

УДК : 005:330.163.14]:[338.486:17.022.1](477)

Н.В. ГРИНЬОХ<sup>1\*</sup>, В.І. ДМИТРУК<sup>2\*</sup>, Л.А. ДЯЧЕНКО<sup>3\*</sup>

<sup>1\*</sup> Каф. «Адміністративного забезпечення соціокультурної сфери», ВП «Львівська філія Київського національного університету культури і мистецтв», Кушевича 5, м. Львів, Україна, 79000, тел. +38 (032) 525195, тел. +38 (032) 521289 ел. пошта: kriter@ukr.net

<sup>2\*</sup> Каф. «Адміністративного забезпечення соціокультурної сфери», ВП «Львівська філія Київського національного університету культури і мистецтв», Кушевича 5, м. Львів, Україна, 79000, тел. +38 (032) 525195, тел. +38 (032) 521289 ел. пошта: wid\_ua@ukr.net

<sup>3\*</sup> Каф. «Адміністративного забезпечення соціокультурної сфери», ВП «Львівська філія Київського національного університету культури і мистецтв», Кушевича 5, м. Львів, Україна, 79000, тел. +38 (032) 525195, тел. +38 (032) 521289 ел. пошта: lidiyabako@ukr.net

## КРОС - КУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ФОРМУВАННІ ТУРИСТИЧНОГО ІМІДЖУ УКРАЇНИ

**Мета.** Робота присвячена розкриттю сутності крос-культурного менеджменту, як складової управлінських технологій та визначення можливостей використовувати отримані результати для впливу на формування більш привабливого туристичного іміджу України. **Методика.** Для вирішення поставлених завдань запропоновано низку перспективних напрямів розвитку крос-культурного менеджменту у діяльності підприємств сфери туризму, а також обґрунтовано необхідність їх практичного впровадження. **Результати.** У роботі запропоновано перспективні напрями розвитку крос – культурного менеджменту у діяльності підприємств сфери туризму з метою формування більш привабливого туристичного іміджу України та її позиціонування на ринку туристичних послуг. **Наукова новизна.** Запропоновані перспективні напрями розвитку крос – культурного менеджменту у діяльності підприємств сфери туризму відрізняються тим, що менеджери туристичних підприємств навчатимуть саме тих крос – культурних компетентостей, які характерні саме для культур тих країн, звідки прибувають туристи, що забезпечить впровадження оновлених і більш ефективних стратегій міжкультурних комунікацій. **Практична значимість.** Впровадження у практичну діяльність підприємств сфери туризму запропонованих перспективних напрямів розвитку крос – культурного менеджменту, оновленої мотиваційної політики і навчання персоналу туристичних підприємств крос – культурним компетенціям та комунікаціям, відповідно до конкретних країн звідки прибувають туристи в Україну, забезпечить формування більш привабливий її імідж на ринку туристичних послуг.

*Ключові слова:* комунікаційний менеджмент; культура; крос-культурний менеджмент; ніша.

### Постановка проблеми

Дослідження пріоритетних напрямів розвитку економіки України у XXI столітті, підвищення рівня її конкурентоспроможності в умовах інтеграції та глобалізації, зумовлює потреби у пошуку інструментарію та засобів для впровадження низки ефективних змін.

З огляду на це, у формуванні туристичного іміджу України вагомою є роль крос – культурного менеджменту.

Діяльність підприємств сфери туризму, як однієї із складових національної економіки, знаходиться у взаємозв'язку та взаємозалежності із різними чинниками впливу, одним із яких є вплив національних культур. Саме тому, є необхідність дослідити

управлінські процеси, які спрямовані на дослідження ролі крос-культурного менеджменту в діяльності підприємств сфери туризму та виробити практичні механізми щодо збереження національно-культурної ідентичності різних груп населення, а також загальноприйнятних крос-культурних технологій управління.

Це забезпечить формування позитивного іміджу України та вищий рівень зацікавленості у туристів із-за кордону в придбанні туристичних послуг, краще позиціонуватиме Україну та її туристичний потенціал на міжнародному ринку послуг, зумовить збільшення внутрішніх і зовнішніх туристичних потоків тощо.

### Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Огляд наукових джерел засвідчив, що ділові

культури різних країн, крос-культурний менеджмент досліджували такі зарубіжні вчені: Річард Р.Гестеланд [1], Г.Хофстеде [2], Г. Перлмуттер [3], Г.Лівітт і Г.Ферраро [4-5], Е.Гріффін [6], Е.Холл [7], Ф.Тромпенаарс і Ч.Хемпден-Тернер [8], Р.Льюїс [9] та інші. Результатами їхніх досліджень є моделі, які описують різні впливи національних та організаційних культур на бізнес-процеси в організаціях, підприємствах, їх взаємодію, відмінності та подібності тощо. Вагомий внесок Річарда Р.Гестеланда дозволив виокремити найважливіші критерії класифікації, для побудови ефективних моделей міжкультурних комунікацій при веденні бізнесу із міжнародними партнерами [1]. Герт Хофстеде, у контексті досліджень впливу різних культур на діяльність бізнес-структур, розробив «модель культурних вимірів», яка була запропонована ним для IBM у 70–80 роках ХХ століття [2.,С.67]. Г.Перлмуттер, відомий експерт із питань управління інтернаціональними компаніями, стверджує, що вони можуть бути орієнтовані на: етноцентризм, поліцентризм, геоцентризм[3]. Науковці Г.Лівітт і Г.Ферраро вважають за необхідне крос-культурну компетентність ефективно використовувати в системі міжнародних відносин і будувати комунікації таким чином, щоб покращити взаємодію учасників ринку та споживачів товарів чи послуг [4-5]. Результати наукових досліджень Е.Гріффіна засвідчили необхідність для персоналу підприємств розуміння наступного: наявності знань із особливостей певних культур і менталітету націй, де здійснюється бізнес чи інша взаємодія; наявності мотивації та бажання взаємодіяти з представниками інших культур, менталітету тощо; наявності лояльності та прихильності, неупередженого ставлення до інших націй і їх менталітету, що сприятиме кращим міжкультурним комунікаціям, проведенні переговорів тощо; наявності практичних умінь будувати ефективні взаємні крос-культурні комунікації та успішно адаптувати їх до ведення бізнесу на міжнародному ринку тощо [6]. Американський науковець Е.Холл пропонує поділ на такі ділові культури: низько-контекстуальні та високо-контекстуальні [7]. Дослідник Фонс Тромпенаарс запропонував розподілити національні культури на такі типи: «культура емоційно залучена» та «культура емоційно нейтральна» та сформував кластери країн, які описують розуміння культурних

різниць між ними [8., С.78]. Р.Льюїс пропонує розділити ділові культури відповідно до чинників національних, психологічних та згрупувати їх у такі типи: моноактивні, поліактивні, реактивні [9.,С. 24].

Однак, постійна мінливість умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств сфери туризму зумовлює необхідність нових досліджень, впровадження змін у процеси управління в т.ч. у контексті крос – культурного менеджменту.

### Цілі статті

Визначити сутність крос – культурного менеджменту та його вплив на бізнес – процеси у діяльності підприємств сфери туризму. Запропонувати практичні заходи, для впровадження у діяльність підприємств сфери туризму, які сприятимуть формуванню більш привабливого туристичного іміджу України, що також враховуватимуть певні особливості крос–культурних комунікацій, відповідно до різних країн із яких прибувають туристи.

### Виклад основного матеріалу

Розвиток теорії і практики управління та їх результати дають підстави стверджувати, що ефективно налагоджені процеси комунікацій підприємств, організацій чи установ – «одна з найважливіших функцій менеджменту, оскільки саме з її допомогою досягається єдність організації в досягненні загальної цілі, взаєморозумінні з партнерами» [10]. Комунікаційний менеджмент – це об'єктно-орієнтований вид спеціального менеджменту, за допомогою якого пізнаються та використовуються закономірності обміну інформацією, знаннями, інтелектуальною власністю в процесі формування та розвитку економічних систем. Виділяючи в менеджменті комунікативну функцію, можна стверджувати про те, що вона є однією з дієвих методів управління розвитком будь-якої організації, будь-якої території, міст чи регіонів [10., С.242 – 243].

У контексті формування туристичного іміджу України доречно розглянути взаємозв'язок процесів комунікації та культури. «Культура» – певна сукупність значущих для людей символів, ідей, цінностей, вірувань, норм, традицій, які набуваються людиною як членом суспільства, передаються від покоління до покоління та за допомогою яких

відбувається організація людської життєдіяльності.

Науковці-дослідники А.Кребер та К.Клахкон ще у 1952 році запропонували понад 160 варіантів дефініцій категорії «культура». І кількість цих дефініцій постійно зростає [11., С.199]. Категорія «культура» взаємопов'язана з управлінням та економікою, суспільством та спілкуванням, виробництвом товарів та послуг, діяльністю різних галузей національної економіки, релігією тощо. Культурні цінності суспільства можуть також зумовлювати купівлю та використання товарів чи послуг, визначати тенденції їх споживання, впливати на функціонування та розвиток підприємств різних галузей економіки країни. Виявлено, що національна культура країни знаходиться у взаємозв'язку з культурою підприємства чи організації.

Крос-культурний менеджмент розуміється як: – створення і застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації; – управління бізнесом при взаємодії різних культур; – управління міжкультурними конфліктами, їх запобігання та нейтралізація; – створення та застосування технологій управління культурним розмаїттям в умовах економічної глобалізації; – управління змінами в сучасному суспільстві у контексті взаємодії різних культур. Сутністю категорії крос-культурний менеджмент є вивчення поведінки персоналу підприємств, які взаємодіють у організаційних середовищах на національному чи міжнародному ринках та є носіями різних культур.

Розглянемо роль крос-культурного менеджменту у формуванні туристичного іміджу України, у контексті управління розвитком людських ресурсів і маркетинговою політикою підприємств сфери туризму. Виявлено, що існує низка взаємозалежних чинників, які впливають на функціонування та розвиток підприємств сфери бізнесу в контексті міжкультурних комунікацій. До них відносяться такі чинники: вивчення взаємодії мов, культур, національних звичаїв, стереотипів і менталітету; побудова організаційної та ділової культури; розвиток інтелектуальних ресурсів персоналу; управління людськими ресурсами, їх навчання та розвиток для більш ефективного ведення бізнесу в контексті міжнародних відносин із врахуванням відмінностей культур різних країн; розвиток міжкультурних компетенцій персоналу підприємств, які ведуть бізнес на

міжнародних ринках; дослідження причин непорозуміння чи конфліктних ситуацій у процесах комунікації; виявлення достовірності перекладу в процесах комунікацій; розробка крос-культурних технологій; проведення крос-культурних тренінгів, що забезпечить кращу адаптацію персоналу підприємств до взаємодії з різними культурами тощо.

Слід зазначити, що підприємства сфери туризму в Україні зазнають впливу культури та середовища, у якому вони знаходяться, і ці чинники можуть бути такими ж сильними, як технологічні чи інші. Підвищення рівня зацікавленості персоналу підприємств сфери туризму до вивчення впливу культури на їх діяльність не зменшує ролі інших чинників. Але культури націй не можуть залишатися постійними. Вони також змінюються під впливом подій, часу, розвитку людських ресурсів тощо. А тому підприємства сфери туризму та курортів в Україні мають сприятливі можливості зайняти свою «нішу», запропонувати такі туристичні продукти, які б репрезентували вищий рівень зацікавленості у їх придбанні зарубіжними та вітчизняними споживачами на ринку туристичних послуг. «Ніша» – це різні комбінації ресурсів й інших стримуючих факторів, яких достатньо для підтримання організаційної форми [ 12., С.28]. Наявність пропозицій на ринку таких туристичних продуктів, які впливатимуть на суспільство та враховуватимуть культури різних націй, забезпечать реакцію певних ніш та їх купівлю споживачами туристичних послуг. З'ясовано, що ресурси бізнес-партнерів підприємств сфери туризму знаходяться у взаємозв'язку та в частковій взаємозалежності. Це зумовлює появу нових альтернатив розвитку, досягнення вищого рівня їх конкурентоспроможності та економіки України.

Дослідження впливу крос – культурних особливостей на діяльність підприємств сфери туризму засвідчили, що вони знаходяться у взаємозв'язку та взаємодії. Національні культури країн є основою побудови системи їх базових цінностей, допомагають краще пізнати культури інших країн та сформувати міжкультурні комунікації. Важливим є те, що основу ділової культури становлять цінності та переконання, які відображають інтереси підприємств сфери туризму та їх персоналу. Саме ділова культура, у взаємозв'язку із національною культурою, зумовлює стилі

спілкування, традиції та символіку, цінності та установки, мову та організацію комунікаційних процесів у підприємствах сфери туризму тощо. До важливих елементів ділової культури підприємств сфери туризму варто віднести ще систему лідерства, стилі розв'язання конфліктів, мотивацію персоналу, стандарти поведінки персоналу тощо.

Важливим завданням для підприємств сфери туризму є формування позитивного туристичного іміджу України, попиту на туристичні продукти, управління поведінкою споживачів в оточуючому середовищі, а також «управління культурним розмаїттям». Використання національно-культурних спільностей та відмінностей, зокрема й «культурного

розмаїття», забезпечить розробку більш ефективних механізмів управління із підвищення рівня туристичного іміджу України та взаємного попиту на туристичні послуги інших із країн підприємств бізнес-партнерів, а також знизить ризики міжкультурних конфліктів тощо. До відмінностей національних культур належить також наступне: інші звички та етичні принципи, інші звичаї споживання їжі та спиртних напоїв, інше ставлення до роботи та розуміння продуктивності праці, інша система цінностей тощо.

Нижче проаналізовано деякі статистичні дані Державної служби статистики (табл. 1) [13].

Таблиця 1

**Туристичні потоки**  
за 2013-2017 роки Джерело [13]

Рік	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон (осіб)	Кількість іноземців, які відвідали Україну (осіб)	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та тур агентами (осіб)
<b>2013</b>	23761287	24671227	3454316
<b>2014</b>	22437671	12711507	2425089
<b>2015</b>	23141646	12428286	2019576
<b>2016</b>	24668233	13333096	2549606
<b>2017</b>	26437413	14229642	2806426

Як показано у таблиці 1, динаміка показників туристичних потоків за 2013-2017 роки, дозволяє зробити такі узагальнення:

-Кількість громадян України, які виїжджали за кордон у 2014р. порівняно до 2013р. знизилася на 6%; у 2015р. порівняно до 2014р. зросла на 3, 14%; у 2016р. порівняно до 2015р. зросла на 6, 59%; у 2017р. порівняно до 2016р. зросла на 7, 17%.

-Кількість іноземців, які відвідали Україну у 2014р. порівняно до 2013р. знизилася на 48, 48%; у 2015р. порівняно до 2014р. знизилася на 2, 23%; у 2016р. порівняно до 2015р. зросла на 7,28%; у 2017р. порівняно до 2016р. зросла на 6,72%.

-Кількість туристів, обслуговуваних туроператорами та тур агентами, у 2014р. порівняно до 2013р. знизилася на 29,8 %; у 2015р. порівняно до 2014р. знизилася на 83,28 %; у 2016р. порівняно до 2015р. зросла на 26,24%; у 2017р. порівняно до 2016р. зросла на 10, 07%.

Нижче представлено рис.1. «Туристичні потоки» (осіб), який відображає динаміку зміни зазначених вище показників і дає підстави стверджувати, що є потреба у формуванні вищого рівня туристичного іміджу України, в т. ч. з урахуванням впливу крос –культурних чинників .

Нижче авторами пропонуються практичні заходи, у контексті крос-культурного менеджменту, які сприятимуть підвищенню туристичного іміджу України, поширенню інформації про її нові туристичні можливості, забезпечать зростання туристичних потоків на світовому та вітчизняному ринках, дозволять використовувати особливості різних культур із взаємною вигодою для усіх учасників ринку туристичних послуг і забезпечити їх оновлений збалансований розвиток.

Відповідно до теми наукової статті, автори пропонують для підприємств сфери туризму, низку практичних заходів, які полягають у наступному:

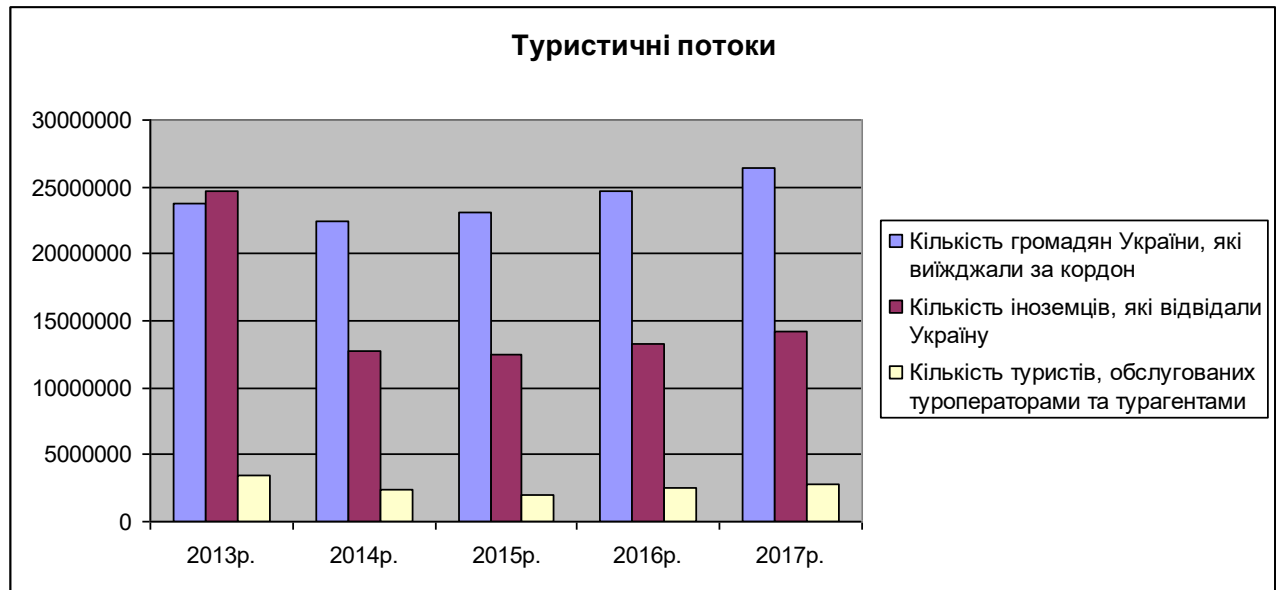


Рис.1. Туристичні потоки (осіб) [13]

1. Розвиток міжкультурних компетенцій персоналу підприємств сфери туризму;

2. Впровадження нових управлінських технологій щодо використання культурного розмаїття з користістю для усіх учасників ринку туристичних послуг, бізнес-партнерів тощо;

3. Побудову комунікаційних процесів із врахуванням особливостей національних та ділових культур інших країн, які можуть бути покупцями туристичних послуг в Україні;

4. Пристосування до місцевих звичаїв туристів із інших країн; участь у міжнародних та національних форумах, виставках тощо;

5. Виготовлення рекламної друкованої продукції для популяризації туристичних можливостей України, із урахуванням особливостей національних культур інших країн; проведення міжнародних та всеукраїнських тематичних фестивалів, які популяризуватимуть туристичні можливості України;

6. Розробку стратегій реклами для показу на національних телеканалах, яка сприятиме популяризації туристичного іміджу України, розробка державної стратегії для представництв України за кордоном, для ЗМІ щодо туристичних можливостей України, покращення інвестиційного клімату в Україні;

7. Розвиток туристичної інфраструктури та територій; використання інформаційних технологій для популяризації туристичного

іміджу України у різних країнах та мовами цих країн тощо.

Дослідження теми статті дозволило авторам розробити низку перспективних напрямів розвитку крос-культурного менеджменту у діяльності підприємств сфери туризму, а саме:

**I - Впровадження крос-культурного менеджменту у діяльність підприємств сфери туризму:**

1-Відбір критеріїв крос-культурних (міжкультурних) компетентностей відповідно до країн, з якими підприємства сфери туризму здійснюють бізнес-діяльність в умовах економічної глобалізації.

2-Навчання персоналу підприємств сфери туризму крос-культурним компетентностям, у т.ч.:

2.1.- навичкам проведення ситуаційного аналізу ділової культури іноземного бізнес-партнера;

2.2.- навичкам побудови корпоративної культури у відповідності із національною культурою;

2.3.- навичкам формулювання та вирішення завдань на основі сучасних концепцій крос – культурного менеджменту;

2.4.- помилки при побудові комунікацій із іноземними бізнес-партнерами, в т.ч. помилок при перекладі з однієї мови на іншу;

2.5.- знанням та вмінням долати міжкультурні бар'єри та ефективно вирішувати завдання, що стосуються крос-культурних відмінностей у процесі комунікацій;

2.6. - вмінням здійснювати практично бібліографічну та пошукову роботу при потребі отримати додаткові знання та вміння із використання крос-культурного менеджменту тощо.

3.-використання нових знань, вмінь, навиків персоналом щодо крос-культурних компетентностей у підприємствах сфери туризму у практичну діяльність.

4.-проведення семінарів із міжкультурних комунікацій, що створюють можливості попереджувати майбутні непорозуміння, конфлікти тощо.

5.-адаптація організаційної культури підприємств сфери туризму до управління багатонаціональними та багатокультурними колективами, виявлення розходжень, упередження можливих проблем тощо.

## **II-Впровадження оновленої мотиваційної політики щодо персоналу у підприємствах сфери туризму:**

1.-Розробка культурно-адаптованої мотиваційної політики персоналу у підприємствах сфери туризму щодо стимулювання праці, відповідно до досягнутих результатів: індивідуальних та колективних.

## **III - Впровадження оновлених стратегій міжкультурних переговорів:**

1. - Використання культурно-синергетичного підходу до проведення переговорів, коли культурні відмінності використовуються як ресурс та забезпечують досягнення поставлених цілей усіх учасників.

2.-Дослідження можливих вербальних та невербальних бар'єрів при крос-культурному спілкуванні.

## **IV Впровадження підприємствами сфери туризму оновлених стратегій на міжнародному ринку туристичних послуг:**

1.-Використання глобальних маркетингових стратегій, стратегій інтенсивного зростання тощо.

Слід зазначити, що на державному рівні, також зазнають змін управлінські процеси, які сприятимуть появі кращих можливостей щодо формування туристичного іміджу України. На це направлені такі нормативно – правові документи: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 року № 168-р «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» та затверджений «План

заходів із реалізації «Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року у 2018 році», розроблений Міністерством економічного розвитку і торгівлі України [14-15]. За даними Державної фіскальної служби України обсяг надходжень від сплати туристичного збору у 2016 році склав 54,1 млн. грн.; це на 45,7% більше, ніж у 2015 році. При цьому обсяг у 2015 році у порівнянні з 2014 роком зріс на 49,9 % [16]. До регіонів України за найбільшими обсягами надходжень від сплати туристичного збору, що надійшли до місцевих бюджетів у 2016 році (з урахуванням надходжень туристичного збору, сплаченого юридичними особами по Центральному Офісу, які зараховані до м. Києва, Запорізької та Одеської областей) відносяться наступні: м. Київ – 18,8 млн. грн. (34,7%), Львівська обл. – 8,4 млн. грн. (15,6%), Одеська обл. – 7,3 млн. грн. (13,6%), Івано-Франківська обл. – 2,3 млн. грн. (4,2%), Закарпатська обл. – 2,2 млн. грн. (4,1%). ТОП 5 за найбільшим зростанням обсягу туристичного збору до місцевих бюджетів у 2016 році складають: м. Київ – на 4,9 млн. грн. (на 50,1%), Львівська обл. – на 2,5 млн. грн. (на 42,3%), Одеська обл. – на 2,5 млн. грн. (на 50,8%), Херсонська обл. – на 0,8 млн. грн. (на 75,7%), Івано-Франківська обл. – на 0,7 млн. грн. (на 45,3%) [16].

Динаміка зміни зазначених вище статистичних показників засвідчує, що існують ще резерви для оптимізації діяльності підприємств туристичної сфери, як однієї із галузей національної економіки України.

## **Висновки**

Результати дослідження щодо сутності та ролі крос-культурного менеджменту у формуванні туристичного іміджу України дають підстави стверджувати наступне: 1. Впровадження крос-культурного менеджменту у діяльність підприємств сфери туризму в Україні дозволяє використовувати культурні відмінності та подібності, як один із організаційних ресурсів їх розвитку та інновацій, підвищенні рівня туристичної привабливості України. 2. Знання персоналу підприємств сфери туризму культурних особливостей різних націй, країн та використання їх у процесах комунікацій, ведення бізнесу тощо, забезпечать оптимальні управлінські рішення для усіх учасників такої взаємодії. 3. Впровадження крос-культурного менедж-

менту у діяльність та розвиток функціонують на ринку туристичних послуг, багатонаціональних колективів: персоналу стануть основою їх оновленого розвитку та досягнення вищого рівня синергетичної культури закордонних бізнес-партнерів, які спільно культурної взаємодії.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Гестеланд Р. Д. Кросс-культурное поведение в бизнесе / Р.Д.Гестеланд. – М: Изд-во «Баланс-Клуб», 2003. – 273 с.
2. Hofstede G. Culture and organizations / G. Hofstede. – London: Mc Graw – Hill, 1991. – 271p.
3. Perlmutter H. V. The tortuous Evolution of Multinational Enterprises, Columbia Journal of World Business, 1/1969, pp. 10 – 19.
4. Leavitt, R.L. Developing Cultural Competence in a Multicultural World, Parts 1&2, 2012. URL: <https://goo.gl/Mvk8a4>.
5. Ferraro, Gary P. The cultural dimension of international business 1 Gary P. Ferraro, 4 th ed., 2002. URL: <https://goo.gl/Dp1rtS>
6. Griffin, Emory A.A. First Look at Communication Theory (6-ht ed).- Mc Graw – Hill, 2006 URL: <https://goo.gl/6JUdRr>.
7. Hall Edvard T. Beyond Culture / Edvard T. Hall. – New York: Anchor Books, 1990. – 217 p.
8. Trompenaars F. Riding the wave of culture / F. Riding Trompenaars. – London: Nicholas Brealey, 1993. – 192 p.
9. Льюис Р. Столкновение культур / – Изд-во: «Манн, Иванов и Фербер», 2013. – 640 с.
10. Гапоненко А. Л. Теория управления / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.
11. Мельник В. П. Культурологія: енциклопедичний словник / П.В. Мельник, М. П. Альчук, Ф. С. Бацевич, І. М. Бойко. – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – 508 с.
12. Холл Р. Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Р.Х.Холл. – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
13. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2018 р.)
14. Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2018 р.)
15. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2018 р.)
16. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dpsu.gov.ua/> (дата звернення 10.10.2018 р.)

Н.В. ГРИНЬОХ<sup>1\*</sup>, В.І. ДМИТРУК<sup>2\*</sup>, Л.А. ДЯЧЕНКО<sup>3\*</sup>

<sup>1\*</sup> каф. «Административного обеспечения социокультурной сферы», «Львовский филиал Киевского национального университета культуры и искусств», Кушевича 5, г. Львов, Украина, 79000, тел. +38 (032) 525195, тел. +38 (032) 521289 ел. пошта: [kriter@ukr.net](mailto:kriter@ukr.net)

<sup>2\*</sup> каф. «Административного обеспечения социокультурной сферы», «Львовский филиал Киевского национального университета культуры и искусств», Кушевича 5, г. Львов, Украина, 79000, тел. +38 (032) 525195, тел. +38 (032) 521289 ел. пошта: [wid\\_ua@ukr.net](mailto:wid_ua@ukr.net)

<sup>3\*</sup> каф. «Административного обеспечения социокультурной сферы», «Львовский филиал Киевского национального университета культуры и искусств», Кушевича 5, г. Львов, Украина, 79000, тел. +38 (032) 525195, тел. +38 (032) 521289 ел. пошта: [lidiyabako@ukr.net](mailto:lidiyabako@ukr.net)

## КРОСС – КУЛЬТУРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ФОРМИРОВАНИИ ТУРИСТИЧЕСКОГО ИМИДЖА УКРАИНЫ

**Цель.** Работа посвящена раскрытию сущности кросс-культурного менеджмента, как составной части управленческих технологий и определение возможностей использовать полученные результаты для влияния на формирования более привлекательного туристического имиджа Украины. **Методика.** Для решения поставленных задач предложено ряд перспективных направлений развития кросс – культурного менеджмента,

а также аргументировано необходимость их практического внедрения. **Результаты.** В работе предложено перспективные направления развития кросс – культурного менеджмента в деятельности предприятий сферы туризма с целью формирования более привлекательного туристического имиджа Украины и ее позиционирования на рынке туристических услуг. **Научная новизна.** Предложенные перспективные направления развития кросс – культурного менеджмента в деятельности предприятий сферы туризма отличаются именно тем, что менеджеров туристических предприятий будут обучать тем кросс – культурным компетенциям, которые характерны именно для культур стран, откуда прибывают туристы, что обеспечит внедрение обновленных и более эффективных стратегий межкультурных коммуникаций. **Практическая значимость.** Внедрение в практическую деятельность предприятий сферы туризма предложенных перспективных направлений развития кросс – культурного менеджмента, обновленной мотивационной политики и обучения персонала туристических предприятий кросс – культурным компетенциям и коммуникациям, соответственно к конкретным странам, откуда прибывают туристы, обеспечит формирование более привлекательного ее имиджа на рынке туристических услуг в Украине.

*Ключевые слова:* коммуникационный менеджмент; культура; кросс – культурный менеджмент; ниша.

N. HRYNOCH<sup>1\*</sup>, V. DMYTRUK<sup>2\*</sup>, L. DYACHENKO<sup>3\*</sup>

1\* Dep. “Administrative support of socio-cultural sphere”, Separate subdivision Lviv Branch of Kyiv National University of Culture and Arts, Kushevich st., 5, Lviv, Ukraine, tel. +38 (032) 52 51 95, +38 (032) 52 12 89, e-mail: kriter@ukr.net.

2 \* Dep. “Administrative support of socio-cultural sphere”, Separate subdivision Lviv Branch of Kyiv National University of Culture and Arts, Kushevich st., 5, Lviv, Ukraine, tel +38 (032) 525195 , +38 (032) 521289 e-mail: wid.ua@ukr.net.

3\* Dep. “Administrative support of socio-cultural sphere”, Separate subdivision Lviv Branch of Kyiv National University of Culture and Arts, Kushevich st., 5, Lviv, Ukraine, tel. +38 (032) 525195 , +38 (032) 521289 e-mail: lidiabako@ukr.net.

## CROSS-CULTURAL MANAGEMENT IN THE CREATION OF THE DESTINATION IMAGE OF UKRAINE

**Goal.** The work aims to discover the essence of cross-cultural management to be a component of management technologies, and to determine the possibilities for the implementation of the obtained results to influence the creation of a more attractive travel destination image of Ukraine. **Methodology.** To achieve the set tasks, the paper displays a number of promising and forward-looking vectors for the development of cross-cultural management in the activities of tourism industry’s enterprises. The authors also substantiate the need for practical implementation of these directions. **Results.** The paper suggests advanced directions for the development of cross-cultural management in the activities of tourism enterprises aimed to create more attractive destination image of Ukraine, and to market itself in the tourism industry as well. **Scientific innovation.** The proposed looking-forward directions for the development of cross-cultural management in the sphere of tourism enterprises introduce a number of novelties. Namely, travel company managers will focus to gain exactly those cross-cultural knowledge and particulars that are specific to each individual country inbound tourists come from. This, in turn, ensures the implementation of updated and effective intercultural communication strategies. **Practical implications.** The implementation of the proposed promising directions for the development of cross-cultural management, the renewed motivation policy and the training of tourism enterprises' staff focused on cross-cultural competence and communication, based on specific information concerning every single country inbound tourists arrive in Ukraine, provide the creation of its more attractive image on the tourism industry market.

*Keywords:* communication management; culture; cross-cultural management; sphere.

### REFERENCES

1. Gesteland, R.D. (2003) Kross-kul'turnoye povedeniye v biznese [Cross-Cultural Business Behavior. Marketing, Negotiating, Sourcing and Managing Across Cultures]. *Balans-Klub*, 273 [in Russian]
2. Hofstede, G. (1991) Culture and Organizations. *London: Mc Graw – Hill*, 271[in English]
3. Perlmutter, H. V. (1969) The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises, *Columbia Journal of World Business*, 1, 10 – 19 [in English]



4. Leavitt, R.L. (2012) *Developing Cultural Competence in a Multicultural World, Parts 1&2*, URL: <https://goo.gl/Mvk8a4> [in English]
5. Ferraro, G. P. (2002) *The Cultural Dimension of International Business*, 4<sup>th</sup> ed., URL: <https://goo.gl/Dp1rtS> [in English]
6. Griffin, Emory A.A.(2006) *First Look at Communication Theory*, 6<sup>th</sup> ed, *Mc Graw – Hill*, URL: <https://goo.gl/6JUdRr> [in English]
7. Hall, E. T. (1990) *Beyond Culture*. *New York: Anchor Books*, 217 [in English].
8. Trompenaars, F. (1993) *Riding the Wave of Culture*. *London: Nicholas Brealey*, 192 [in English]
9. Lewis, R. D. (2013) *Stolknoveniye kul'tur. Putevoditel' dlya vsekhn, kto delayet biznes za granitsey* [When Cultures Collide: Leading Across Cultures], *Mann, Ivanov i Ferber*, 640 [in Russian]
10. Gaponenko, A. L., Pankrukhin, A. P. (2004). *Strategicheskoe upravlenie* [[Strategic Management], *Moscow, Publishing House RAGS*, 558 [in Russian]
11. Melnyk, V. P. (2013) *Kul'turolohiya: entsyklopedychnyy slovnyk* [Cultural Studies: Encyclopedic Dictionary] *Publishing House of the Ivan Franko National University of Lviv*, 508 [in Ukrainian]
12. Hall, R. H.(2001) *Organizatsii: struktury, protsessy, rezul'taty* [Organizations: Structures, Processes and Outcomes], *SPb.: Piter*, 512 [in Russian]
13. State Statistics Service of Ukraine, official website. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10.10. 2018) [in English]
14. Verkhovna Rada of Ukraine [Supreme Council of Ukraine], official web portal. Available at: <http://rada.gov.ua/en> (accessed 10.10. 2018) [in English]
15. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, official web-site. Available at: <http://www.me.gov.ua/?lang=en-GB> (accessed 10.10. 2018) [in English]
16. State Fiscal Service of Ukraine, official website. Available at: <http://sfs.gov.ua/en/> (accessed 10.10.2018) [in English]

Надійшла 28.10.2018 р.

Стаття рекомендована до друку д-ром екон. наук, доц. Князевич А.О., д-ром екон. наук, проф.Пивоваровим М.Г.