

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему  
**СИСТЕМА КРОСС-КУЛЬТУРНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО  
БІЗНЕСУ «FRAU ROSA», М. КИЇВ**

Студента 3 курсу, бс групи,  
спеціальності  
073 «Менеджмент»  
спеціалізації «Готельний і  
ресторанний менеджмент»

*підпис  
студента*

Гончаренко  
Дмитра  
Едуардовича

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

*підпис керівника*

Кулик Марія  
Володимирівна

Гарант освітньої програми  
д.е.н., проф.

*підпис гаранта*

Охріменко  
Алла  
Григорівна

Київ 2022

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного  
та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного  
бізнесу

спеціальність  
освітня програма

073 «Менеджмент»  
Готельний і ресторанный менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу  
Бойко М. Г.  
«    »    2021 р.

**Завдання**

на випускнї кваліфікаційнї роботу студентів

*Гончаренко Дмитру Едуардовичу*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускнї кваліфікаційнї роботи: Система кросс-культурного менеджменту суб'єкта ресторанного бізнесу «», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «06» грудня 2021 р. № 4026.

2. Строк здачі студентом закінченї роботи: 24 січня 2022 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускнї кваліфікаційнї роботи:

*Мета роботи* – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи кросс-культурного менеджменту ресторану

*Об'єкт дослідження* – процес кросс-культурного менеджменту ресторану

*Предмет дослідження* – аналітичні та практичні засади кросс-культурного менеджменту ресторану

#### 4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом )

##### Вступ

##### Розділ 1. Діагностика кросс-культурного менеджменту ресторану

###### 1.1. Аналітичні основи дослідження

###### 1.2. Оцінка параметрів кросс-культурного менеджменту ресторану

##### Розділ 2. Напрями удосконалення кросс-культурного менеджменту ресторану

###### 2.1. Імплементация інноваційних методів кросс-культурного менеджменту ресторану

###### 2.2. Ефективність пропозицій покращення кросс-культурного менеджменту ресторану

##### Висновки

##### Список використаних джерел

##### Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.	01.11.2021 р. 30.11.2021 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.	30.11.2021 р.- 06.12.2021 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	10.12.2021 р.- 24.12.2021 р.	10.12.2021 р.- 24.12.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	25.12.2021 р.- 27.12.2021 р.	27.12.2022 р.- 22.01.2022 р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	27.12.2021 р.- 22.01.2022 р.	24.01.2022 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.01.2022 р.	24.01.2022 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	24.01.2022 р.	25.01.2022 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	25.01.2022 р.	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	25.01.2022 р.- 26.01.2022 р.	27.01.2022
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	27.01.2022 р.	29.01.2022

6. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2021р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програм \_\_\_\_\_

Охріменко А.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент \_\_\_\_\_

(підпис

студента)

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Гончаренко Дмитро Едуардович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади кросс-культурного менеджменту ресторану. Розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади вдосконалення системи кросс-культурного менеджменту ресторану « Frau Rosa »; проведено аналіз кросс-культурного менеджменту ресторану « Frau Rosa ». На основі отриманих результатів сформульовано програму вдосконалення кросс-культурного менеджменту ресторану « Frau Rosa ».

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

*(підпис, дата)*

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

*(прізвище, ініціали)*

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

*(підпис, прізвище, ініціали)*

Завідувач кафедри

*(підпис, прізвище, ініціали)*

« \_\_\_ »

\_\_\_\_\_ 2022р.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Діагностика кросс-культурного менеджменту ресторану	
1.1. Аналітичні основи дослідження.....	8
1.2. Оцінка параметрів кросс-культурного менеджменту ресторану.....	18
Розділ 2. Напрями удосконалення кросс-культурного менеджменту ресторану	
2.1. Імплементация інноваційних методів кросс-культурного менеджменту ресторану.....	22
2.2. Ефективність пропозицій покращення кросс-культурного менеджменту ресторану.....	29
Висновки.....	32
Список використаних джерел.....	33

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

## ВСТУП

Сьогодні крос-культурний менеджмент являє собою цілісну систему управління людськими ресурсами та господарськими зв'язками в умовах інтеграційних процесів, розмаїтті культурних цінностей, різниці мов, відмінностях традицій, соціальних ролей та статусів, маючи на меті запобігання міжкультурних конфліктів.

Становлення крос-культурного менеджменту - це тривалий історичний процес, який тісно пов'язаний із процесами формування світового ринку і зовнішньої торгівлі, міжнародного поділу праці, розвитку засобів транспорту, комунікацій.

Кроскультурні особливості інших народів добре вивчені, проте цього не можна сказати про народи, що населяють пострадянський простір. Тривалий час в СРСР постулювалося існування єдиної наднаціональної спільноти – «радянського народу». На крос-культурні дослідження було накладено ідеологічне табу. Тому крос-культурний менеджмент в Україні і країнах ближнього зарубіжжя є абсолютно новим і перспективним напрямом. Крім того, недостатність дослідження українського стилю менеджменту та недосконалість системи управління, пов'язана з переходом від адміністративно-командних до ринкових методів управління та процесами нестабільного розвитку економіки, ставлять перед дослідниками декілька актуальних завдань.

Метою роботи є – аналітична діагностика та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи крос-культурного менеджменту ресторану

## РОЗДІЛ 1

### ДІАГНОСТИКА КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### РЕСТОРАНУ

##### 1.1. Аналітичні основи дослідження

*Кросс-культурний менеджмент* - це складова частина системи управління людськими ресурсами, що забезпечує розробку технологій навчання ефективного веденню бізнесу в умовах розмаїття культур з метою запобігання міжкультурних конфліктів.

Слово "крос-культурний", що походить від англійського слова *cross* - "перетинати, перехрещувати", передбачає переплетення великої кількості мов, культур і аналіз їх взаємодії, на відміну від слова "міжкультурний", яке застосовується тільки для аналізу двох культур. Вести бізнес в умовах розмаїття культур, мов, особливо реалізовувати великі проекти - справа не тільки трудомістка, але і досить складне в частині крос-культурного менеджменту. Наприклад, будівництво АЕС, заводів, ресторанів та інших об'єктів у зарубіжних країнах вимагає доброго знання не тільки мови, але й національних звичаїв, культури країни перебування. З плином часу різноманітність культур, практик ведення міжнародних проектів збільшується, разом з тим зростає необхідність крос-культурного менеджменту як інструменту прийняття ефективних рішень в умовах культурних і мовних відмінностей і особливостей. Вплив крос-культурного менеджменту на використання людських ресурсів активізувалося в кінці ХХ ст. у зв'язку з прискоренням процесів глобалізації бізнесу. Крос-культурний менеджмент, у рамках якого вивчаються питання взаємодії представників різних національних та регіональних культур, у тому числі у практиці управління організаціями, є частиною загальної теорії менеджменту.

Основна мета вивчення крос-культурного менеджменту полягає у підвищенні ефективності ведення бізнесу з урахуванням культурних

особливостей взаємовідносин між партнерами, співробітниками організацій, а також у практиці індивідуального спілкування з представниками інших культур.

*Кросс-культурний менеджмент* - це управління поведінкою людей та мистецтво вибудовувати відносини на стику ділових культур.

*Кросс-культурний менеджмент покликаний допомогти:*

- проводити переговори та встановлювати взаємовигідні відносини із партнерами;
- знижувати кількість конфліктів у команді;
- Підвищувати злагодженість роботи в компанії;
- Вибудовувати ефективну систему управління, мотивації представники різних культур;
- вміння побудувати систему мотивації у компаніях, де працюють представники різних культур;

*Кросс-культурний менеджмент спрямований на вирішення таких завдань клієнтів:*

- 1) Допомога в управлінні діловими відносинами, які виникають в полікультурному середовищі, що включає створення толерантної взаємодії, успішних комунікацій, умов плідної праці та прибуткового бізнесу на перетині різних ділових культур;
- 2) Регулювання міжкультурних конфліктів в бізнес-середовищі;
- 3) Розвиток крос-культурної компетенції власників бізнесу, менеджерів, персоналу.

Значення міжнародного бізнесу, що постійно зростає в сучасному світі, створює попит на менеджерів, обізнаних у міжнародному управлінні й кваліфікованих для роботи із представниками інших країн. Кроскультурний менеджмент вивчає поведінку людей в організаціях в усьому світі й навчає їх працювати в компаніях, де персонал і клієнти є представниками різних культур.

Іншим напрямом поширення крос-культурних комунікацій виступає взаємодія між підлеглими. Різноманітність культур, релігій, національностей, що сповідують чи до яких відносяться працівники у кожній компанії, змушує звертати на це увагу. Запровадження цієї практики на рівнях нижньої ланки – працівників – матиме позитивні результати, оскільки соціальні та культурні уподобання працівників впливають на:

- ставлення працівника до свого робочого місця та компанії;
- пріоритетність проблем працівника;
- характер та ефективність взаємодії співробітників між собою;
- роль та сутність мотивації для співробітника;
- результативність підходів, які керівництво використовує в роботі

У цьому випадку крос-культурна комунікація допоможе стерти культурні бар'єри, відшукати спільні цілі та об'єднати працівників для досягнення основної мети. У бізнесі дуже важливо, щоб люди оперували одними і тими ж поняттями. Завдання побудови ефективних крос-культурних комунікацій – це побудова таких комунікацій, які зрозумілі всім її учасникам. Одночасно це допоможе кожному працівнику звернути увагу на спільне, а не на відмінне в роботі команди.

Взагалі, крос культурний менеджмент має більшою мірою не приділяти увагу окремо відмінностям різних країн, а будувати на цих розбіжностях спільну роботу. Тобто, необхідно ефективно використовувати культурно обумовлені знання для побудови механізму крос-культурного менеджменту як спільної мультинаціональної діяльності:

- комбінація різних знань за допомогою інтерактивної трансляції (ІТ)– інтеграції учасників у процесі роботи в мультикультурних групах для розроблення спільного підходу до розуміння та вирішення проблеми. ІТ сприяє перенесенню знань, цінностей та досвіду та їх інтеграції у виробничий процес;

- процесуальна компетентність – дозволяє дотримуватись рівності у вивченні спільних проблем і допомагає спільному використанню знань, передавання досвіду, стимулювання групового навчання;
- сприяння формування ефективних крос-культурних технологій – спільні бізнес мова і комунікативні мережі;
- створення і підтримка партнерської взаємодії.

Успішне використання вище зазначених завдань крос-культурного менеджменту дозволяє досягнути синергичного ефекту, коли інтелектуальна потенціал колективу більший за суму потенціалів його окремих членів.

Тому враховуючи специфічність готельно-ресторанного та туристичного продукту, як товару та особливості виробництва даних послуг слід зважити на;

- недостатньо виражену схильність туристичного продукту до структурних інноваційних змін;
- низький рівень наукоємності у процесах обслуговування;
- суттєву складову незмінних цінностей у складі турпродукту, таких як: крос-культурні особливості гостинності та доброзичливості у прийомі й обслуговуванні іноземних туристів;
- унікальний історичний, культурний спадок, що є джерелом туристичної активності;
- подекуди низький рівень продуктивності праці працівників, задіяних в обслуговуванні, що інколи має соціальний ефект, ніж матеріальний.

Крос-культурний менеджмент в готельно-ресторанній справі має займатися систематичним дослідженням поведінки у різних культурах, з метою підвищення ступеня задоволеності клієнта якістю послуг на основі знань та вмінь застосування правильних жестів, слів, поведінки тощо.

Для цього необхідним є знання щодо клієнта готельно-ресторанного бізнесу:

- 1) Соціальна приналежність (рівень можливостей, купівельна спроможність)

- 2) Мова (кількість, рівень володіння)
- 3) Індивідуальність (індивідуальні особливості, стан здоров'я, особливі потреби)
- 4) Культурна приналежність (історія походження, національна приналежність)
- 5) Релігійні переконання (світогляд, духовні та моральні цінності)
- 6) Комунікативність (ступінь сприйняття та обміну інформацією)
- 7) Споживчі властивості (вік, професія, смаки, вподобання тощо)

*Правила для ведення міжнародного бізнесу:*

1. Поганих культур не буває. Бувають тільки різні культурні цінності.
2. У міжнародному бізнесі продавець повинен підлаштовуватися до культури та традицій споживача.
3. Для успішної рекламної кампанії не потрібно порівнювати місцеву культуру з культурою своєї країни.
4. Необхідно бути терплячим стосовно свого партнера.
5. Здобувши успіх при виході на зовнішній ринок не треба зупинятися на дослідженні однієї культури

Тема крос-культурного аналізу знаходить відображення у роботах як світових, так і вітчизняних науковців. Зокрема, теорія, методологія та понятійно-категоріальний апарат крос-культурної психології розроблені Г. Трайандісом, поняття «культурна одиниця» запропоноване С. Нароллом, дослідження і застосування крос-культурних досліджень аналізувалися Дж. Беррі, крос-культурна поведінка в бізнесі та під час проведення маркетингових досліджень досліджувалася Р. Гестеландом. Не залишилися проблеми крос-культурного аналізу поза увагою й українських учених. Ними займалися М.Н. Беспамятних, Т.І. Карманова, М.П. Сагайдак, О.Г. Стегній та ін. Однак, незважаючи на зростаючий інтерес до крос-культурних досліджень із боку науковців, актуальними сьогодні є питання практичної реалізації результатів аналізу для завоювання споживача.

Більшість крос-культурних дослідників визначає культуру як загальний конгломерат відносин, цінностей, поведінки і переконань, які передаються з покоління в покоління за допомогою мови. О.Г. Стегній зазначає, що зміст методу крос-культурного аналізу полягає, по-перше, у порівнянні двох або більшого числа істотно відмінних фактів, по-друге, у визначенні впливу культурних умов на поведінку, по-третє, в установленні систематичної залежності між культурними та поведінковими змінними. Таким чином, завдання полягає у тому, щоб виявити, як дві системи на рівні групового та між особового аналізу співвідносяться одна з одною. Його доповнює М.П. Сагайдак, підкреслюючи, що «крос-культурний аналіз спрямований, по-перше, на визначення й оцінку відмінностей між людьми, які можуть позитивно/негативно впливати на їх споживчу поведінку, і, по-друге, на розроблення комплексу маркетингових заходів у відповідь на можливі реакції індивідуума, референтної групи чи ринку в цілому». Низка авторів вважає, що результати крос-культурного аналізу є важливими для:

- побудови ділових відносин під час виходу на міжнародний ринок;
- управління іноземними філіями підприємства;
- кращого пізнання споживача на міжнародному ринку, що проявляється у розробленні асортименту, програм позиціонування товару, побудові каналів просування, формуванні цінової політики та адаптації комунікаційних повідомлень до вимог конкретного ринку.

Можна відзначити, що крос-культурний аналіз належить передусім до розвідувального типу досліджень, які дають змогу сформулювати та перевірити гіпотезу щодо впливу психологічних змінних на поведінку споживачів на певному ринку. Один з ідеологів крос-культурного аналізу Р. Наролл запропонував використовувати «культурну одиницю» як робочий інструмент під час проведення аналізу. Під зазначеним поняттям він розумів «людей, які, розмовляючи однією мовою, належать або до однієї держави, або до однієї контактної групи».

А його головним завданням і предметом визначено «виявлення залежностей поведінки людей від культурних факторів». Р.Р. Гестеланд стверджував, що «крос-культурний аналіз дає змогу менеджменту підприємства максимально пристосовуватися до споживача та вибудувати з ним партнерські стосунки з дотриманням формальних і неформальних ознак культури з урахуванням часових меж (жорстких і гнучких), емоційної експресивності чи емоційної стриманості індивідуума ... що дадуть змогу уникнути конфліктів і непорозумінь між сторонами бізнес-взаємодії, зменшити рівень асиметрії інформації».

*До основних проявів цінностей належать:*

– *вербальна мова, яка вважається «ключом культури».*

Здійснює вплив на просування товару на ринку починаючи з його назви і закінчуючи рекламними слоганами. Ігнорування особливостей вимови, зв'язку слів з певними поняттями призводить до невдалого чи спотвореного перекладу повідомлень, через що товар не сприймається споживачем.

Щоб уникнути помилок, необхідно звертатися до носія мови як консультанта;

– *невербальна «мовчазна» мова, що є специфічним проявом культури та потребує вивчення.*

Про важливість цього напряму крос-культурних досліджень свідчить і наявність окремої сфери знань;

– *символьного менеджменту.*

Помилки у використанні символів, чисел, кольорів, категорій простору та часу, жестів та їх поєднань можуть викликати серйозні проблеми під час освоєння сегменту;

– *релігія.*

Як елемент культури релігія впливає на економічну діяльність людей і суспільства. Релігії мають свої приписи, заборони, погляд на місце чоловіка та жінки в суспільстві тощо.

Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців із зазначеної проблематики свідчить:

1. Крос-культурний менеджмент має комплексний характер, оскільки його розглядають як "складову сфери людської діяльності, тобто управління, яке враховує національні стереотипи, особливості організації та ведення бізнесу в різних країнах, а також наслідки взаємодії різних культур та їх вплив на розвиток міжнародного бізнесу; як сучасний етап розвитку менеджеризму, акцент в якому зміщується на вивчення взаємодії компанії та зовнішнього середовища; як специфічну наукову дисципліну, яка знаходиться в процесі свого становлення, має власні предмет, методологію й метод дослідження, базується на практиці ведення міжнародного бізнесу та науковотеоретичних узагальненнях, що постають у формі певної системи знань"; як інструмент ефективного управління та міжнародного співробітництва; як складову системи управління людськими ресурсами.

2. Особливостями та відмінностями різних культур є система цінностей та ціннісних орієнтацій, відношення до оточуючого світу, сім'ї, роботи, часу, відносин між людьми тощо. Тому предметом вивчення крос-культурного менеджменту є: поведінкові особливості людей в суспільстві та організації; ієрархії в системі цінностей різних ділових культур; причини міжкультурних конфліктів, шляхи їх запобігання та нейтралізації; управління бізнесом на стикові культур. Об'єктом крос-культурного менеджменту є крос-культурна взаємодія, "яка сприяє появі нових елементів і форм культурної активності, коригує ціннісні орієнтири, моделі поведінки і способи життя (як універсальні, так і культурноспецифічні)" та крос-культурні комунікації, які запобігають "крос-культурному шоку".

Слід зазначити, що в Україні крос-культурний менеджмент активно використовується у різних сферах діяльності, у тому числі у бізнесі. У Львові створено Центр культурного менеджменту, який реалізовує та підтримує ініціативи, що здатні спричинити позитивні культурні зміни на особистісному, організаційному та суспільному рівнях шляхом проведення

художніх та культурних заходів; відкритих дискусій на тему особистої та регіональної ідентичності мешканців східних та західних областей України; обміну досвідом та налагодження контактів з потенційними партнерами; презентацій, семінарів, тренінгів, лекцій, інклюзивних громадських заходів тощо.

Науковці виділяють три причини порушення комунікацій в міжкультурних відносинах:

- проблема сприйняття (тобто, кожна людина має власну інтерпретацію навколишньої реальності);
- проблема стереотипів (тобто, формування узагальнених образів, оцінок людей і явищ на основі випадкових спостережень);
- проблема етноцентризму (почуття власної переваги над кимось, пов'язане з приналежністю до національної культури).

Тодорова Н.Ю. вживає термін "місництво, чи парокіалізм", який означає погляд на світ винятково крізь призму власних цінностей і перспектив, тобто: "наш спосіб життя і наші цінності — найкращі і єдино можливі, все інше не заслуговує на увагу як щось недорозвинене й недосконале". Крім того, у міжнародному менеджменті на ефективність крос-культурних комунікацій представників різних культур впливає: вербаліка (правильне використання словникового і смислового ряду: мова, письмо, читання); паравербаліка (мова емоцій та інтонацій); невербаліка (мова жестів: пози, погляду, виразу обличчя тощо).

Так, наприклад, класичний американський жест "о'кей" (все в порядку) в Японії означає гроші, у Франції - нуль, в Тунісі - я тебе вб'ю, а в ряді країн Латинської Америки має образливе значення.

Міцне і енергійне рукостискання, традиційне для ділового протоколу США, Європи, Росії, абсолютно не прийнято в країнах Південної і Південно-Східної Азії.

Велике значення в крос-культурних комунікаціях має погляд. В арабських країнах, Латинській Америці, Південно-Східній Європі партнери

при спілкуванні намагаються весь час дивитися один одному в очі, в той час як у більшості країн Азії прями́й погляд в очі вважається непристойним і може розглядатися як демонстрація загрози або ворожості.

Індивідуальна дистанція між людьми також визначається культурними традиціями країни. Араби і латино-американці в процесі переговорів прагнуть максимально скоротити дистанцію, вторгаючись в чуже інтимний простір. Представники скандинавських країн, Північної Америки, більшості європейських країн воліють велику дистанцію (0,5- 1,5 м), що сприймається носіями інших культур як холодність, неприязнь ("манірні англійці"). Спроба скоротити індивідуальну дистанцію може викликати негативну реакцію і створити незручність для партнера.

Для американців, німців, британців дотримання всіх вимог контракту є обов'язковим, ніякі обставини (навіть дуже важливі) не можуть виправдати його невиконання. Для представників країн Азії контракт також важливий, але у випадку серйозних змін обстановки, появи нових обставин можливим і правильним є перегляд контракту на взаємовигідній основі.

## 1.2 Оцінка параметрів крос-культурного менеджменту ресторану

Для об'єктивної оцінки культурного впливу на організаційну поведінку та управління персоналом необхідно розглянути результати досліджень, які проводяться у різних країнах протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років.

В теорії менеджменту визначено, що національна культура є значимим фактором, що визначає специфіку організаційної поведінки і розвитку, роль менеджера в організації, характер комунікації зі співробітниками та стиль прийняття рішень у фірмі. Приналежність співробітника організації до певної культурної групи впливає на те, як він взаємодіє з іншими в умовах субординації, колегіальності та конфліктів.

Для реалізації управлінських технологій сьогодні співробітник компанії повинен мати крос-культурні навички, тобто здатність у чужому та змішаному культурному середовищі демонструвати послідовну поведінку, яка призводить до досягнення поставлених цілей.

*До крос-культурних навичок належать:*

- 1) Розуміння природи культури та того, що культура впливає на поведінку людини на його робочому місці.
- 2) Розуміння відмінностей між культурами.
- 3) Розуміння того, як культурні фактори впливають на організацію структур, систем та пріоритетів.
- 4) Уміння запроваджувати елементи однієї культури в іншу; розуміння того, як глибоко елементи однієї культури можуть бути запроваджені в іншу, та навпаки.

Управління персоналом організації, яка працює в декількох країнах, у змішаному чи різноманітному культурному середовищі має на меті аналіз культурного впливу на основні галузі організаційної поведінки та функції управління персоналом:

- організаційну культуру та структуру;
- організаційні комунікації;

- конфлікти в організації;
- мотивацію персоналу;
- відбір та адаптацію, навчання персоналу.

Менеджер, який опинився в організації чи на переговорах з представниками незнайомої культури, відчуває необхідність в отриманні інформації для орієнтації. Джерелом інформації можуть бути дослідження, статистика, розповіді експертів з однієї сторони та власний досвід – з іншої. У тих випадках, коли суспільство дуже швидко змінюється та публікації досліджень не відповідають дійсності, чи коли необхідно вивчити специфічну субкультуру даного суспільства, інформації про яку відсутня, може знадобитися самостійна діагностика культури.

Менеджер, який працює у мультикультурному середовищі повинен бути готовий до фіксації неконгруентних для нього зразків поведінки при вітанні, взаємодії з підлеглими та керівництвом, вирішенні конфліктів, мотивації.

Проблеми, які виникають у міжкультурній комунікації, пов'язані у першу чергу з тим, що відправник та отримувач інформації, інтерпретує один і той же текст по різному, в рамках різного контексту. В кожній культурі є своя модель ідеальної комунікації, так для американського стиля характерна «прямолінійність», яка не є ефективною для всіх культурних контекстів. У Японії дуже часто уникають прямої констатації фактів, щоб підлеглі могли уникнути конфронтації та «не втратити свого обличчя».

Англомовні культури сприймають певний ступінь конфліктності як необхідну умову для креативності та ініціативності. Напруження в межах організації розглядається як норма та є ознакою здорової організації. Добре керовані спори та дискусії призводять до «енергетичної підзарядки» учасників та зародження нових ідей.

Культури з цінностями «діяння», у протиріччю культурам з цінностями «буття», більш орієнтовані на конфлікт як фактор, сприятливий створенню нового, тоді як культури другого типу уникають конфлікту як фактору, руйнуючого групову гармонію.

Прийняття групового рішення у колективістських культурах, як правило, потребує значно більшого часу, ніж в культурах індивідуалістських. Час потрачений на прийняття консенсуса, узгодження інтересів усіх учасників, - потім таке рішення, прийняте усіма, майже неможливо змінити.

Крос-культурні аспекти залучення, відбору та адаптації персоналу виокремлюють наступні різновиди інтернаціональної політики у мультинаціональних компаніях: етноцентрична політика: заповнення ключових позицій у своїх представництвах світу тільки персоналом із країни материнської компанії, поліцентрична політика, використання місцевих жителів для управління іноземними представництвами та менеджерів із країн материнської компанії у якості топ-менеджерів штаб-квартири компанії, геоцентрична політика, здійснювати набір найкращих та розвивати персонал, в незалежності від національності, на ключові позиції в будь якій мультинаціональній системі.

Ресторан «Frau Rosa» неповторний та унікальний своєю сучасною концепцією. Він складається з двох роздільних частин, ресторан та броварню, які ідеально доповнюють одна одну.

Перш за все, це стейк - ресторан «Frau Rosa». Головна «фішка» ресторану – його відкритий гриль, який знаходиться прямо біля барної стійки. Зручно примостившись поруч, кожен бажаючий може спостерігати за процесом приготування замовленого ним стейка.

Друга частина альянсу «Фрау Роза» - це власний мінізавод-пивоварня з однойменною назвою (він же й дегустаційний зал ). Тут достеменні любителі пива зможуть не тільки на власні очі побачити, як готується пінний напій, а й продегустувати його з друзями, замовити з собою

В асортименті ресторану завжди є 5 основних видів свіжого м'яса, яке завдяки фірмовій технології маринування і імпортованому високотехнологічному устаткуванню для обробки м'яса виходить особливо ароматним, соковитим, ніжним і смачним. Крім цього, у меню представлені

страви Multi-Cuisine. Відвідувачі можуть замовити холодні та гарячі закуски, гамбургери, салати, пасти, перші та основні страви, страви для великих компаній, соуси, гарніри, десерти.

А доповнює все це кулінарне розмаїття, окрім 4-х видів власного пива (Світле, Пшеничне, Браун Ель і Темне), багата винна карта.

Словом, ресторан «Frau Rosa» без перебільшення можна назвати гастрономічною Меккою для справжніх цінителів смачної та корисної їжі.

Оригінальний інтер'єр стейк-ресторану головним чином виконаний у фешн-стилі з елементами нью-романтик і ретельно продуманий до найдрібніших деталей. Тому кожен без особливих зусиль зможе обрати для себе куточок за смаком – чи то закохана парочка, що забігла скоротати час перед сеансом кіно, чи то родина, чи то галаслива компанія.

Головний зал стейк-ресторану розрахований приблизно на 100 місць.

Кожного тижня з четверга по неділю з міні-сцени стейк-ресторану звучить якісна жива музика – переспіви та популярні хіти 80-90-х років у виконанні талановитої кавер-групи.

Крім того, в ресторані можна подивитись найцікавіші футбольні матчі на великому екрані.

До речі, у ресторану є й власна ферма в екологічно чистому Обухівському районі, звідки щодня на кухню надходить велика частина продуктів, необхідних для кулінарних шедеврів: м'ясо кролів, курей, телятина, баранина, свинина, яйця, молоко та багато іншого. А все, чого бракує, купується виключно у вітчизняного виробника.

У теплу пору року для гостей відкрито літню терасу в оточенні живих квітів.

Саме головне: у будь-який час доби – адже ресторан працює цілодобово! Саме тут вас зустрінуть як довгоочікуваного та званого гостя!

## РОЗДІЛ 2

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

#### 2.1. Імплементация інноваційних методів кросс-культурного менеджменту ресторану

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу при обслуговуванні туристів та інших категорій громадян повинні забезпечити не лише високий рівень комфорту, але й постійно підвищувати рівень сервісного обслуговування клієнтів, пропонувати широкий вибір додаткових та супутніх послуг, в тому числі інформаційні, побутові, посередницькі, послуги бізнес-центру, організації дозвілля, що відповідають світовим стандартам, обумовлені необхідністю надання високоякісних послуг, зниженні витрат, координації персоналом, проведення маркетингових досліджень ринку ресторанних послуг. Тому постає актуальна проблема впровадження у системі менеджменту ресторанно-готельного бізнесу аспектів кросс-культурного управління.

В сучасному світі головною проблемою у сфері готельно-ресторанного бізнесу є величезна конкуренція. Ринок дуже агресивний, пропозиція випереджає попит, тому готелям важко відстоювати свої інтереси. У цьому випадку тільки поліпшення якості обслуговування і пропозиція особливих послуг можуть врятувати становище.

Тому саме впровадження елементів кросс-культурного менеджменту в систему управління готельно-ресторанним бізнесом надасть можливості підвищення конкурентоспроможності на ринку, збільшення кількості відвідувачів та залучення нових, покращення іміджу господарюючої структури та впізнання як бренду, але найголовніше – дозволить зламати мовні, культурні та соціальні бар'єри.

Основним способом дослідження ресторанів є моделювання. Метою моделювання є використання математичних методів для удосконалення системи обслуговування у повносервісних закладах, що забезпечить високий рівень сервісу, який передбачає відповідний рівень культури обслуговування, вираження ідейного образу закладу, підсиленням ознак індивідуальності та спеціалізації, надаючи цим йому конкурентних переваг серед однотипної групи.

Моделювання має наступні позитивні аспекти в удосконаленні організації обслуговування:

- воно орієнтоване на сучасні умови діяльності закладів, крім цього, не має аналогів у своїх принципах, існуючі напрямки спрямовані на розширення асортименту продукції, задоволення потреб різних контингентів споживачів та моделювання оптимальних варіантів просторової структури організаційно-обслуговчої системи за різних методів обслуговування;
- у ході реалізації передбачає одержання результатів оцінювання якості всіх елементів системи обслуговування, а також її інтегральної оцінки якості;
- дає змогу забезпечувати однотипним закладам найвищий рівень сервісу, розвивати своєрідні відмінності в обслуговуванні, що є важливим чинником в умовах жорсткої конкуренції, яка здебільшого в групі однотипних закладів зводиться до регульованої цінової тактики.

Одним із важливих напрямків удосконалення крос-культурного обслуговування є проведення маркетингових досліджень, що, в свою чергу, передбачає повне вивчення попиту споживачів; проведення гнучкої політики ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних заходів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами.

Після проведення такого дослідження слід запровадити систему виправлення та покращення роботи усього ресторану, а саме:

- Стандартизацію роботи персоналу - детальний опис того, що, як і в яких ситуаціях повинен робити персонал ресторану. Стандарти обслуговування спочатку розробляються для того, щоб їх було зручно використовувати в процесі контролю сервісу, мотивації і навчання персоналу надалі.

- Навчання кадрів. Персонал повинен знати продукцію ресторану та правила роботи з клієнтами різних культур; тренінги і семінари такої спрямованості необхідно проводити систематично.

- Контроль. Перевіряючий в ролі звичайного клієнта відвідує заклад ресторанного господарства і оцінює роботу співробітників, якість продукції, швидкість обслуговування і т.д.

- Система мотивації повинна використовувати інструменти матеріальної та нематеріальної зацікавленості співробітників і погоджувати ефективність його роботи з винагородою.

Одним із важливих напрямків вдосконалення роботи ресторану, є кваліфікований персонал. Так як ціль нашого ресторану не тільки обслуговувати наш народ, але й туристів, одної гостинності замало. Тому потрібно проводити постійні семінари, тренінги по роботі з туристами та гостей інших національностей. Адміністрація ресторану перед початком робочого дня постійно має проводити тренінг, та проробляти ситуації які можуть виникнути в роботі з гостями інших національностей.

Також для обслуговуючого персоналу має бути проведена кваліфікація на знання іноземних мов, а саме англійської, для стимулювання вивчення іноземних мов у персоналу потрібно ввести систему мотивації, а саме підвищену плату для працівників знаючих іноземні мови.

Для хостесу в ресторані або офіціанта який зустрічає гостей, обов'язкове знання мінімального англійського, для того щоб офіціант міг посадити гостя, запропонувати меню, та принести напої, а подальшу роботу вже буде виконувати більш кваліфікований офіціант.

В самому ресторані обов'язково потрібно ввести меню англійською мовою, для комфортного перегляду іноземними гостями, також ввести техніку безпеки та позначення аварійних виходів в випадку пожежі, англійською.

Сучасний ринок ресторанних послуг характеризується нетривалим життєвим циклом - від одного до трьох років, а за ступенем ризику ресторанний бізнес незмінно посідає третє-четверте місце. Тому для закріплення та розвитку на ринку ресторанних послуг підприємствам ресторанного господарства необхідно постійно розвиватися. Позитивному розвитку підприємства сприяє перш за все впровадження інновацій. Для того, щоб вижити і розвиватися в конкурентному ринковому середовищі, ринкові суб'єкти повинні вміти формувати власні конкурентні переваги, які здебільшого досягаються завдяки впровадженню інновацій. Можна відмітити, що інновації як явище повинні збільшувати рівень задоволення клієнтів, підвищувати конкурентоспроможність закладу та, як результат, прибутковість закладу.

Є багато причин, які гальмують розвиток інноваційної діяльності та венчурного підприємництва на сучасному етапі. Чинне законодавство України містить лише обмежену кількість пільг для інноваційних підприємств та організацій, що негативно відображається на масштабах і темпах науково-технічного прогресу. Гостра криза, у якій перебуває економіка України, бюджетний дефіцит, брак довгострокового фінансування і кредитування, нестача власних коштів та нерозвиненість ринкових механізмів стримують інноваційні процеси в національній економіці. Підприємства ресторанного господарства виконують важливі соціальні завдання, пов'язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування і дозвілля. Під впливом різних факторів кількість підприємств ресторанного господарства в Україні за останні п'ять років мала тенденцію до зменшення

Сьогодні в Україні для ефективного впровадження інновацій на підприємствах ресторанного господарства є і певні перешкоди. Підприємства можуть мати низький рівень інноваційного потенціалу, слабкі фінансові можливості, недостатню ресурсну базу та незначний попит на інноваційну продукцію та послуги. Також відсутність та нестача кваліфікованого персоналу або опір інноваційним змінам з боку колективу підприємства не сприятимуть впровадженню інновацій.

Вирізняють п'ять основних напрямів розвитку інноваційних процесів у ресторанному господарстві :

- розширення сировинної бази: біологічно-активні добавки, вторинні продукти переробки море- та соєвих продуктів, екзотичні продукти, інше;
- використання прогресивних галузевих технологій;
- застосування автоматизованих систем контролю та управління, високоефективної контрольної-вимірювальної апаратури;
- нові технології та напрями у кулінарії, пов'язані з появою модних течій у ресторанному бізнесі, кухні: креативна, еkleктична, вегетаріанська та інше;
- розробка асортименту конкурентоспроможних видів продукції із заданими споживчими властивостями, високими параметрами якості та послуг.

Необхідність впроваджувати та розвивати дані напрями актуальна, поперше, через сучасні тенденції моди у такій сфері, як ресторанний бізнес, задля створення ефективних конкурентних засобів діяльності підприємства. По-друге, через потреби сучасного споживача даних видів послуг. Перелічені інновації для підприємств ресторанного господарства надають переваги не тільки виробникам, але й споживачам. Для споживачів вони задовольняють потребу у харчуванні та проведенні дозвілля, а виробникам збільшують прибуток.

На даному етапі становлення ресторанного бізнесу в Україні отримали розвиток такі інноваційні процеси:

- реінжиніринг бізнес-процесів, «кейтеринг», «креатив-напрямок» чи авторська кухня, технологія смаження продуктів під тиском;
- нові розробки холодильного обладнання: бласт-фрізери, бласт-чіллери, шок-фрізери;
- автоматизація системи управління в закладах ресторанного господарства, які сприяють появі та розвитку креативної кухні, збільшенню кількості додаткових послуг, безпроводної системи замовлень, що надходять від клієнтів ЗРГ.

Все це приваблює споживачів, створює імідж серед туристів, а також загострює конкуренцію в галузі, яка, у свою чергу, змушує підприємців постійно знаходитися в пошуку нових інноваційних переваг.

Сучасні заклади ресторанного господарства використовують багато додаткових та інноваційних послуг, що робить їх більш конкурентоспроможними на ринку послуг харчування. Вони використовують:

- живу музику,
- дитячі кімнати,
- приготування у присутності клієнта та багато іншого.

На стадії організації споживання можуть бути застосованими інші інновації: від технології прийому замовлення у гостя до організації вечері. Крім бронювання онлайн столика на визначений час та визначення місця розташування в залі ресторану, можливе замовлення тих страв, які бажає гість. Для цього, наприклад, застосовується електронне меню, яке ресторан виставляє в Інтернеті на своєму сайті. В цьому випадку замовник має можливість не тільки замовити страви, які він бажає покуштувати, але і визначитися з калорійністю, харчовою цінністю, ціною тощо. Потрібно постійно підтримувати високий рівень сервісу та створювати нові

привабливі для споживачів умови, для того, щоб підприємство ставало ще більш популярним.

Для сфери ресторанного господарства характерний швидкий рух інформації, у цій галузі дуже важливо мати актуальну інформацію на власному сайті, впроваджувати активну рекламну кампанію в соціальних мережах тощо. Зрозуміло, що від запровадження сучасних інформаційних технологій у роботу ресторану великою мірою залежить його конкурентоспроможність на сучасному ринку.

Потужність галузі ресторанного бізнесу надає можливість користуватися майже усіма різновидами інформаційних технологій, чи то комп'ютерні програми для керування закладом або соціальні мережі. Наразі в закладах ресторанного господарства використовується багато сучасних інформаційних технологій: інформаційні системи резервування, інтегровані комунікаційні мережі, мультимедіа, інформаційні системи управління тощо. Основна мета застосування інформаційних технологій - покращення якості управління та контролю, а також реклама.

Сучасна комп'ютерна система *CRS (Computer Reservation System)* дозволяє значно полегшити процес резервування. Це тепер можна робити у режимі реального часу, завдяки чому поліпшується якість послуг за рахунок економії часу при роботі з гостями. Поширюється застосування електронної комерції.

Використання *QR-коду* дозволяє інтенсивно використовувати можливості онлайн та офлайн методів одночасно з більшим ефектом. Цей винахід є надзвичайно корисним для аудиторії, яка віддає перевагу технологіям, та спрощує популяризацію закладу у випадках, коли використання класичних рекламних засобів є незручним.

Поширенню електронного меню ми завдячуємо передусім розвинутим мережам ресторанів швидкого харчування типу McDonald's та KFC, в яких запроваджено великі екрани з фотографіями усіх страв, цінами, кошиком для замовлення і опцією оплати банківською карткою.

## 2.2. Ефективність пропозицій покращення кросс-культурного менеджменту ресторану

Ефективність покращення видно на прикладі цього: «коворкінг», «некафе» або «smart safe». Вони можуть розташовуватися в центрі міста або в офісних центрах. Основна концепція таких закладів - безкоштовно все, крім часу. Ці заклади працюють за системою «все включено» (відвідувач платить не за їжу та напої, а за час) і являють собою нерухомість нового формату, яка спеціально пристосована для фрілансерів, стартаперів, ІТ-підприємців та маркетологів.

Коворкінг - це модель роботи, коли працівники залишаються вільними і незалежними і використовують вільний простір для своєї діяльності. Це місця для тих, хто комфортно відчуває себе в демократичній атмосфері і знаходиться у пошуках нових трендів, знань і вражень. Креативні простори і коворкінги являють собою свого роду культурно-освітні кластери, які поєднують в собі кафе, офісні та освітні центри, магазини, велопрокати, кінозали, конференц-зали, дизайн-бутики, шоу-руми, лекторії і майданчики для тусовки і т.п.. Серед нових прогресивних форм обслуговування виділяється «*Free-flow*». У фрі-фло для українців багато незвичайного. Це заклад нового типу як за формою обслуговування, так і за технологією приготування їжі.

Фрі-фло - своєрідний гібрид ресторану, фаст-фуду і «шведського столу». Від першого фрі-фло запозичив комфортність та акцент на інтер'єр, від другого - швидке обслуговування. Як і у форматі «шведський стіл», у фрі-фло клієнту також пропонується свобода вибору і безпосередній доступ до товару. Ознаки концепції: приготування всіх страв на очах у відвідувачів, відсутність офіціантів, наявність відкритої кухні, великий і різноманітний асортимент, невисокі ціни. Суть концепції «фрі-фло» полягає в максимальній демократичності стосунків із гостями. Вона дає можливість відвідувачам самостійно обрати місце, комфортно розміститися, почуватися невимушено.

Ресторан «Frau Rosa», відноситься до класичних ресторанів, але зі своєю індивідуальною ізюминкою. Так як ресторан знаходиться недалеко від Вокзалу, доволі часто гостями є туристи, а керівництво ресторану заохочене, аби туристи залишались з гарними враженнями від нашого ресторану, тому підхід до обслуговування туристів не менший за наших постійних гостей.

Окремо розроблене меню на англійській мові, кожного дня перед початком роботи адміністрація проводить тренінги з персоналом, для вирішення можливих некоректних ситуацій. Також кожної неділі для покращення роботи ресторану та обслуговування проводяться анонімні опитування як для персоналу так для гостей ресторану щодо покращення роботи.

Також для персоналу повсюди розклеєні наліпки з назвами товару або предмету на англійській мові для покращення розмовних навичок персоналу.

Кожні 3 місяці в ресторан запрошують персонал з інших ресторанів по всій Україні для обміну досвідом. В цьому ресторані перша ціль це гарне обслуговування, а не заробити як можна більше грошей, до гостей ставляться як до друзів, і такий підхід мені подобається.

В ресторані націлені на спільну роботу, а не поодинокую, тому в ресторані частину від загального чаю роздають усьому персоналу, адже в гарному обслуговування клієнта приймає участь не одна людина.

В ресторані діє система таємного покупця для перевірки якості обслуговування персоналу, з якоюсь періодичністю в ресторан приходить підставний гість який випробовую та перевіряє як буде поводитись персонал в тій або іншій ситуації. Також керівництво ресторану забезпечує 2-х разовим харчуванням, адже голодний персонал – злий персонал.

Серед інноваційного раз в декілька місяців проводиться програма для цінності та поваги робітниками один одного, тому на деякий час офіціанти стають поварами та навпаки, завдяки цьому кожен розуміє важливість своєї праці, та праці товариша, та в подальшому виникає менше стресових ситуацій серед персоналу ресторану.

У теперішній час можна прослідкувати існування різноманітних концептуальних закладів ресторанної галузі на локальному ринку, що створюють конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат, збільшенню прибутку. Ідея концептуального ресторану включає вибір підприємцем певної теми, відповідно до якої розробляється меню, оформляється інтер'єр, вибираються постачальники обладнання, посуду, приладів, продуктів, напоїв. В якості теми можуть бути використані кінематографічний, історичний, літературний чи інший сюжет. Лідером за кількістю та, мабуть, і за якістю концептуальних закладів ресторанного господарства в Україні є Львів. Там є багато нових ресторанів незвичних форматів, запорукою успіху яких є проривна ідея з чітким бізнес-планом. Цей напрям розвитку ресторанної справи є перспективним для всіх великих міст України, історія яких сповнена цікавих фактів і легенд про місцевих героїв.

Іншим прикладом ефективності у ресторанному бізнесі є приділення уваги атмосфері і дизайну приміщення закладу. На сьогодні тенденції у дизайні інтер'єрів закладів ресторанного господарства свідчать про рух до спрощення стилю, відмови від надмірного декорування, габаритних меблів. Найбільш популярним у дизайні стає скандинавський стиль. Він передбачає білі чи світло-сірі стіни, мінімалістичні меблі у поєднанні із металом та натуральним деревом, невелику кількість декору у природних кольорах.

Можна відзначити скорочення кількості закладів із еkleктичним барвистим стилем, у східній стилістиці. Заклади національної кухні - української, грузинської - все частіше відмовляються від традиційних народних елементів дизайну, віддаючи перевагу мінімалізму із додаванням кількох яскравих національних елементів.

## ВИСНОВОК

В данній курсовій роботі я проаналізував крос-культурний менеджмент та його вплив на діяльність і структуру ресторану, провів дослідження та виявив що, ресторанний бізнес один із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг.

Аналіз літературних та Інтернет-джерел показав, що сучасний ресторанний бізнес пропонує споживачам широкую номенклатуру послуг ресторанного господарства, які мають свої особливості. Для досягнення ефективності обслуговування у ресторані працівникам необхідно володіти професійними знаннями щодо специфіки надання послуг, удосконалювати рівень професійності та активно реагувати на сучасні зміни у світі ресторанного бізнесу. Наукова новизна статті полягає у виявленні необхідності впровадження інноваційних форм обслуговування та запровадження навиків крос-культурного менеджменту в закладах ресторанного господарства для підвищення ефективності надання послуг.

Отже, впровадження крос-культурного менеджменту, як елементу системи управління готельно-ресторанною справою, несе вагомий вплив на успішність даного виду бізнесу, адже дозволяє використовувати схожість та відмінності у культурі клієнта, мові, поведінці, звичках, з метою досягнення власного успіху, підвищення конкурентоспроможності, створення іміджу.

Під час роботи були використані нормативні документи, що регламентують діяльність закладів ресторанного господарства, вітчизняні та закордонні літературні джерела, Інтернет. Робота виконана з використанням сучасних комп'ютерних технологій і комп'ютерної програми Word.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Завадинська О.Ю. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2018.
2. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі (електронний ресурс) Режим доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/zavadynska2.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/zavadynska2.htm)
3. Ковешніков В.С. Організація готельно-ресторанної справи Кондор 2015
4. Крос-культурні аспекти (електронний ресурс) Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009\\_5\\_1/pdf/146-148.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/146-148.pdf)
5. Кроскультурний менеджмент у міжнародному бізнесі (електронний ресурс) Режим доступу: <https://sites.google.com/site/herecomesnewflavainyaear/previe>
6. крос-культурний менеджмент (електронний ресурс) Режим доступу: <https://works.doklad.ru/view/at2hUP9xtdY.html>
7. Кроскультурний менеджмент в індустрії гостинності (електронний ресурс) Режим доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/aleksandrova4.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/aleksandrova4.htm)
8. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології, (електронний ресурс). Режим доступу: [http://www.vtei.com.ua/images/VN/19\\_10\\_2018\\_3.pdf](http://www.vtei.com.ua/images/VN/19_10_2018_3.pdf)
9. методологія управління персоналом (електронний ресурс) Режим доступу: <https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/Blyznyuk-T.P.-Disertaciya-Vchena-rada-D-64.055.01-2019.pdf>
10. Романуха О.М. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. Вісник Мукачевого національного університету. – 2017.
11. Сучасні тенденції впровадження інноваційних форм обслуговування в закладах ресторанного господарства. (електронний ресурс) Режим доступу: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/zavadynska3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/zavadynska3.htm)
12. Тодорова Н.Ю. Крос-культурний менеджмент ДонНТУ, 2008