекти економічного та соціального життя, в тому числі й на готельно-ресторанний бізнес. В Україні цей сектор демонструє значний розвиток і зіткнення з культурною різноманітністю, що ставить перед підприємствами виклик адаптації своїх послуг до вимог міжнародних стандартів і очікувань клієнтів з різних культур. Культурні особливості впливають на організацію та якість сервісу, від способів взаємодії персоналу з клієнтами до формування внутрішніх корпоративних стандартів. Розуміння та інтеграція цих особливостей може значно підвищити конкурентоспроможність бізнесу, адже задоволення культурних потреб та очікувань гостей є ключовим у сучасних умовах інтенсивної конкуренції та високих вимог до індивідуалізації послуг. Важливість дослідження культурного впливу на готельно-ресторанний бізнес у контексті України полягає в потребі оптимізувати сервісні процеси відповідно до міжкультурних особливостей та забезпечити високий рівень гостинності.

2. Огляд літературних джерел

Питання впливу культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі є достатньо дослідженим у зарубіжній науковій літературі, що підтверджується численними працями у міжнародних виданнях. Вітчизняні дослідження також торкаються цієї тематики, але їхній обсяг значно менший, що змушує українських фахівців широко використовувати зарубіжний науковий доробок. Важливий внесок у вивчення цієї проблеми зробили I.G. Shavkun та Y.S. Dybchynska [1], які акцентують увагу на ролі міжкультурної комунікації у міжнародному бізнесі, зокрема в контексті підготовки менеджерів зовнішньоекономічної діяльності. Їхня робота містить практичні рекомендації щодо адаптації сервісних практик до культурних відмінностей клієнтів. Серед зарубіжних досліджень ключовими є праці T. Fang і G.O. Faure [2], які пропонують концепцію "інь-ян" як підхід до розуміння специфіки комунікації в різних культурах. Вони підкреслюють, що ця теорія є ефективним інструментом для аналізу поведінкових патернів клієнтів у сервісній сфері. Не менш значущою є робота G. Hofstede [3], яка розглядає культуру як фундаментальний елемент, що впливає на організацію бізнес-процесів, у тому числі на управління взаємодією між клієнтами та персоналом.

G. Jogaratnam [4] у своїх дослідженнях показує, як організаційна культура впливає на ринкову орієнтацію та успішність бізнесу. Це особливо актуально для готельно-ресторанного сектору, де культура обслуговування визначає задоволення клієнтів. Значну увагу взаємозв'язку між культурними традиціями та поведінкою споживачів приділяє також M. Lynn [5], яка у своєму метааналізі розкриває, як вдячність клієнтів впливає на їхню готовність залишати чайові. E. Naumann, R. Bateman і M. Haverila [6] порівнюють сприйняття клієнтів у США та Японії, демонструючи, що культурні відмінності мають критичне значення для оцінки якості сервісу. Аналогічно P. G. Patterson і A. S. Mattila [7] досліджують, як культурна орієнтація впливає на оцінку послуг і знайомство з ними. Додатково, такі автори, як Y. Seo [8] та E. Tsang [9], зосереджуються на впливі культурних особливостей на задоволення клієнтів і прийняття бізнес-рішень, що є цінним для формування стратегій у готельно-ресторанній сфері.

Попри достатню кількість літератури, відчувається нестача систематизованого матеріалу з даної теми. Тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, згруповано та систематизовано інформацію, що дозволяє глибше зрозуміти вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі.

3. Постановка завдання

Мета статті – дослідити вплив культурних особливостей на організацію сервісу у готельно-ресторанному бізнесі в Україні. Для досягнення мети в дохід дослідження слід виконати наступні завдання: завдання дослідження: визначити культурні особливості та їх роль у сервісі; проаналізувати особливості готельно-ресторанного обслуговування в різних країнах; розглянути специфіку міжкультурного управління в готельно-ресторанному бізнесі.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує соціологічні, антропологічні, лінгвістичні, психологічні та управлінські аспекти. Цей підхід дозволяє системно аналізувати культурні особливості та їхній вплив на організацію сервісу в готельно-ресторанному бізнесі. Основні теоретичні концепції базуються на функціональному, пояснювальному та критичному підходах до вивчення крос-культурної взаємодії, що забезпечує структуроване вивчення як внутрішньої організації, так і зовнішньої взаємодії з клієнтами. У дослідженні використано низку методів, зокрема теоретичний аналіз для вивчення наукових джерел і узагальнення концептуальних підходів до культурної різноманітності. Порівняльний метод дозволив виявити відмінності у стандартах обслуговування в різних країнах. Методи систематизації та класифікації забезпечили структурування даних про управління міжкультурною взаємодією. Крім того, емпіричні методи, такі як спостереження та аналіз практичного досвіду підприємств, сприяли отриманню актуальних висновків щодо впровадження культурних особливостей у готельно-ресторанний бізнес.

5. Результати та обговорення

Культурні особливості внутрішньої організації та їх орієнтація на відповідність ринковим умовам визначають успіх готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Хоча внутрішня культура організації слугує основою для адаптації до ринку, вона може служити навіть більш надійним індикатором ефективності компанії порівняно з самою орієнтацією на ринок. Існують різні підходи до взаємодії цих факторів, однак можна стверджувати, що ринково-орієнтована поведінка часто є результатом культурних особливостей організації. В українському контексті, включення культурних особливостей як у внутрішні процеси компанії, так і в інтеракції з клієнтами, позитивно впливає на розвиток бізнесу, зміцнюючи його позиції на ринку та підвищуючи задоволеність клієнтів [4].

Культурні особливості приносять ряд переваг у готельно-ресторанну справу. Гості та персонал із різних культур приносять унікальні перспективи, що дозволяє об'єднати різноманітні ідеї та створити зв'язки. Це сприяє інтересу та взаємодії між гостями та персоналом, надаючи можливість ознайомитися з новими підходами до роботи. Покращення обслуговування клієнтів також є однією з переваг. Маючи персонал із різних культур, можна краще задовольнити потреби гостей із різних середовищ, оскільки розуміння того, що кожен гість має унікальні потреби та способи спілкування, які залежать від його культурного походження, дає перевагу над конкурентами.

Можливості для інновацій виникають завдяки різним перспективам персоналу та гостей з різних культурних середовищ, що може надихнути на впровадження нових продуктів та послуг, які можуть бути популярними в інших країнах, але ще не представлені у вашій країні.

Краще сегментування ринку можливе завдяки розумінню потреб різних культурних груп, що дозволяє адаптувати послуги та продукти до вимог ринку, розширюючи аудиторію та забезпечуючи конкурентні переваги [10].

Культурні особливості взаємодії з клієнтами та персоналом у готельно-ресторанній справі в Україні має інтегрований характер, оснований на злитті різноманітних гуманітарних наук та їх методів: лінгвістики, антропології, психології, соціології, етнології та фольклористики, що змішуються в процесі роботи. Як результат, в процесі становлення крос-культурної взаємодії поступово склалися три методологічні підходи до її вивчення: функціональний, пояснювальний та критичний. Ці підходи базуються на різних уявленнях про природу людини, людську поведінку та природу людських знань [1, с. 9].

Функціональний підхід, який сформувався в 1980-х роках, ґрунтується на методах соціології та психології. Згідно з цим підходом, культуру будь-якого народу можна описати за допомогою різних методів. Будь-які зміни в культурі також можуть бути виміряні та описані. Культура визначає поведінку та спілкування людини, і тому вони також піддаються опису та можуть бути передбачені. Основна мета цього підходу полягає в тому, щоб показати специфіку

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

Пояснювальний підхід акцентує на розумінні, а не на передбаченні поведінки людини. Прихильники пояснювального підходу розглядають культуру як середовище проживання людини, створене через спілкування. У рамках цього підходу використовуються методи антропології та лінгвістики: рольові ігри, спостереження та інші. Основна увага зазвичай акцентується на розумінні комунікаційних моделей всередині окремої культурної групи.

Критичний підхід зосереджується на історичному контексті комунікації, виходячи з припущення, що в спілкуванні завжди присутні силові відносини. Культура в цій перспективі розглядається як поле боротьби, місце, де численні пояснення та інтерпретації культурних явищ збираються разом і де завжди домінує сила, яка визначає культурні відмінності та характер пояснення. Вивчення кроскультурної комунікації в критичному підході має на меті не лише пояснити людську поведінку, але й змінити життя людей, навчивши їх протистояти домінуючій в культурних ситуаціях силі та більш ефективно організовувати своє спілкування з іншими людьми та культурами.

Ці підходи до крос-культурної взаємодії можуть бути використані для покращення якості сервісу в готельно-ресторанному бізнесі України, де взаєморозуміння та ефективна взаємодія з клієнтами з різних культур є ключовими факторами успіху [1, с. 10].

Щоб утримувати конкурентоздатність у світовій готельній індустрії, необхідно розвивати послуги, здатні задовольнити вимоги різноманітної клієнтури. Культура є одним із найважливіших, але водночас складних аспектів, який готельним операторам необхідно освоїти для надання якісних послуг, відповідно до потреб клієнтів, це унікальний набір поведінок та установок, які дозволяють відрізнити одну групу людей від іншої. Те, що є нормою в одній культурі, може бути неприйнятним в іншій [11].

Hofstede, G. [3] у своєму дослідженні зазначає, що для компаній у сфері обслуговування, таких як готелі чи заклади громадського харчування, важливо усвідомлювати, що уподобання клієнтів відрізняються по всьому світу. Тому надавачам послуг важливо визначити ключові фактори, які впливають на переваги клієнтів, і враховувати ці знання у своїх послугах, щоб ефективніше задовольнити культурно різноманітну клієнтуру. Культура глибоко вплетена в повсякденне життя і значно впливає на прийняття рішень, які базуються на культурному досвіді особи. Крім того, культурні особливості впливають не тільки на поведінку, але й на процеси її обґрунтування. Таким чином, унікальність кожної культури формує сприйняття якості послуг [7].

Як зазначалося раніше, культура має сильний вплив на очікування клієнтів та оцінку якості обслуговування. Клієнти з різних культурних середовищ звикли до своїх стандартів якості послуг; тому важливо досліджувати культуру обслуговування в кожній країні, що дозволяє операторам готелів визначити, чого гості з кожної культури очікують від їхніх послуг. Детальне вивчення кожної культури допомагає готельєрам та рестораторам застосовувати культурний підхід у своїх індивідуалізованих проектах послуг. Багато зусиль було приділено визначенню культурних відмінностей для кращого розуміння впливу культури на поведінку, сприйняття, норми, очікування та переконання людини. Існує багато культурних теорій, проте дві найбільш релевантні теорії культури були обрані: культура високого і низького контексту.

Сполучені Штати та Японія часто використовуються як ключові приклади для ілюстрації культурних відмінностей через їхні схожості у плані національної економіки при крайніх відмінностях у культурних цінностях. США та Японію часто використовують для пояснення цього концепту, відносини між цими двома країнами можна охарактеризувати як полярні протилежності. Зокрема, Японія – країна високого контексту, а Сполучені Штати — країна низького контексту. Такі класифікації були зроблені на основі стилів комунікації кожної країни. Наприклад, у країні низького контексту, такій як США, значення повідомлень безпосередньо походить від використаних у розмовах слів, і люди схильні виражати себе більш бізнес-орієнтовано. У культурах високого контексту міміка та обставини розмови сильно впливають на значення сказаного. Тому люди схильні обирати слова обережніше, і часто справжнє значення залишається не висловленим, але мається на увазі [10].

Японія відома своїм чудовим обслуговуванням клієнтів. Японці вважають найважливішими: швидкість, формальність та дружелюбність. Філософія обслуговування в

Японії охоплює чотири основні аспекти. Перший з них пов'язаний з економічними чинниками, такими як висока вартість життя, що неминуче змушує японців платити високу ціну за товари. Тому вони вважають, що такі нематеріальні речі, як обслуговування, повинні бути безкоштовними [12]. Через це в Японії немає культури чайових, і від постачальників послуг не очікують, що вони отримають чайові за свою роботу.

Економічний успіх Китаю забезпечив китайцям можливість подорожувати та брати участь у міжнародному спілкуванні. Китайці сьогодні розглядаються як глобальні мандрівники, оскільки Китай став економічною наддержавою. Однак, попри цей новий статус, вони зберігають свою культуру та традиції, де б не перебували. Їхні культурні переконання глибоко вкорінені у їхньому способі життя.

Китайський стиль комунікації має п'ять основних характеристик: неявна комунікація (hanxu), зосередженість на слуханні (tinghua), ввічливість у спілкуванні (keqi), внутрішнє спілкування (zijigen) та орієнтація на «збереження обличчя» (mianzi) [2].

Культура Сполучених Штатів є одним з прикладів низькоконтекстуальної культури, класифікація якої була заснована на стилі комунікації. У низькоконтекстуальних культурах значення повідомлень походять від слів, використаних у розмовах, і повідомлення є більш прямими та орієнтованими на бізнес. Люди у таких культурах вірять, що всіх потрібно ставити на рівні, що також можна описати як низьку відстань влади. У порівнянні з азійськими культурами, система цінностей у США акцентує на індивідуалізмі, самовираженні особистості, неформальності та дружелюбності. Ці цінності втілені у природі постачальників послуг [6].

У Сполучених Штатах якість сервісу часто вимірюється за тим, скільки чайових отримано від клієнтів. Культура чайових існує, оскільки це найефективніший метод оцінки послуг через їхню нематеріальність. У США чайові стали частиною соціального тиску та найпоширенішим способом вимірювання задоволення клієнтів та якості сервісу [5]. Розглянемо особливості вимог клієнтів до якості послуг готельно-ресторанного бізнесу у табл.1.

Таблиця 1. Особливості вимог клієнтів до якості послуг готельно-ресторанного бізнесу

Місце проведення	Респонденти
Хорватія	Відділ рецепції: точне бронювання, ввічливість, швидке обслуговування
Таїланд	Чистота номерів: чистота простирадл, подушок тощо
Гвадалахара, Мексика	Наявність прямого обслуговуючого персоналу, ціна
США	Загальна якість, індивідуалізація, надійність
Каїр, Єгипет	Точність будильника, чистота номерів, якість харчування та напоїв
Арканзас, США	Проживання, атракціони, оточення, харчування
Сан-Франциско, затока, загальні гості готелю	Атмосфера готелю, гостинність співробітників готелю
Південна Корея	Чистота номерів, комунікаційні навички співробітників, дружелюбність співробітників, розташування
Нова Зеландія	Робота покоївок, рецепція, харчування та напої, ціна
Норвегія	Робота покоївок, рецепція
Лахор, Пакистан	Покоївки, харчування та напої
Нью-Делі, Індія	Робота переднього офісу, харчування та напої
Китай	Чистота номерів для гостей
Північний Кіпр	Безпека, зручність, робота співробітників готелю
США	Фактори співробітників готелю
Гонконг	Якість послуг та цінності, якість додаткових продуктів, харчування та напої
Тайвань	Інноваційні послуги
Велика Британія	Вартість за гроші, гарна робота готелів (управління фізичними продуктами)
Туреччина	Послуги переднього офісу, привітання та надання інформації, швидкість реєстрації та виписки, індивідуальна увага та повага
Тайвань	Американці: здатність співробітників вирішувати проблеми та надавати відповідні послуги; японці: швидкі та ефективні навички вирішення проблем; тайванці: увага співробітників до потреб клієнтів
Велика Британія	Вартість за гроші

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [8].

Культурні особливості відіграють значну роль у готельно-ресторанній справі від самого моменту її створення. При заснуванні готелю в країні з яскраво вираженою культурою, важливо врахувати ці особливості та інтегрувати елементи, значущі для даного суспільства. Наприклад, при будівництві готелю в Італії, вкрай необхідно включити біде у ванній кімнаті, оскільки італійці використовують його щоденно, інколи навіть замість душу. У Японії, де прийнято знімати взуття перед входом у кімнату, під час будівництва готелю у цій країні може бути доцільним введення політики без взуття в приміщеннях.

Також корисно мати систему управління власністю, яка дозволить краще зрозуміти, хто ваші гості та адаптуватись до їхніх потреб. Наприклад, у гостей з технологічно розвинених культур, як-от Японія, де люди звикли до використання технологій у повсякденному житті, можна використовувати самообслуговувальні кіоски та віртуальних асистентів, що полегшить їхнє перебування та уникне мовного бар'єру, якщо ваші працівники на рецепції не володіють японською мовою.

Управління колективом із культурними особливостями є важливим завданням, що вимагає особливого підходу та забезпечує ефективність робочого процесу та якість наданих послуг. Ефективне управління таким колективом вимагає встановлення політик, які сприяють інклюзивності, проведення регулярних тренінгів для персоналу та постійне підкреслення важливості прийняття різноманітних культурних особливостей на щоденних зборах. Для зміцнення міжкультурної обізнаності можна заохочувати співробітників ділитися власним досвідом і культурними традиціями. Організація культурних вечорів чи святкових обідів, де кожен принесе страву, традиційну для своєї культури, може стати відмінним способом відзначення культурних особливостей та зміцнення командного духу.

Керівництво та персонал повинні бути повністю обізнані про важливість культурних особливостей у колективі, знаючи, що існують чіткі протоколи для розв'язання можливих конфліктів та надання підтримки в разі неповаги. Управління колективом з культурними особливостями не тільки забезпечує належне обслуговування клієнтів, але й сприяє створенню інклюзивного робочого середовища, де кожен член команди готовий впоратися з будь-якими викликами, з якими він може зіткнутися, незалежно від культурного походження гостей [11].

5. Висновки

Культурні особливості організацій відіграють ключову роль у формуванні їхньої ринкової стратегії та взаємодії з клієнтами, що безпосередньо впливає на успіх у готельно-ресторанному бізнесі України. Визначення та інтеграція культурних особливостей у сервісні стандарти дозволяє підприємствам не лише зміцнювати свої позиції на ринку, а й відповідати глобальним очікуванням клієнтів. Використання функціонального, пояснювального та критичного підходів до крос-культурної взаємодії дозволяє глибше аналізувати та використовувати культурні відмінності, сприяючи ефективній комунікації та обслуговуванню.

Залучення персоналу та гостей із різних культурних середовищ сприяє інноваціям та покращенню якості сервісу. Наприклад, у Японії висока вартість життя спонукає до надання високоякісних безкоштовних послуг, в той час як у США чайові використовуються як міра задоволеності клієнтів. В Китаї ж культурна схильність до неявного спілкування вимагає уваги до нюансів у комунікації з клієнтами.

Ефективне управління культурною різноманітністю в колективі є критично важливим для успіху в готельно-ресторанному бізнесі. Впровадження інклюзивних політик, регулярне навчання персоналу, та заохочення культурного обміну забезпечують не лише адаптацію до культурних особливостей клієнтів, а й створюють сприятливе середовище для всіх працівників. Зміцнення міжкультурної обізнаності через організацію культурних заходів дозволяє використовувати культурні відмінності як стратегічну перевагу.

References

1. Shavkun, I. H., & Dybchynska, Ya. S. (2019). *Kroskulturna komunikatsiia v mizhnarodnomu biznesi: konspekt lektsii dlia здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності "Менеджмент" освітньо-професійної програми "Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності"* [Cross-cultural communication in international

- business: Lecture notes for master's degree students in "Management" educational program "Management of foreign economic activity"]. Zaporizhzhia: ZNU. <https://scientific-rating.znu.edu.ua/index.php?r=publication%2Fview&id=7014> (In Ukrainian).
2. Fang, T., & Faure, G.O. (2010). Chinese communication characteristics: A yin yang perspective. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 329–333. URL: <http://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2010.06.005>
 3. Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14. <https://www.scribd.com/doc/40542886/Hofstede-Geert-1994-the-Business-of-International-Business-is-Culture>
 4. Jogaratnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211–219. <http://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.03.002>
 5. Lynn, M. (2000). Gratitude and gratuity: A meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *Journal of Socio-Economics*, 29(2). [http://doi.org/10.1016/S1053-5357\(00\)00062-7](http://doi.org/10.1016/S1053-5357(00)00062-7)
 6. Naumann, E., Bateman, R., & Haverila, M. (2009). Cross-cultural comparison of customer satisfaction research: USA vs Japan. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 21(3), 376–396. <http://doi.org/10.1108/13555850910973856>
 7. Patterson, P. G., & Mattila, A. S. (2008). An examination of the impact of cultural orientation and familiarity in service encounter evaluations. *International Journal of Service Industry Management*, 9(5), 662–681. <http://doi.org/10.1108/09564230810903514>
 8. Seo, Y. (2012). Cultural impact on customer satisfaction and service quality evaluation in hotels. UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones. <http://dx.doi.org/10.34917/3267703>
 9. Tsang, E. (2004). Toward a scientific inquiry into superstitious business decision-making. *Organization Studies*, 25(6), 923–946. <http://doi.org/10.1177/0170840604042405>
 10. Ueltschy, L.C., Laroche, M., Eggert, A., & Bindl, U. (2007). Service quality and satisfaction: An international comparison of professional services perceptions. *The Journal of Services Marketing*, 21(6), 410–423. <http://doi.org/10.1108/08876040710818903>
 11. Lacalle, E. (2021). What is cultural diversity and why is it important in the hospitality industry? *Mews*. <https://www.mews.com/en/blog/cultural-diversity-in-hospitality-industry>
 12. Winsted, F. K. (1997). The service experience in two cultures: A behavioral perspective. *Journal of Retailing*, 73(3), 337–360. [http://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90022-1](http://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90022-1)