

Case studies from Kyiv, Lviv, Dnipro and Odesa illustrate successful integration of hotels, restaurants, and tour operators into unified digital systems. These include API connections between PMS systems and tour modules, CRM systems with multi-booking features, tourism cards with bonuses and cashback and microservice platforms linked to urban tourism infrastructure. In Kyiv, for example, a local tour operator partnered with boutique hotels and restaurants to offer custom packages via a centralized app, while in Lviv, cultural tourism is supported by interactive mobile guides connected to booking systems. Such practices enhance the competitiveness of local tourism products, encourage sustainable development, and serve as scalable, innovative models for other cities in Ukraine and beyond.

**Key words:** tour operation, tourism product, hospitality service, service quality, synergy, digitalization, competitiveness, innovation, technology.

УДК: 338.48:331.108.2:316.77

DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-375-384

## КРОС-КУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ІНТЕГРАЦІЇ У СВІТОВИЙ ТУРИСТИЧНИЙ РИНОК

Л. В. СУЛІМА, викладач

С. В. ТИМЧУК, кандидат економічних наук

Уманський національний університет

*Стаття присвячена аналізу крос-культурної комунікації як важливого фактора ефективного управління персоналом туристичних компаній України в умовах інтеграції у світовий туристичний ринок. Розглядаються особливості міжкультурної взаємодії у багатонаціональній середовищі, що стає дедалі актуальнішим для українських туристичних підприємств. Здійснено оцінку впливу культурних відмінностей на організаційні процеси, адаптацію персоналу та рівень обслуговування іноземних туристів. Особливу увагу приділено методам формування кросс-культурної компетентності працівників, зокрема мовної підготовки, розвитку навичок міжкультурної комунікації та толерантності. У статті підкреслюється, що успішна інтеграція у світовий туристичний простір вимагає від українських компаній високого рівня культурної гнучкості та професійної підготовки персоналу.*

**Ключові слова:** крос-культурна комунікація, управління персоналом, міжнародний туризм, міжкультурна взаємодія, крос-культурна компетентність.

**Постановка проблеми.** Сучасний міжнародний туризм характеризується активною взаємодією представників різних культур, що створює як нові можливості, так і певні виклики для управління персоналом туристичних підприємств. Одним із ключових аспектів ефективного менеджменту в цій сфері

є крос-культурна комунікація, яка забезпечує взаєморозуміння між працівниками та клієнтами з різних країн. Відсутність належної крос-культурної компетентності серед персоналу може призводити до комунікативних бар'єрів, зниження рівня сервісу та конфліктних ситуацій, що негативно впливає на імідж компанії та її конкурентоспроможність.

Попри зростаючу роль крос-культурної комунікації в управлінні персоналом, питання її ефективного впровадження в туристичній галузі залишається недостатньо дослідженим. Важливим є розгляд методів підвищення рівня крос-культурної компетентності працівників та визначення стратегій управління персоналом у багатонаціональному середовищі. Саме ці аспекти потребують детального аналізу та розробки практичних рекомендацій для вдосконалення управлінських підходів у міжнародному туризмі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Крос-культурна комунікація в сфері міжнародного туризму та її роль у ефективному управлінні персоналом є темою численних наукових досліджень, які розглядають різні аспекти цієї проблеми. У зв'язку з актуальністю теми, існує значна кількість публікацій, що надають нові підходи до управлінських стратегій, акцентуючи увагу на значенні культурних відмінностей у комунікаційних процесах.

Одним з основних аспектів є психологічні особливості, які визначають ефективність крос-культурного менеджменту. У дослідженні Капліної А. акцентується увага на важливості врахування психологічних відмінностей при управлінні персоналом у міжнародних компаніях [1]. У роботі Никифорець В. та Кравченко В. досліджується зв'язок між крос-культурним менеджментом та стратегією управління персоналом. Вони зазначають, що інтеграція культурних відмінностей у стратегії управління дозволяє підприємствам досягти високих результатів на міжнародному ринку [2]. Це особливо важливо для галузі туризму, де персонал часто взаємодіє з клієнтами з різних культурних контекстів. Атаманчук З. звертається до впливу крос-культурних комунікацій на інноваційні процеси у міжнародному туризмі, підкреслюючи, що ефективна міжкультурна комунікація сприяє поширенню нових ідей і технологій між країнами [3]. Це важливий аспект для розвитку туристичних компаній, які прагнуть залучати іноземних клієнтів та співпрацювати з міжнародними партнерами.

Дослідження Miguel B., Alemán Carreón E. C., Mendoza España H. A., Nonaka H., Niraoka T. та інших авторів фокусується на впливі культурних відмінностей на якість обслуговування та задоволеність клієнтів у сфері гостинності та туризму в Бразилії, Японії та інших країнах. Вони зазначають, що врахування культурних особливостей при обслуговуванні клієнтів покращує їхній досвід і збільшує лояльність до компанії [4, 5].

Невід'ємною частиною ефективної крос-культурної комунікації є підготовка персоналу через спеціальні тренінги. Коцег Е. підкреслює важливість крос-культурних тренінгів як критичного фактору розвитку культурної компетентності в індустрії гостинності. Вона зазначає, що спеціалізовані курси дозволяють працівникам краще адаптуватися до культурних відмінностей і забезпечують високий рівень обслуговування [6]. Важливим елементом вивчення міжкультурних комунікацій є аналіз

теоретичних моделей, таких як шкала Беннетта, що дає можливість оцінити рівень культурної чутливості. Цей підхід допомагає менеджерам визначити, на якому етапі культурної адаптації знаходяться їхні працівники, і які методи необхідно застосувати для покращення міжкультурної взаємодії [7, 8].

У загальному контексті дослідження свідчать про те, що крос-культурна комунікація є важливим чинником для досягнення ефективного управління персоналом у міжнародному туризмі, оскільки вона дозволяє не тільки підвищити рівень обслуговування клієнтів, але й сприяє розвитку інновацій, покращенню корпоративної культури та забезпеченню успішної адаптації персоналу до умов багатонаціональних команд.

**Метою статті** є дослідження ролі крос-культурної комунікації як важливого фактора ефективного управління персоналом у міжнародному туризмі. Стаття має на меті виявити основні проблеми та виклики, що виникають у процесі міжкультурної взаємодії в туристичних компаніях, а також розробити рекомендації щодо підвищення крос-культурної компетентності працівників для забезпечення високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності підприємств у міжнародному туристичному ринку.

**Методика досліджень.** Теоретико-методологічною основою проведеного дослідження був комплекс наукових праць українських та зарубіжних авторів, що висвітлюють питання крос-культурної комунікації, управління персоналом у міжнародному туризмі, культурної компетентності та корпоративної культури. Застосовано системний підхід до аналізу взаємозв'язків між рівнем крос-культурної обізнаності працівників та якістю обслуговування туристів. Методами дослідження стали аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний аналіз культурних бар'єрів, а також узагальнення практичного досвіду міжнародних туристичних компаній. Значну увагу було приділено вивченню впливу міжкультурної взаємодії на формування позитивного іміджу підприємства та задоволеність клієнтів.

**Результати досліджень.** Крос-культурна комунікація має значний вплив на ефективність управління персоналом у міжнародному туризмі, оскільки вона сприяє створенню позитивного робочого середовища, де враховуються культурні відмінності працівників та клієнтів. У туристичному бізнесі, де взаємодія з людьми різних національностей є невід'ємною частиною процесу, здатність персоналу ефективно спілкуватися та адаптувати свої комунікаційні стратегії під специфіку кожної культури стає важливим фактором успіху. Крос-культурна комунікація дозволяє знижувати ймовірність виникнення конфліктів і непорозумінь, які можуть виникати через різні стилі спілкування, уявлення про професіоналізм та етикет [1].

Крім того, ефективне управління персоналом вимагає врахування культурних особливостей співробітників, що працюють у багатонаціональних командах. Розуміння та повага до культурних відмінностей підвищує лояльність працівників, покращує їх мотивацію та здатність працювати в умовах міжкультурної взаємодії [2, с. 110]. Це також сприяє розвитку корпоративної культури, яка базується на взаємоповазі та спільних цілях. У результаті, компанії, які активно розвивають крос-культурну компетентність свого

персоналу, здатні не лише підвищити ефективність внутрішньої комунікації, але й забезпечити високий рівень обслуговування своїх клієнтів, що є ключовим аспектом конкурентоспроможності в міжнародному туризмі.

Основні культурні бар'єри, які можуть виникнути при взаємодії персоналу з іноземними клієнтами, включають різницю в мовному спілкуванні, норми поведінки, розуміння часу, а також різні очікування щодо рівня сервісу. Мовний бар'єр є найбільш очевидним, адже навіть при знанні іноземної мови, існують особливості вимови, акценти чи професійна лексика, що можуть призвести до непорозумінь [3, с. 61]. Крім того, культурні відмінності у звичаях та етикеті можуть стати значним бар'єром. Наприклад, в одних культурах може бути прийнято довго вести розмову перед тим, як перейти до суті питання, тоді як в інших культурах клієнти очікують швидких та прямолінійних відповідей. Також існують різні уявлення про персональний простір, поведінку під час зустрічей та вітаннях, що може спричинити дискомфорт у спілкуванні.



**Рис. 1. Основні культурні бар'єри при взаємодії персоналу з іноземними клієнтами [1–3]**

Розуміння часу також може бути різним у різних культурах. Для деяких націй пунктуальність є важливим показником професіоналізму, тоді як інші можуть сприймати більш гнучке ставлення до часу як норму. Ці відмінності можуть викликати невдоволення або непорозуміння між персоналом і клієнтами.

Окрім цього, різні культури мають свої уявлення про рівень обслуговування. У деяких країнах клієнти можуть очікувати високого рівня індивідуалізованого підходу, тоді як у інших культурах стандартне обслуговування може бути цілком прийнятним. Ці культурні різниці можуть впливати на оцінку якості сервісу та задоволення клієнтів, що важливо для успіху туристичного бізнесу.

Рівень крос-культурної компетентності працівників безпосередньо впливає на якість обслуговування туристів, оскільки визначає здатність персоналу ефективно взаємодіяти з представниками різних культур. Якщо працівники володіють знаннями про культурні особливості, норми поведінки, традиції та очікування туристів, вони можуть уникнути непорозумінь, проявити емпатію та забезпечити комфортне середовище для кожного гостя. Така компетентність сприяє формуванню довіри, позитивного емоційного досвіду та задоволення клієнтів. У свою чергу, це підвищує репутацію туристичного підприємства, стимулює повторні візити та формує позитивні відгуки. Навпаки, низький рівень

крос-культурної обізнаності може призвести до комунікативних бар'єрів, образливих ситуацій або ігнорування важливих елементів культурного етикету, що негативно впливає на якість сервісу.

Розвиток крос-культурної компетентності персоналу туристичних компаній є важливим аспектом підвищення якості обслуговування та задоволеності клієнтів. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи та інструменти, спрямовані на підвищення обізнаності працівників щодо культурних відмінностей та покращення їхніх навичок міжкультурної комунікації. Одним із ключових підходів є проведення крос-культурних тренінгів, які допомагають працівникам розвивати культурний інтелект (CQ) та ефективно взаємодіяти з представниками різних культур.

**Табл. 1. Ключові аспекти впливу рівня крос-культурної компетентності працівників [4, 5]**

| Аспект                            | Характеристика                                                                                                                                                                                            | Приклад                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ефективна комунікація             | Працівники, які володіють знаннями про інші культури, краще розуміють мовні та невербальні сигнали туристів, уникають непорозумінь і можуть адаптувати стиль спілкування відповідно до очікувань клієнта. | Гість з Японії очікує більш стриманої та формальної манери спілкування, ніж гість із США, який може сприйняти дружню розкутість як ознаку якісного сервісу     |
| Повага до культурних особливостей | Крос-культурно підготовлений персонал враховує релігійні, харчові, поведінкові норми гостей, що створює атмосферу поваги й комфорту.                                                                      | Знання про заборону свинини в ісламських культурах або традиції чайових у різних країнах дозволяє уникнути помилок у сервісі.                                  |
| Зменшення конфліктів              | Наявність крос-культурної чутливості допомагає передбачити й уникати ситуацій, що можуть бути сприйняті як образливі або недоречні.                                                                       | Недоречний жарт чи жестикуляція можуть образити туриста, якщо працівник не знайомий з культурними табу його країни.                                            |
| Збільшення лояльності туристів    | Гості, які відчувають розуміння й увагу до своєї культури, частіше залишають позитивні відгуки, повертаються повторно і рекомендують заклад іншим.                                                        | Турист з Індії, який отримав можливість дотримуватися своїх звичок харчування та релігійних практик, залишає позитивний відгук і радить готель своїм знайомим. |
| Професійний імідж закладу         | Наявність працівників з високим рівнем крос-культурної компетентності підвищує загальний імідж компанії як міжнародно орієнтованої та професійної.                                                        | Готель, персонал якого розмовляє кількома мовами та враховує культурні особливості гостей, отримує високі рейтинги на міжнародних туристичних платформах.      |

Дослідження Котсаги (2015) підкреслює важливість таких тренінгів у підвищенні культурної обізнаності в індустрії гостинності [6]. Іншим ефективним методом є використання симуляцій та рольових ігор, які моделюють реальні ситуації міжкультурної взаємодії. Наприклад, гра «BaFa' BaFa'» створена для імітації контактів між культурами, дозволяючи учасникам відчувати культурний шок та навчитися адаптуватися до нових культурних норм [7]. Крім того, впровадження моделей оцінки культурної чутливості (шкала Беннетта (DMIS)), дозволяє визначити рівень міжкультурної чутливості працівників та розробити індивідуальні плани розвитку [8].

Варто також зазначити, що інтеграція крос-культурних компонентів у навчальні програми для майбутніх фахівців туристичної сфери сприяє формуванню необхідних компетенцій ще на етапі професійної підготовки. Дослідження Коваленка та ін. (2021) акцентує увагу на важливості підготовки майбутніх гідів до міжкультурної комунікації в професійній діяльності [9, с. 736]. Міжкультурна комунікація відіграє ключову роль у формуванні та розвитку корпоративної культури в міжнародних туристичних компаніях. Вона створює платформу для обміну ідеями, нормами та цінностями між працівниками з різних культурних середовищ, що дозволяє сформувати більш інклюзивне, толерантне та гнучке корпоративне середовище. Саме через ефективну міжкультурну взаємодію формуються засади взаємної поваги, відкритості до різноманіття та партнерства, що стають частиною внутрішньої культури компанії.

У глобальних туристичних компаніях, де персонал і клієнти часто представляють різні культури, міжкультурна комунікація сприяє гармонізації внутрішніх процесів. Це дозволяє уникати непорозумінь, мінімізувати конфлікти та підвищити ефективність командної роботи. Наприклад, працівники, які володіють навичками міжкультурної комунікації, краще розуміють стилі лідерства, манери спілкування, особливості прийняття рішень у різних культурах, що підвищує адаптивність колективу до змін і сприяє позитивному клімату в організації [10]. Більше того, міжкультурна комунікація сприяє створенню єдиної корпоративної ідентичності, заснованої на цінностях взаєморозуміння, гнучкості та поваги. Це дозволяє компаніям зберігати баланс між глобальними стандартами обслуговування та локальними культурними особливостями. Таке середовище приваблює талановитих працівників, стимулює їхню лояльність і сприяє професійному розвитку, що в результаті позитивно позначається на репутації компанії на міжнародному рівні [11].

Мовна підготовка є одним із ключових елементів професійної підготовки персоналу, що працює в сфері міжнародного туризму. В умовах глобалізації та розширення міжнародних контактів здатність ефективно спілкуватися з представниками різних культур і мовних груп є важливою складовою успішної діяльності туристичних компаній. Вона дозволяє не лише забезпечити якісне обслуговування клієнтів, а й підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

У міжнародному туризмі комунікація з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками процесу є невід'ємною частиною

діяльності. Знання іноземних мов дозволяє співробітникам розуміти та задовольняти потреби клієнтів, ефективно координувати робочі процеси і вирішувати виникаючі питання без бар'єрів, пов'язаних з мовними труднощами. Це особливо важливо в умовах, коли туристи з різних країн мають різні культурні особливості і вимоги до обслуговування, що включають навіть специфічні мовні нюанси.

Мовна підготовка також сприяє зниженню ймовірності виникнення непорозумінь, які можуть виникати через неправильне тлумачення інструкцій, запитів чи звичайних фраз. Крім того, володіння кількома мовами дозволяє працівникам краще адаптуватися до різних культур, що особливо важливо в багатонаціональних командах, які складаються з людей з різних країн і з різним рівнем володіння мовами. З іншого боку, високий рівень мовної підготовки персоналу підвищує імідж компанії та сприяє лояльності клієнтів. Клієнти, що говорять іншою мовою, відчують себе більш комфортно, коли їх розуміють і можуть ефективно комунікувати з працівниками. Це створює атмосферу довіри і взаємоповаги, що є важливим чинником у наданні високоякісного сервісу. Тому мовна підготовка персоналу в сфері міжнародного туризму є не тільки необхідністю, а й важливою складовою стратегії розвитку підприємства.

**Висновки.** Виявлено, що правильне розуміння та використання культурних відмінностей дозволяє значно підвищити ефективність комунікації між працівниками і клієнтами, що особливо важливо в умовах глобалізації. Ключовим висновком є те, що крос-культурна компетентність персоналу сприяє зменшенню конфліктів, підвищенню рівня задоволення клієнтів і зміцненню корпоративної культури. Також, культурна адаптація та врахування різних стилів комунікації допомагає збільшити лояльність працівників і покращити мотивацію, що в свою чергу впливає на загальну продуктивність компанії. Особлива увага в дослідженні приділяється важливості мовної підготовки, яка є основою для ефективної комунікації в міжнародному середовищі. Мовні бар'єри можуть стати значною перешкодою у взаємодії з клієнтами і партнерами, тому підвищення рівня володіння іноземними мовами є важливим аспектом у навчанні персоналу.

### **Література:**

1. Капліна А. Психологічні особливості та їх урахування у крос-культурному менеджменті. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2021. № 6. С. 56–60. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.6>.
2. Никифорова В. Г., Кравченко В.О. Крос-культурний менеджмент і управління персоналом як складові системи стратегічного управління. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1(65). С. 103–118. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(65\).2018.103-118](https://doi.org/10.33987/vsed.1(65).2018.103-118).
3. Атаманчук З. Вплив крос-культурних комунікацій у міжнародному туризмі на дифузії інновацій між країнами. *Економіка і організація управління*. 2022. С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.6>
4. Miguel B. Effects of Cultural Diversity and Intercultural Communication on the Quality of Service and Customer Satisfaction in Hospitality and Tourism Settings

in Brazil. *International Journal of Modern Hospitality and Tourism*. 2024. № 4(1). C. 26–37. <https://doi.org/10.47604/ijmht.2377>.

5. Alemán Carreón E. C., Mendoza España H. A., Nonaka H., Hiraoka T. Differences in Chinese and Western tourists faced with Japanese hospitality: A natural language processing approach. *Information Technology & Tourism*. 2021. Vol. 23. № 3. P. 281–438. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00203-8>.

6. Kotsaga E. Cross-Cultural Training as Critical Factor of Cultural Intelligence in the Hospitality Industry. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal of Tourism*. 2015. № 10(2). C. 213–222. DOI: <https://doi.org/10.26215/tourismos.v10i2.450>.

7. BaFa' BaFa'. (n.d.). Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/BaFa%27\\_BaFa%27](https://en.wikipedia.org/wiki/BaFa%27_BaFa%27).

8. Bennett scale. (n.d.). In Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Bennett\\_scale](https://en.wikipedia.org/wiki/Bennett_scale).

9. Kovalenko, O. V., Yepyk, L. I., Yeromenko, A. Y., Kashynska, O. Y., Bezruchenkov, Y. V. Training of the Future Tourist Guides for Intercultural Communicative Interaction within Professional Activity. *Linguistics and Culture Review*. 2021. № 5(S4). P. 729–746. DOI:10.21744/lingcure.v5nS4.1712.

10. Gudykunst W. B., Kim Y. Y. *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. Routledge. 2017. <https://doi.org/10.4324/9781315203984>.

11. Mazur B. *Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice*. *Journal of Intercultural Management*. 2014. № 6(2). P. 5–15. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0001>.

## References:

1. Kaplina, A. (2021). Psychological features and their consideration in cross-cultural management. *Tavriyskyi Scientific Bulletin. Series: Economics*, no. 6, pp. 56–60. <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.6.6>. [in Ukrainian].

2. Nykyforenko, V. H., Kravchenko, V. O. (2018). Cross-cultural management and human resource management as components of the strategic management system. *Bulletin of Socio-Economic Research*, no. 1(65), pp. 103–118. [https://doi.org/10.33987/vsed.1\(65\).2018.103-118](https://doi.org/10.33987/vsed.1(65).2018.103-118). [in Ukrainian].

3. Atamanchuk, Z. (2022). The impact of cross-cultural communication in international tourism on the diffusion of innovations between countries. *Economics and Management Organization*, pp. 59–66. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.1.6>. [in Ukrainian].

4. Miguel, B. (2024). Effects of Cultural Diversity and Intercultural Communication on the Quality of Service and Customer Satisfaction in Hospitality and Tourism Settings in Brazil. *International Journal of Modern Hospitality and Tourism*, no. 4(1), pp. 26–37. <https://doi.org/10.47604/ijmht.2377>. [in Ukrainian].

5. Alemán Carreón, E. C., Mendoza España, H. A., Nonaka, H., & Hiraoka, T. (2021). Differences in Chinese and Western tourists faced with Japanese hospitality: A natural language processing approach. *Information Technology & Tourism*, vol. 23, no. 3, pp. 281–438. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00203-8>. [in Ukrainian].

6. Kotsaga, E. (2015). Cross-Cultural Training as Critical Factor of Cultural Intelligence in the Hospitality Industry. *Tourismos: An International Multidisciplinary*



- Journal of Tourism*, no. 10(2), pp. 213–222. DOI: <https://doi.org/10.26215/tourismos.v10i2.450>. [in Ukrainian].
7. BaFa' BaFa'. (n.d.). In Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/BaFa%27\\_BaFa%27](https://en.wikipedia.org/wiki/BaFa%27_BaFa%27). (Accessed April 12, 2025).
  8. Bennett scale. (n.d.). In Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Bennett\\_scale](https://en.wikipedia.org/wiki/Bennett_scale). (Accessed April 12, 2025).
  9. Kovalenko, O. V., Yepyk, L. I., Yeromenko, A. Y., Kashynska, O. Y., Bezruchuk, Y. V. (2021). Training of the Future Tourist Guides for Intercultural Communicative Interaction within Professional Activity. *Linguistics and Culture Review*, no. 5(S4), pp. 729–746. DOI:10.21744/lingcure.v5nS4.1712. [in Ukrainian].
  10. Gudykunst, W. B., Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315203984>. [in Ukrainian].
  11. Mazur, B. (2014). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, no. 6(2), pp. 5–15. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0001>. [in Ukrainian].

### **Annotation**

**Sulima L., Tymchuk S.**

#### ***Cross-cultural communication as a factor of effective human resource management in international tourism***

*This study explores the role of cross-cultural communication as a crucial factor in effective human resource management within the context of international tourism. The tourism industry is inherently multicultural, requiring constant interaction between employees and clients from diverse cultural backgrounds. The research highlights that the ability of staff to adapt their communication strategies in accordance with cultural norms and expectations directly influences service quality, customer satisfaction, and the overall competitiveness of tourism enterprises on the global market. The findings confirm that cross-cultural communication enhances workplace cohesion, reduces misunderstandings, and minimizes conflicts arising from different communication styles, concepts of professionalism, and etiquette. By fostering an environment of mutual respect and understanding, companies can improve employee loyalty, motivation, and team performance, especially within multinational teams. Moreover, a culturally sensitive approach contributes to the formation of a shared corporate culture rooted in inclusivity and common goals.*

*The research also identifies major cultural barriers, such as language differences, varying norms of behavior, perceptions of time, and service expectations. Language remains a central challenge—even among employees proficient in foreign languages—due to pronunciation, accent, or specific terminology. Additionally, cultural differences in etiquette, non-verbal behavior, and communication styles may lead to discomfort or misinterpretation during client interactions. The study emphasizes the importance of developing cross-cultural competence through targeted strategies, including cross-cultural training, simulations, and the use of tools such as the Bennett scale (DMIS) to assess intercultural sensitivity. Integrating these approaches into staff training and educational programs for future tourism professionals significantly boosts intercultural preparedness. Furthermore, cross-cultural communication shapes*

*the organizational identity of international tourism companies, promoting openness, respect, and adaptability. Employees with high levels of cultural intelligence not only improve internal communication but also elevate the professional image of the company in international ratings and reviews.*

*In conclusion, cross-cultural communication is a key driver of successful human resource management and high-quality service in international tourism. Its development is critical for addressing the challenges of globalization, enhancing team performance, and meeting the diverse needs of international clients.*

**Key words:** *cross-cultural communication, human resource management, international tourism, intercultural interaction, cross-cultural competence.*

**УДК 338.46:631.15**

**DOI: 10.32782/2415-8240-2025-106-2-384-396**

## **АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**

**С. А. ВЛАСЮК**, кандидат економічних наук

**Ю. А. ЦИМБАЛЮК**, кандидат економічних наук

**О. В. РОЛІНСЬКИЙ**, кандидат економічних наук

**О. Р. ЯСІНСЬКИЙ**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

**М. І. ТИХОВСЬКИЙ**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (доктор філософії)

**Уманський національний університет**

*У статті досліджено теоретичні основи концепції аутсорсингу та її застосування в контексті сільського господарства України. Проаналізовано спектр переваг, які отримують аграрні підприємства від використання аутсорсингових послуг, включаючи оптимізацію витрат, доступ до спеціалізованих знань та технологій, а також підвищення операційної гнучкості. Водночас розглянуто потенційні недоліки та ризики, пов'язані з передачею бізнес-процесів зовнішнім виконавцям. Особливу увагу приділено аналізу впливу нестачі кваліфікованої та некваліфікованої робочої сили на українському аграрному ринку як вагомого чинника, що зумовлює активізацію використання аутсорсингу для забезпечення безперебійності виробничих процесів та підвищення їхньої ефективності.*

**Ключові слова:** *аутсорсинг, фінансова діяльність, сільське господарство, ринкове середовище, аграрний сектор, стратегія*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку глобальної економіки однією з визначальних характеристик є загострення конкурентного середовища, що вимагає від суб'єктів господарювання постійного вдосконалення механізмів функціонування. Зростаюча конкуренція як на внутрішніх, так і на зовнішніх