

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
Кафедра економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій

# МІЖКУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ

Методичні рекомендації до практичних занять та самостійної роботи  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
освітньо-професійної програми «Туризм»  
денної та заочної форм здобуття вищої освіти



Миколаїв – 2025

**УДК 392:316.77**  
**М58**

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту  
Миколаївського національного аграрного університету  
(протокол № 1 від 28.08.2025 р.)

Укладачі:

О. В. Шербаніна – д-р екон.наук, професор, декан факультету менеджменту  
Миколаївського національного аграрного університету;

С. І. Тищенко – к.п.н., доцент, доцент кафедри економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського  
національного аграрного університету;

О. Ю. Пархоменко – к.ф.-м.н., доцент, доцент кафедри економічної  
кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського  
національного аграрного університету;

Т. С. Кучмійова – к.екон.н., доцент, доцент кафедри економічної  
кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського  
національного аграрного університету;

І. І. Хилько – старший викладач кафедри економічної кібернетики,  
комп'ютерних наук та інформаційних технологій Миколаївського  
національного аграрного університету;

О. О. Жебко – асистент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних  
наук та інформаційних технологій Миколаївського національного аграрного  
університету.

Рецензенти:

Т.Г.Олійник - канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки  
підприємств, Миколаївський національний аграрний університет

Я.Е.Андрющенко - канд. пед. наук, представник торговельник ФГ  
«Органік Системс»

© Миколаївський національний  
аграрний університет, 2025

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ВСТУП.....	6
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1 Самооцінка міжкультурної компетентності .....	7
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2 Побудова «культурного профілю» країни .....	11
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4 Порівняння культурних вимірів 2–3 країн.....	22
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5 Аналіз невербальних сигналів у різних культурах .....	27
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6 Дебати «Стереотипи в туризмі: ризики та запобігання» .....	33
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7 Кейс «Міжкультурне непорозуміння в готелі/турі» .....	37
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8 Рольова гра «Деескалація конфлікту з туристом іншої культури» .....	42
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9 Регіональні кейси: ЄС/США/Східна Азія (скрипт сервісу). .....	47
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10 Регіональні кейси: Близький Схід/Африка .....	51
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №11 Мініпротокол: правила прийому делегації/групи .....	55
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №12 Етика сервісної діяльності та стандарти клієнтоорієнтованості .....	61
ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №13 Культурний гайд для туроператора.....	66
ПІСЛЯМОВА .....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ПЕРЕДМОВА

Сучасний світ дедалі більше стирає географічні кордони, перетворюючи планету на єдиний економічний, культурний та комунікаційний простір. Щодня мільйони людей перетинають не лише державні кордони, але й межі культур – у ділових поїздках, туристичних мандрах, освітніх обмінах або віртуальному спілкуванні з партнерами з інших країн. У цьому строкатому калейдоскопі культурних патернів, цінностей і традицій здатність розуміти співрозмовника, декодувати приховані смисли, уникати непорозумінь та будувати ефективну комунікацію стає не просто корисною навичкою, а життєво необхідною компетенцією. Саме формуванню цих компетенцій присвячений пропонований навчальний посібник з дисципліни «Міжкультурні комунікації».

Сьогодні міжкультурна комунікація перестала бути предметом інтересу лише дипломатів та антропологів – це практичний інструмент, який визначає успіх у бізнесі, туризмі, освіті, міжнародних проєктах та повсякденному житті. Дослідження підтверджують, що більшість конфліктів у міжнародному середовищі виникають не через об'єктивні розбіжності, а через нерозуміння культурних особливостей партнерів. Компанії, які інвестують у розвиток міжкультурної компетентності своїх працівників, отримують конкурентну перевагу на глобальних ринках, будують міцніші партнерські відносини та уникають репутаційних втрат. Саме тому опанування теорії та практики міжкультурної комунікації є невід'ємною складовою професійної підготовки сучасного фахівця.

Навчальний посібник є логічним продовженням теоретичного курсу з міжкультурних комунікацій і містить тринадцять практичних занять, що охоплюють ключові аспекти міжкультурної взаємодії у професійному середовищі. Структура посібника побудована за принципом «від простого до складного» – від самооцінки власної міжкультурної компетентності до розробки комплексного культурного гайду для туроператора. Такий підхід дозволяє студентам поступово занурюватися в проблематику, закріплюючи теоретичні знання через аналіз реальних кейсів, рольові ігри, симуляції та рефлексію власного досвіду.

Перші практичні заняття закладають теоретичний та методичний фундамент, необхідний для подальшої роботи. Ви навчитеся оцінювати власну міжкультурну компетентність, будувати культурні профілі країн за моделями Г. Хофстеде, Е. Холла та Ф. Тромпенаарса, досліджувати специфіку вербальної та невербальної комунікації в різних культурах. Окрема увага приділяється розвитку культурної чутливості, усвідомленню власних стереотипів та упереджень, які можуть заважати ефективній міжкультурній взаємодії.

Наступний блок практичних занять присвячено практичному застосуванню отриманих знань у типових професійних ситуаціях. Ви опануєте техніки деескалації конфліктів з туристами з інших культур, навчитеся аналізувати та вирішувати міжкультурні непорозуміння в готелях та туристичних групах, розробляти культурно-адаптовані скрипти

обслуговування для представників різних регіонів світу – Європи, США, Східної Азії, Близького Сходу та Африки. Особливе місце посідають питання інклюзивності та недискримінаційної комунікації, які набувають дедалі більшого значення в сучасному глобалізованому світі.

Значну увагу в посібнику приділено протокольним аспектам прийому іноземних делегацій та туристичних груп. Ви навчитеся розробляти мініпротоколи перебування, враховувати ієрархію, статус, культурні та релігійні особливості гостей, організувати трансфер, розсадку в автомобілі, ділові обіди та вечері, обирати доречні подарунки. Ці знання є незамінними для фахівців, які планують працювати в міжнародному туризмі, готельному бізнесі або організації міжнародних заходів.

Завершує посібник підсумковий проєкт – розробка культурного гайду для туроператора. Це комплексне завдання, яке дозволяє студентам продемонструвати всі набуті знання та навички: від аналізу культурних вимірів обраної країни до розробки практичних рекомендацій для персоналу, скриптів діалогів та переліку культурних табу. Такий проєкт стає не лише формою контролю, але й реальним продуктом, який може бути використаний у професійній діяльності.

Кожне практичне заняття містить чітко сформульовану мету, короткі теоретичні відомості, які актуалізують необхідні знання, практичні завдання (кейси, рольові ігри, симуляції), контрольні питання для перевірки засвоєння матеріалу та домашні завдання, що передбачають аналіз реальних ситуацій, написання есе, розробку аналітичних звітів та проєктів. Така структура дозволяє використовувати посібник як для аудиторних занять під керівництвом викладача, так і для самостійної роботи студентів.

Сподіваємось, що цей посібник стане для вас надійним провідником у складний, але надзвичайно захопливий світ міжкультурної комунікації, допоможе здобути необхідні теоретичні знання та практичні навички, які дозволять вам впевнено почуватися в будь-якому культурному середовищі. Пам'ятайте: міжкультурна компетентність – це не просто знання фактів про інші культури, це відкритість, емпатія та готовність бачити світ очима іншого. Саме ви творите майбутнє, у якому культурне різноманіття стає не джерелом конфліктів, а основою для взаємного збагачення та розвитку.

Бажаємо успіхів і цікавих відкриттів!

## ВСТУП

Професійна підготовка фахівця у сфері туризму та гостинності передбачає не лише засвоєння теоретичних знань про культурне різноманіття світу, а й формування практичних навичок ефективної міжкультурної взаємодії, комунікації та прийняття рішень у реальних професійних ситуаціях з представниками різних країн та культур.

Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Міжкультурні комунікації» розроблено з метою активізації навчальної діяльності здобувачів вищої освіти, розвитку їх аналітичного мислення, культурної чутливості та здатності застосовувати знання про культурні відмінності у професійній діяльності в туристичній галузі.

Практичні заняття спрямовані на аналіз міжкультурних кейсів, моделювання комунікативних ситуацій з представниками різних культур, розвиток навичок ділового діалогу з урахуванням культурних особливостей співрозмовника, формування алгоритмів вирішення міжкультурних конфліктів, розвиток навичок публічної аргументації в дебатах про стереотипи та упередження.

Самостійна робота передбачає опрацювання теоретичних моделей культурних вимірів, аналіз прикладів із практики міжнародного туристичного бізнесу, підготовку аналітичних звітів та есе, розробку культурних гайдів для туроператорів, створення протоколів прийому іноземних делегацій.

Методичні матеріали сприяють формуванню у здобувачів міжкультурної компетентності, професійної зрілості, толерантності та здатності ефективно діяти в умовах глобалізованого туристичного ринку, де взаємодія з представниками різних культур є щоденною практикою.

Застосування інтерактивних методів навчання, кейс-аналізу, рольових ігор та ситуаційного моделювання дозволяє поєднати теоретичні знання з практикою та підготувати майбутніх фахівців до реальних викликів міжкультурної комунікації в туристичній галузі.

# ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №1

## Самооцінка міжкультурної компетентності

### Мета роботи

Дослідити власний рівень міжкультурної компетентності, ідентифікувати сильні сторони та зони розвитку у сфері взаємодії з представниками інших культур. Сформувати навички рефлексивного аналізу власних культурних установок, стереотипів та комунікативних патернів для подальшого свідомого розвитку міжкультурної чутливості.

### Короткі теоретичні відомості

Міжкультурна компетентність є інтегральною здатністю особистості ефективно та адекватно взаємодіяти з представниками інших культур, розуміти їхні цінності, норми та моделі поведінки. Вона не зводиться лише до знання іноземних мов чи обізнаності про традиції різних народів. Це складний комплекс когнітивних, афективних та поведінкових компонентів, які дозволяють людині успішно функціонувати в мультикультурному середовищі, уникати непорозумінь та будувати конструктивні відносини з партнерами з різних культур.

Структура міжкультурної компетентності включає три основні компоненти. Когнітивний компонент – це знання про інші культури, розуміння культурних відмінностей, обізнаність про власні культурні особливості та їхній вплив на сприйняття світу. Афективний компонент – це емоційна готовність до контакту, толерантність до невизначеності, емпатія, відкритість до нового досвіду, здатність справлятися з культурним шоком. Поведінковий компонент – це вміння адаптувати свою комунікативну поведінку до культурного контексту, використовувати відповідні вербальні та невербальні засоби, ефективно вирішувати конфлікти, що виникають на культурному ґрунті.

Важливим елементом міжкультурної компетентності є культурна самосвідомість – розуміння того, як власна культура впливає на наше сприйняття, мислення та поведінку. Ми схильні сприймати власні культурні норми як "природні" та "нормальні", оцінюючи інші культури крізь їхню призму. Цей феномен називається етноцентризмом. Розвинена культурна самосвідомість дозволяє нам "побачити себе з боку", усвідомити відносність власних культурних установок і бути більш відкритими до інших способів бачення світу.

Модель розвитку міжкультурної чутливості Мілтона Беннета (DMIS) описує стадії, через які проходить людина в процесі розвитку міжкультурної компетентності. Вона включає етноцентричні стадії (заперечення, захист, применшення відмінностей) та етнорелятивні стадії (прийняття, адаптація, інтеграція). Розуміння цієї моделі допомагає усвідомити, на якому етапі розвитку перебуває людина, і визначити напрямки подальшого розвитку. Перехід від етноцентризму до етнорелятивізму є ключовим моментом у формуванні зрілої міжкультурної компетентності.

Стереотипи та упередження є природними когнітивними механізмами спрощення реальності, але в міжкультурній комунікації вони часто стають джерелом непорозумінь. Стереотипи – це узагальнені уявлення про групи людей, які можуть бути як позитивними, так і негативними. Упередження – це негативні установки щодо групи, засновані на стереотипах. Важливо усвідомлювати власні стереотипи, вміти їх ідентифікувати та не дозволяти їм впливати на оцінку конкретної людини – представника іншої культури.

Рефлексія є ключовим інструментом розвитку міжкультурної компетентності. Вона передбачає свідомий аналіз власного досвіду міжкультурних контактів, осмислення емоцій, які виникали під час взаємодії, оцінку ефективності власних комунікативних стратегій. Саме через рефлексію ми можемо трансформувати окремі враження в системне розуміння та нові компетенції. Регулярна рефлексивна практика дозволяє поступово підвищувати рівень міжкультурної чутливості та ефективності.

### **Самооцінка міжкультурної компетентності (анкета)**

Запропонована нижче анкета допоможе вам оцінити власний рівень міжкультурної компетентності за різними параметрами. Оцініть кожне твердження за шкалою від 1 до 5, де:

- 1 – абсолютно не згоден / ніколи
- 2 – скоріше не згоден / рідко
- 3 – важко відповісти / іноді
- 4 – скоріше згоден / часто
- 5 – повністю згоден / завжди

### ***Розділ 1. Когнітивний компонент (знання та розуміння)***

1. Я можу пояснити, як моя власна культура впливає на моє сприйняття світу.
2. Я знаю основні культурні особливості (цінності, традиції, норми поведінки) принаймні трьох країн, відмінних від моєї.
3. Я розумію різницю між індивідуалістичними та колективістськими культурами.
4. Я знаю, що в різних культурах по-різному ставляться до часу, особистого простору, ієрархії.
5. Я усвідомлюю, що мої уявлення про "нормальну" поведінку можуть не збігатися з уявленнями людей з інших культур.
6. Я можу назвати принаймні три жести, які в різних культурах мають різне значення.

## ***Розділ 2. Афективний компонент (ставлення та емоції)***

1. Я відчуваю інтерес і допитливість, коли зустрічаю людей з інших культур.
2. Я почуваюся комфортно в ситуаціях, коли не розумію до кінця, що відбувається (толерантність до невизначеності).
3. Я здатний співпереживати людині з іншої культури, навіть якщо її реакції відрізняються від моїх.
4. Я не відчуваю тривоги або страху перед спілкуванням з іноземцями.
5. Я здатний контролювати своє роздратування, коли стикаюся з незрозумілою для мене поведінкою представників інших культур.
6. Я відкрито визнаю, що можу помилятися в оцінці поведінки людини з іншої культури.

## ***Розділ 3. Поведінковий компонент (навички та дії)***

1. Коли я спілкуюся з іноземцями, я намагаюся говорити повільно, чітко, уникаючи складних ідіом та сленгу.
2. Я звертаю увагу на невербальні сигнали співрозмовника і намагаюся їх правильно інтерпретувати.
3. Я здатний адаптувати свій стиль спілкування залежно від культурної приналежності співрозмовника.
4. У конфліктній ситуації з представником іншої культури я намагаюся зрозуміти культурні причини непорозуміння.
5. Я цікавлюся культурними особливостями партнерів до початку співпраці або подорожі.
6. Я маю досвід успішної тривалої комунікації з представниками інших культур.

## ***Розділ 4. Рефлексія та самоусвідомлення***

1. Я можу назвати свої сильні сторони як учасника міжкультурної комунікації.
2. Я усвідомлюю свої "сліпі зони" – ситуації, в яких я найчастіше припускаюся помилок у спілкуванні з іноземцями.
3. Я аналізую свій досвід міжкультурних контактів, щоб робити висновки на майбутнє.
4. Я можу назвати стереотипи щодо інших культур, які існують у моєму оточенні, і оцінити, наскільки вони впливають на мене.
5. Я розумію, що моя культура – лише одна з багатьох, і вона не є "кращою" або "правильнішою" за інші.

## **Інтерпретація результатів**

*Підрахуйте середній бал за кожним розділом:*

4.5 – 5.0: Високий рівень. Ви демонструєте зрілу міжкультурну компетентність. Ваше завдання – підтримувати цей рівень та ділитися досвідом з іншими.

3.5 – 4.4: Добрий рівень. Ви маєте хорошу базу, але є зони для розвитку. Зверніть увагу на розділи з нижчими балами.

2.5 – 3.4: Середній рівень. Ви усвідомлюєте важливість міжкультурної компетентності, але потребуєте системного розвитку. Визначте пріоритетні напрямки.

1.0 – 2.4: Початковий рівень. Ви рідко стикалися з міжкультурною комунікацією або маєте негативний досвід. Рекомендується цілеспрямовано працювати над розвитком усіх компонентів.

## **Рефлексійні питання**

1. Після заповнення анкети дайте розгорнуті відповіді на наступні питання:
2. Які результати стали для вас несподіваними? Що ви дізналися про себе нового?
3. В якому з чотирьох компонентів (когнітивному, афективному, поведінковому, рефлексивному) ви маєте найвищі бали? Чому ви так вважаєте?
4. В якому компоненті ваші бали найнижчі? З чим це пов'язано? Які конкретні ситуації з вашого досвіду ілюструють цю "зону розвитку"?
5. Які стереотипи щодо інших культур ви помітили у себе? Звідки вони взялися (сім'я, медіа, особистий досвід)?
6. Оцініть свій рівень толерантності до невизначеності. Як ви почуваетесь в ситуаціях, коли не розумієте, що відбувається?
7. Пригадайте ваш останній досвід спілкування з іноземцем. Що, на вашу думку, ви зробили добре, а що могли б покращити?
8. На якій стадії розвитку міжкультурної чутливості (за моделлю Беннета) ви, на вашу думку, перебуваєте? Чому?

## **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "міжкультурна компетентність". Які компоненти входять до її структури?
2. Що таке "культурна самосвідомість" і чому вона є важливою для ефективної міжкультурної комунікації?
3. Поясніть феномен етноцентризму. Чому люди схильні оцінювати інші культури крізь призму власної?
4. Охарактеризуйте модель розвитку міжкультурної чутливості Мілтона Беннета (DMIS). Які стадії вона включає?

5. У чому різниця між стереотипами та упередженнями? Чому стереотипи можуть бути небезпечними в міжкультурній комунікації?
6. Яку роль відіграє рефлексія в розвитку міжкультурної компетентності?
7. Що таке "толерантність до невизначеності" і чому вона важлива для міжкультурної взаємодії?
8. Як когнітивний, афективний та поведінковий компоненти міжкультурної компетентності пов'язані між собою?
9. Чи можна вважати людину з високим рівнем міжкультурної компетентності такою, що "не має стереотипів"? Чому?
10. Як досвід міжкультурних контактів впливає на розвиток міжкультурної компетентності?

### **Домашнє завдання**

Підготувати есе-рефлексію (2-3 сторінки) на тему: "Мій профіль міжкультурної компетентності: сильні сторони, зони розвитку та план удосконалення"

#### ***Есе має включати:***

1. Аналіз результатів анкетування (з конкретними балами та їх інтерпретацією).
2. Розгорнуті відповіді на рефлексійні питання (щонайменше на 5 з 7).
3. Ідентифікацію 2-3 сильних сторін у сфері міжкультурної компетентності з прикладами з власного досвіду.
4. Ідентифікацію 2-3 зон розвитку (слабких сторін) з поясненням, чому вони є важливими.
5. Конкретний план дій на наступні 3-6 місяців для розвитку міжкультурної компетентності (що саме будете робити, які ресурси використовуватимете, як оцінюватимете прогрес).
6. Висновок про значення міжкультурної компетентності для вашої майбутньої професійної діяльності.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №2**

### **Побудова «культурного профілю» країни**

#### **Мета роботи**

Дослідити теоретичні моделі аналізу культурних відмінностей та навчитися застосовувати їх для побудови комплексного «культурного профілю» окремих країн. Сформувати навички порівняльного аналізу культур, виявлення потенційних зон непорозуміння у міжкультурній комунікації та прогнозування комунікативної поведінки представників різних культур на основі їхніх культурних параметрів.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Для системного аналізу та порівняння культур дослідники розробили низку моделей, які дозволяють описати культуру через набір певних вимірів або параметрів. Ці моделі не є абсолютною істиною і не описують кожен окрему людину, але вони дають важливі орієнтири для розуміння загальних тенденцій, цінностей та моделей поведінки, характерних для більшості представників певної культури. Побудова «культурного профілю» країни дозволяє передбачити потенційні труднощі в комунікації, підготуватися до них і адаптувати свою поведінку.

Модель Герта Хофстеде є однією з найвідоміших і найбільш емпірично обґрунтованих. Вона базується на масштабному дослідженні працівників IBM у понад 70 країнах. Хофстеде виділив шість основних вимірів культури. Перший вимір – дистанція влади (Power Distance) – ступінь, з яким менш владні члени організацій та інституцій очікують і приймають нерівномірний розподіл влади. Високий рівень означає визнання ієрархії, низький – прагнення до рівності.

Другий вимір – індивідуалізм проти колективізму (Individualism vs Collectivism). В індивідуалістичних культурах (США, Австралія, Велика Британія) люди піклуються переважно про себе та свою найближчу сім'ю, цінується особиста свобода та досягнення. У колективістських культурах (країни Азії, Латинської Америки) люди з народження інтегровані в сильні згуртовані групи, які захищають їх у обмін на лояльність. Третій вимір – маскуліність проти фемінності (Masculinity vs Femininity). Маскуліні культури (Японія, Угорщина) орієнтовані на конкуренцію, досягнення, успіх, матеріальну винагороду. Фемінні культури (Скандинавія) цінують якість життя, турботу про інших, співпрацю, баланс між роботою та особистим життям.

Четвертий вимір – уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance) – ступінь дискомфорту, тривоги, який члени культури відчувають перед невизначеними або невідомими ситуаціями. Високий рівень уникнення невизначеності (Греція, Португалія) проявляється у жорстких правилах, законах, ритуалах, нетерпимості до девіантної поведінки. Низький рівень (Данія, Сінгапур) – у більшій толерантності до нового, меншій потребі в правилах, готовності до ризику. П'ятий вимір – довгострокова проти короткострокової орієнтації (Long-term vs Short-term Orientation). Довгостроково орієнтовані культури (Китай, Японія) цінують наполегливість, заощадливість, адаптацію традицій до сучасних умов. Короткостроково орієнтовані культури (США, Росія) цінують традиції, виконання соціальних зобов'язань, "збереження обличчя", стабільність.

Шостий вимір – потурання проти стриманості (Indulgence vs Restraint). Потурання (Венесуела, Мексика) характеризується відносно вільним задоволенням базових людських потреб, пов'язаних із насолодою життям. Стриманість (Китай, Росія) – переконанням, що таке задоволення має бути обмеженим і регулюватися суворими соціальними нормами. Цей вимір є найновішим і менш дослідженим.

Модель Едварда Холла зосереджується на комунікативних аспектах культур. Він розрізняє висококонтекстуальні та низькоконтекстуальні культури. У низькоконтекстуальних культурах (Німеччина, Швейцарія, США) більшість інформації передається прямо, вербально, експліцитно. Від співрозмовника очікується прямота і чіткість. У висококонтекстуальних культурах (Японія, Китай, арабські країни) велика частина інформації передається через контекст: невербальні сигнали, статус співрозмовника, історію стосунків, те, що залишається "несказаним". Пряма відмова може вважатися грубою, тому люди вдаються до непрямих формулювань.

Холл також розрізняє монохронні та поліхронні культури за ставленням до часу. У монохронних культурах (Німеччина, Скандинавія) час сприймається лінійно, як ресурс, який можна витратити, планувати, ділити на відрізки. Пунктуальність є обов'язковою, запізнення сприймається як неповага. У поліхронних культурах (Латинська Америка, Близький Схід) час сприймається більш гнучко, одночасно може вирішуватися кілька справ, запізнення не вважається серйозною проблемою, а стосунки важливіші за розклад.

Модель Фонса Тромпенаарса пропонує інші виміри культурних відмінностей. Він виділяє універсалізм проти партикуляризму (що важливіше – правила чи стосунки?). Універсалістські культури (США, Канада) вважають, що правила мають застосовуватися однаково до всіх, "дружба дружбою, а служба службою". Партикулярні культури (Китай, Південна Корея) надають перевагу стосункам: обов'язки перед друзями та родиною можуть переважати над абстрактними правилами. Інший вимір – нейтральні проти емоційних культур. У нейтральних культурах (Японія, Німеччина) емоції контролюються, не прийнято відкрито проявляти почуття на роботі. В емоційних культурах (Італія, Мексика) прояв емоцій є природним і очікуваним.

Тромпенаарс також розрізняє специфічні та дифузні культури. У специфічних культурах (США, Нідерланди) публічний та приватний простір чітко розділені. Люди легко впускають інших у свій "публічний простір", але важко – в "приватний". У дифузних культурах (Німеччина, Китай) ці простори перетинаються, і доступ до публічного простору часто означає доступ до приватного. Ще один вимір – досягнутий статус проти приписаного статусу. В культурах досягнутого статусу (США) повага базується на тому, що людина зробила, на її особистих досягненнях. У культурах приписаного статусу (Франція, Японія) повага базується на тому, ким людина є: її вік, походження, освіта, зв'язки.

Побудова "культурного профілю" країни передбачає синтез даних за різними моделями. Наприклад, Японія матиме: високу дистанцію влади, колективізм, високу маскуліність, дуже високе уникнення невизначеності, довгострокову орієнтацію (Хофстеде); висококонтекстуальну, поліхронну культуру (Холл); партикуляризм, нейтральність, дифузність, приписаний статус (Тромпенаарс). Такий профіль одразу дає розуміння, як будувати комунікацію з японцями: бути формальним, поважати ієрархію, не поспішати, звертати увагу на невербальні сигнали, будувати довгострокові стосунки.

Важливо пам'ятати, що ці моделі описують тенденції, а не абсолютні характеристики кожної людини. В індивідуалістичній культурі можуть бути люди з колективістськими цінностями, і навпаки. Крім того, культури змінюються з часом під впливом глобалізації, технологій, міграції. Однак розуміння домінуючих культурних патернів є незамінним інструментом для підготовки до міжкультурної взаємодії та уникнення типових помилок.

## **Побудова культурного профілю країни**

### ***Завдання 1. Аналіз культури України за моделями***

Використовуючи теоретичні відомості та доступні джерела (наукові публікації, сайти з порівняльними даними) побудуйте культурний профіль України за моделями Г. Хофстеде, Е. Холла та Ф. Тромпенаарса. Заповніть таблицю:

<b>Модель</b>	<b>Вимір</b>	<b>Значення/ оцінка</b>	<b>Пояснення/ приклад</b>
<b><i>Г. Хофстеде</i></b>	Дистанція влади		
	Індивідуалізм/ Колективізм		
	Маскулінність/ Фемінність		
	Уникнення невизначеності		
	Довгострокова/ Короткострокова орієнтація		
	Потурання/ Стриманість		
<b><i>Е. Холл</i></b>	Високий/ Низький контекст		
	Монохронність/ Поліхронність		
<b><i>Ф. Тромпенаарс</i></b>	Універсалізм/ Партикуляризм		
	Нейтральні/ Емоційні		
	Специфічні/ Дифузні		
	Досягнутий/ Приписаний статус		

### ***Завдання 2. Побудова культурного профілю іншої країни (на вибір)***

Оберіть одну країну (не Україну), яка вас цікавить (наприклад, Японію, Німеччину, Бразилію, Китай, США, Францію, Туреччину тощо). Використовуючи ті самі джерела, побудуйте її культурний профіль за трьома моделями. Заповніть аналогічну таблицю.

### ***Завдання 3. Порівняльний аналіз та виявлення потенційних конфліктів***

Порівняйте культурні профілі України та обраної вами країни. Дайте відповіді на питання:

1. За якими вимірами спостерігаються найбільші розбіжності?
2. Як ці розбіжності можуть вплинути на ділову комунікацію між представниками двох культур? Наведіть конкретні приклади потенційних непорозумінь:
  - У ставленні до часу (запізнення, дедлайни)

- У стилі спілкування (прямота vs дипломатія)
  - У ставленні до ієрархії (як звертатися, хто приймає рішення)
  - У веденні переговорів (спочатку справа vs спочатку стосунки)
  - У невербальній комунікації (особистий простір, дотики, жести)
3. Які рекомендації ви могли б дати українському бізнесмену, який планує співпрацю з представниками обраної країни?

#### **Завдання 4. Кейс-аналіз**

Оберіть одну з описаних нижче ситуацій та проаналізуйте її з точки зору культурних відмінностей, використовуючи побудовані профілі.

*Ситуація А.* Німецький менеджер приїжджає з презентацією до Бразилії. Він підготував детальну презентацію на 30 хвилин, розраховуючи, що потім буде година на запитання та обговорення. Однак бразильські партнери постійно перебивають його запитаннями, коментарями, жартами, презентація триває вже дві години, і німець не встигає розповісти й половини. Він дратується, вважаючи, що до нього ставляться непрофесійно.

*Ситуація Б.* Китайська делегація відвідує українське підприємство. Український керівник, прагнучи бути гостинним, одразу після зустрічі веде гостей до ресторану, де пропонує "обмити" угоду. Китайці почуваються ніяково, ввічливо відмовляються, але українець наполягає, сприймаючи відмову як образу. Згодом з'ясовується, що китайці хотіли спочатку побачити виробництво, обговорити деталі, а вже потім, якщо все добре, – неформальне спілкування.

*Ситуація В.* Американська компанія надсилає українському партнеру детальний контракт з усіма можливими сценаріями розвитку подій. Український партнер ображається: "Ви що, мені не довіряєте? Ми ж домовилися!" Американці не розуміють образи: "Це просто бізнес, контракт захищає обидві сторони".

#### **Контрольні питання**

1. Які основні виміри культури виділяє Герт Хофстеде? Коротко охарактеризуйте кожен з них.
2. Поясніть різницю між висококонтекстуальними та низькоконтекстуальними культурами за Едвардом Холлом. Наведіть приклади.
3. У чому полягає різниця між монохронними та поліхронними культурами? Як це впливає на ділову комунікацію?
4. Охарактеризуйте вимір "універсалізм проти партикуляризму" за Фонсом Тромпенаарсом. Як це проявляється у бізнес-практиці?
5. Що означають "специфічні" та "дифузні" культури в моделі Тромпенаарса? Наведіть приклади.
6. Як культурний профіль країни може допомогти в підготовці до міжнародних переговорів?
7. Чому важливо пам'ятати, що культурні моделі описують лише тенденції, а не кожну окрему людину?
8. Як вимір "дистанція влади" впливає на стиль спілкування між керівником та підлеглими?

9. У яких культурах (за Хофстеде) "збереження обличчя" є критично важливим і чому?
10. Як глобалізація та сучасні технології впливають на культурні профілі країн?

### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичну записку (3-4 сторінки) на тему: "Культурний профіль [назва країни] та рекомендації для успішної комунікації з її представниками"

*Робота має включати:*

1. Вступ. Чому обрано саме цю країну? Яке значення вона має для міжнародного бізнесу або особисто для вас?
2. Культурний профіль за моделями Хофстеде, Холла, Тромпенаарса. Детальний опис кожного виміру з поясненнями та прикладами.
3. Порівняння з Україною. Таблиця або текст із виділенням ключових відмінностей та подібностей.
4. Практичні рекомендації. 5-7 конкретних порад для українців, які планують спілкування, переговори, співпрацю з представниками цієї культури. *Поради мають стосуватися:*
  - вітання та знайомства
  - стилю спілкування (прямий / непрямий)
  - ставлення до часу
  - ведення переговорів
  - подарунків та неформального спілкування
  - табу та чутливих тем
5. Висновок. Як розуміння культурного профілю сприяє успішній міжкультурній комунікації?
6. Список використаних джерел.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №3**

### **Симуляція high/low context**

#### **Мета роботи**

Дослідити практичні відмінності між висококонтекстуальними та низькоконтекстуальними культурами через моделювання комунікативних ситуацій. Сформувати навички розпізнавання контекстуальних сигналів, адаптації власного комунікативного стилю до різних культурних контекстів та інтерпретації непрямих повідомлень для уникнення непорозумінь у міжкультурній комунікації.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Концепція висококонтекстуальних та низькоконтекстуальних культур, розроблена антропологом Едвардом Холлом у 1970-х роках, є однією з найважливіших для розуміння міжкультурних комунікативних відмінностей. Холл виходив з того, що в будь-якій комунікації інформація передається двома каналами: явним (те, що сказано) та неявним (те, що мається на увазі, контекст). Співвідношення між цими каналами і визначає тип культури. У низькоконтекстуальних культурах основне смислове навантаження несуть слова, у висококонтекстуальних – контекст.

У **низькоконтекстуальних культурах** (Low-Context Cultures) комунікація є прямою, експліцитною, вербалізованою. Більшість інформації передається через слова, і від співрозмовника очікується, що він сприйматиме сказане буквально. Такі культури цінують ясність, точність, логічність. Вважається, що хороший комунікатор – це той, хто висловлюється чітко і недвозначно. До низькоконтекстуальних культур належать Німеччина, Швейцарія, Скандинавські країни, США, Канада, Австралія, Нідерланди. У бізнесі це проявляється у любові до детальних контрактів, інструкцій, протоколів.

У **висококонтекстуальних культурах** (High-Context Cultures) велика частина інформації передається не через слова, а через контекст: невербальні сигнали, статус співрозмовника, історію стосунків, обставини спілкування, те, що залишається "несказаним". Слова можуть бути непрямими, розпливчастими, вони лише натякають на справжній сенс. Вважається, що хороший комунікатор – це той, хто вміє "читати між рядків" і розуміти, що мається на увазі, без зайвих слів. До висококонтекстуальних культур належать Японія, Китай, Корея, арабські країни, більшість країн Латинської Америки та Африки. У бізнесі це проявляється у більшій довірі до усних домовленостей, важливості особистих стосунків, уникненні прямих відмов.

Важливо розуміти, що це не дихотомія, а **континуум**. Більшість культур знаходяться десь посередині, маючи риси обох типів. Наприклад, Франція, Італія, Іспанія займають проміжне положення. Крім того, в кожній культурі є ситуації, де контекст стає більш або менш важливим. Навіть у США (низькоконтекстуальна культура) спілкування в сім'ї або з близькими друзями буде більш висококонтекстуальним, ніж ділові переговори. Однак розуміння загальної тенденції є критично важливим для успішної міжкультурної комунікації.

Найпоширеніші комунікативні патерни в низькоконтекстуальних культурах:

1. Прямота: "Ні" означає "ні". "Мені це не подобається" – чесне висловлювання думки.
2. Чіткість: Повідомлення формулюються так, щоб виключити будь-яку двозначність.
3. Вербалізація: Очікується, що проблеми будуть відкрито обговорюватися.
4. Особиста відповідальність: Кожен відповідає за те, що сказав.
5. Конфронтація: Конфлікти вирішуються шляхом прямого обговорення.

Найпоширеніші комунікативні патерни в висококонтекстуальних культурах:

1. Непрямота: Пряма відмова вважається грубою. Замість "ні" можуть сказати "це буде важко", "ми подумаємо", "можливо".
2. Читання між рядків: Справжній сенс часто прихований, і його треба вміти "зчитувати".
3. Невербальні сигнали: Міміка, жести, паузи, інтонація можуть бути важливішими за слова.
4. Гармонія: Важливо "зберегти обличчя" – своє та співрозмовника. Пряма критика або конфлікт можуть призвести до втрати обличчя.
5. Статус та стосунки: Розуміння того, хто є співрозмовник і які між вами стосунки, визначає, як слід інтерпретувати його слова.

Типові непорозуміння між представниками цих двох типів культур виникають через різні очікування. Представник низькоконтекстуальної культури може сприймати непрямість висококонтекстуального партнера як нещирість, ухиляння, слабкість. Він може наполягати на прямій відповіді, не розуміючи, що ставить партнера в незручне становище. Навпаки, представник висококонтекстуальної культури може сприймати прямоту низькоконтекстуального партнера як грубість, агресію, брак дипломатичності. Він може ображатися на слова, які в іншій культурі вважаються нормальними.

Розуміння цих відмінностей дозволяє розвинути культурну гнучкість – здатність адаптувати свій комунікативний стиль до очікувань співрозмовника. Наприклад, спілкуючись з японцем, варто уникати прямих відмов, використовувати більш м'які формулювання, звертати увагу на невербальні сигнали, не поспішати. Спілкуючись з німцем, навпаки, варто бути максимально прямим, чітким, уникати двозначностей, не очікувати, що він "здогадається" про ваші почуття або невисловлені побажання.

## Симуляція комунікаційних сценаріїв

### ***Завдання 1. Аналіз комунікативних патернів***

Проаналізуйте наведені нижче діалоги. Визначте, до якого типу культури (високо- чи низькоконтекстуальної) належить кожен учасник. Поясніть, чому ви так вважаєте, вказуючи на конкретні мовленнєві маркери. Запропонуйте, як можна було б переформулювати висловлювання, щоб уникнути непорозуміння.

#### *Діалог 1. Ділова пропозиція*

А: Ми хотіли б запропонувати вам співпрацю. Наші умови такі...

Б: (Тривала пауза, легка посмішка) Це дуже цікава пропозиція. Але зараз, мабуть, не найкращий час. Можливо, ми повернемося до цього питання пізніше.

А: Коли саме пізніше? Наступного тижня? Чи варто надіслати вам додаткову інформацію?

Б: Не варто турбуватися. Ми самі зв'яжемося, коли будуть новини.

А: (Розгублено) Добре, я чекатиму. Але якщо щось не влаштує, скажіть прямо, ми можемо обговорити.

#### *Діалог 2. Оцінка роботи*

А: Як тобі мій звіт? Все гаразд?

Б: Знаєш, він непоганий. Але отут, у третьому розділі, є деякі неточності. І взагалі, мені здається, структура могла б бути логічнішою. І ще – оформлення не зовсім за стандартом. Треба переробити.

А: (Захищаючись) Які саме неточності? І що не так зі структурою?

Б: Я тобі зараз все детально поясню. Сідай, поговоримо.

### *Діалог 3. Запрошення*

А: Ми б хотіли запросити вас із дружиною на вечерю в суботу.

Б: О, це дуже люб'язно. Але в суботу у нас вже давно запланована зустріч з родичами.

А: Шкода. Може, в неділю?

Б: В неділю... (заминка) В неділю ми зазвичай відпочиваємо вдома. Але ви не турбуйтеся, якимось іншим разом.

А: Чудово! Тоді, може, наступної суботи? Як вам?

Б: (Легко зітхає) Побачимо. Це було б непогано.

### ***Завдання 2. Рольова симуляція "Переговори"***

Розділіться на групи по 4 особи. Дві групи отримують завдання зіграти представників умовної висококонтекстуальної культури "Сонячна Країна", дві – представників умовної низькоконтекстуальної культури "Чітка Країна". Ознайомтеся з характеристиками своєї культури та підготуйтеся до переговорів. Мета переговорів – узгодити умови співпраці.

#### *Характеристика "Сонячна Країна" (висококонтекстуальна культура):*

1. Цінують гармонію та збереження обличчя. Пряма відмова або критика неприпустимі.
2. Спершу важливо встановити особисті стосунки, довіру. Говорять про сім'ю, подорожі, спільні інтереси.
3. Уникайте прямих відповідей "ні". Використовуйте фрази: "це буде важко", "ми подумаємо", "можливо, іншим разом", "це потребує додаткового вивчення".
4. Звертайте увагу на невербальні сигнали: посмішка, паузи, уникання прямого погляду можуть означати незгоду.
5. Не поспішайте. Рішення приймаються довго, після обговорення в групі.

#### *Характеристика "Чітка Країна" (низькоконтекстуальна культура):*

1. Цінують чесність, прямоту, ефективність. "Час – гроші".
2. Відразу переходьте до справи. Особисті теми – на потім.
3. Говоріть прямо: "так" означає "так", "ні" означає "ні". Якщо щось не влаштовує, кажіть одразу.
4. Очікуйте чітких формулювань, цифр, термінів, деталей.
5. Якщо співрозмовник уникає прямої відповіді, сприймаєте це як нещирість або непрофесіоналізм.
6. Поважаєте час: запізнення неприпустиме, намагайтеся вкластися в регламент.

#### *Сценарій переговорів:*

Компанія з "Чіткої Країни" пропонує компанії з "Сонячної Країни" ексклюзивний контракт на постачання обладнання. "Чітка Країна" хоче підписати контракт сьогодні. "Сонячна Країна" не впевнена, чи влаштує їх ціна, але не хоче відмовляти прямо, щоб не образити партнера. Завдання – провести переговори (10-15 хвилин) і спробувати досягти результату.

*Після симуляції проведіть обговорення:*

1. Як почувалися учасники в різних ролях?
2. Що було найскладнішим?
3. Чи вдалося досягти порозуміння? Якщо так, то яким чином?
4. Які помилки зробили представники кожної культури з точки зору іншої?

***Завдання 3. Переклад з високого контексту на низький і навпаки***

Перепишіть наведені нижче повідомлення, адаптуючи їх для іншого типу культури.

*Для низькоконтекстуальної культури:*

1. "Ми були б дуже раді розглянути вашу пропозицію, але, на жаль, зараз у нашому бюджеті відбуваються деякі тимчасові коригування, які ускладнюють прийняття остаточного рішення в найближчій перспективі. Можливо, варто було б повернутися до цього питання, коли ситуація стабілізується." (Справжнє значення: нам не цікаво, але ми не хочемо образити вас прямою відмовою).

*Завдання: Перекладіть це для німця, який очікує прямоти.*

2. "Шановні колеги, ваша презентація була дуже змістовною та надихаючою. Ми обов'язково уважно вивчимо всі надані матеріали та повернемося з нашими думками." (Справжнє значення: презентація була жахливою, але ми не можемо сказати це прямо, щоб не вдарити по самооцінці).

*Завдання: Перекладіть це для американця, який цінує прямий зворотний зв'язок.*

*Для висококонтекстуальної культури:*

1. "Ні, ваша пропозиція нас не влаштує. Ціна занадто висока, а терміни поставки надто довгі. Ми відмовляємося від співпраці." (Пряма відмова).

*Завдання: Перекладіть це для японця, зберігши суть, але уникнувши прямої конфронтації та втрати обличчя.*

2. "Ти зробив помилку в розрахунках. Через тебе ми зірвали дедлайн. Перероби все негайно!" (Пряма критика підлеглому).

*Завдання: Перекладіть це для китайського підлеглого, щоб він зрозумів суть, але не відчув себе приниженим.*

***Завдання 4. Аналіз реальних комунікативних невдач***

Знайдіть в інтернеті або пригадайте з власного досвіду (або з фільмів/книг) приклад комунікативної невдачі, яка, на вашу думку, була спричинена різницею

у високому/низькому контексті. Опишіть ситуацію, визначте, представниками яких культур були учасники, та проаналізуйте:

3. Що саме пішло не так?
4. Які очікування щодо комунікації були в кожного учасника?
5. Як можна було б уникнути цього непорозуміння?

### **Контрольні питання**

1. У чому сутність концепції висококонтекстуальних та низькоконтекстуальних культур Едварда Холла?
2. Які основні характеристики низькоконтекстуальних культур? Наведіть приклади країн.
3. Які основні характеристики висококонтекстуальних культур? Наведіть приклади країн.
4. Як ставлення до часу відрізняється в цих двох типах культур?
5. Як по-різному в цих культурах виражають незгоду або відмову?
6. Чому пряма критика може бути руйнівною у висококонтекстуальній культурі?
7. Як поняття "збереження обличчя" пов'язане з висококонтекстуальними культурами?
8. Які типові непорозуміння виникають між представниками високо- та низькоконтекстуальних культур?
9. Чи може одна культура поєднувати риси обох типів? Поясніть.
10. Як розвинути в собі здатність адаптувати комунікативний стиль до різних контекстів?

### **Домашнє завдання**

Напишіть рефлексивне есе (2-3 сторінки) на тему: "Мій комунікативний профіль: де я знаходжусь на шкалі високого/низького контексту?"

*Есе має включати:*

1. Самоаналіз. На основі власного досвіду спілкування (з родиною, друзями, в університеті, на роботі) спробуйте визначити, до якого типу комунікації ви більше схильєтесь. Чи любите ви говорити прямо? Чи легко вам "читати між рядків"? Чи дратує вас, коли співрозмовник не договорує? Чи навпаки – коли він надто прямий?
2. Аналіз ситуацій. Наведіть 2-3 конкретні ситуації з вашого життя, коли ви відчували дискомфорт через різницю в комунікативних стилях. Що саме викликало дискомфорт? Як ви вийшли з ситуації?
3. Порівняння з українською культурою. Як ви вважаєте, де на шкалі високого/низького контексту знаходиться українська культура в цілому? Чи збігається ваш особистий профіль із загальнокультурним? Чому?

4. План розвитку. Якби вам довелося тривалий час спілкуватися з представником протилежного типу культури (наприклад, ви – висококонтекстуальний, а партнер – низькоконтекстуальний, або навпаки), які 3-4 правила ви б для себе встановили, щоб уникнути непорозумінь?
5. Висновок. Яке значення має розуміння контексту для вашої майбутньої професійної діяльності?

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №4**

### **Порівняння культурних вимірів 2–3 країн**

#### **Мета роботи**

Закріпити теоретичні знання про моделі культурних вимірів та сформувати навички практичного застосування цих моделей для порівняльного аналізу різних культур. Навчитися систематизувати культурні дані у табличній формі, виявляти ключові відмінності та подібності між країнами, а також робити обґрунтовані висновки щодо потенційних зон непорозуміння у міжкультурній комунікації.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Для системного аналізу та порівняння культур дослідники розробили низку моделей, які дозволяють описати культуру через набір певних вимірів або параметрів. Ці моделі не є абсолютною істиною і не описують кожен окрему людину, але вони дають важливі орієнтири для розуміння загальних тенденцій, цінностей та моделей поведінки, характерних для більшості представників певної культури .

Теорія культурних вимірів Герта Хофстеде є однією з найвідоміших і найбільш емпірично обґрунтованих. Вона базується на масштабному дослідженні працівників IBM у понад 70 країнах, проведеному між 1967 і 1973 роками. Хофстеде визначив шість основних вимірів, за якими можна аналізувати культурні цінності .

Перший вимір – дистанція влади (Power Distance Index) – ступінь, з яким менш владні члени організацій та інституцій очікують і приймають нерівномірний розподіл влади. Високий рівень означає визнання ієрархії, чітко визначених місць у соціальній системі. Низький рівень – прагнення до рівності, вимога обґрунтування нерівностей .

Другий вимір – індивідуалізм проти колективізму (Individualism vs Collectivism). В індивідуалістичних культурах люди піклуються переважно про себе та свою найближчу сім'ю, цінується особиста свобода та досягнення. У колективістських культурах люди з народження інтегровані в сильні згуртовані групи, які захищають їх у обмін на лояльність .

Третій вимір – маскуліність проти фемінності (Masculinity vs Femininity). Маскуліні культури орієнтовані на конкуренцію, досягнення, успіх, матеріальну винагороду. Фемінні культури цінують якість життя, турботу про інших, співпрацю, баланс між роботою та особистим життям .

Четвертий вимір – уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance Index) – ступінь дискомфорту, тривоги, який члени культури відчують перед невизначеними або невідомими ситуаціями. Високий рівень проявляється у жорстких правилах, законах, нетерпимості до девіантної поведінки. Низький рівень – у більшій толерантності до нового, меншій потребі в правилах .

П'ятий вимір – довгострокова проти короткострокової орієнтації (Long-term vs Short-term Orientation). Довгостроково орієнтовані культури цінують наполегливість, заощадливість, адаптацію традицій до сучасних умов. Короткостроково орієнтовані культури цінують традиції, виконання соціальних зобов'язань, стабільність .

Шостий вимір – потурання проти стриманості (Indulgence vs Restraint). Потурання характеризується відносно вільним задоволенням базових людських потреб, пов'язаних із насолодою життям. Стриманість – переконанням, що таке задоволення має бути обмеженим і регулюватися суворими соціальними нормами .

Модель Фонса Тромпенаарса пропонує інші виміри культурних відмінностей, розроблені на основі масштабного опитування 8 841 менеджерів та працівників організацій з 43 країн .

Універсалізм проти партикуляризму – це віра в те, що ідеї та практики можуть бути застосовані скрізь без змін (універсалізм), проти віри в те, що обставини диктують, як слід застосовувати ідеї та практики (партикуляризм). Культури з високим рівнем універсалізму (США, Німеччина, Великобританія) зосереджуються на формальних правилах. Культури з високим рівнем партикуляризму (Китай, Південна Корея, колишній Радянський Союз) роблять більший акцент на взаємовідносинах .

Індивідуалізм проти комунітаризму подібний до виміру Хофстеде. Індивідуалізм означає, що люди вважають себе індивідуальностями, комунітаризм – що люди вважають себе частиною групи .

Нейтральність проти емоційності – нейтральна культура стримує емоції, емоційна культура виражає емоції відкрито і природно. Нейтральні культури (Японія, Великобританія) контролюють прояв почуттів, особливо на роботі. Емоційні культури (Італія, Мексика, Іспанія) вільно виражають емоції, голосно розмовляють, коли збуджені .

Специфічність проти дифузності – специфічна культура має великий публічний простір, яким охоче діляться з іншими, і невеликий приватний простір, який ретельно охороняють. Дифузна культура має публічний і приватний простір подібні за розміром, і вхід у публічний простір означає вхід у приватний. У специфічних культурах (США) люди поведуться по-різному залежно від соціальної ролі. У дифузних культурах (Німеччина) формальності зберігаються в різних контекстах .

Досягнення проти приписування – у культурі досягнень люди отримують статус на основі того, наскільки добре вони виконують свої функції. У культурі приписування статус базується на тому, ким або чим є людина (вік, походження, освіта, зв'язки) .

Порівняльний аналіз культурних вимірів дозволяє виявити потенційні "зони тертя" у міжкультурній комунікації. Наприклад, представники культури з високою дистанцією влади можуть сприймати неформальне спілкування представників культури з низькою дистанцією влади як неповагу до ієрархії. Представники універсалістських культур можуть вважати партикуляристів нечесними через те, що вони роблять винятки з правил заради стосунків .

Важливо пам'ятати, що ці моделі описують тенденції, а не абсолютні характеристики кожної людини. В індивідуалістичній культурі можуть бути люди з колективістськими цінностями, і навпаки. Крім того, культури змінюються з часом під впливом глобалізації, технологій, міграції. Однак розуміння домінуючих культурних патернів є незамінним інструментом для підготовки до міжкультурної взаємодії .

***Завдання 1. Побудова порівняльної таблиці культурних вимірів (на основі моделі Г. Хофстеде)***

Використовуючи відкриті джерела знайдіть кількісні показники (бали від 0 до 100) для трьох країн за шістьма вимірами Г. Хофстеде. Для аналізу оберіть:

1. Україну (для розуміння власного культурного профілю)
2. Дві країни на ваш вибір (рекомендується обирати країни з різних культурних регіонів або ті, які потенційно цікаві для майбутньої професійної діяльності).

Заповніть таблицю 1:

**Таблиця 1.** Порівняння культурних вимірів за моделлю Г. Хофстеде

<b>Вимір</b>	<b>Україна</b>	<b>Країна А (назва)</b>	<b>Країна Б (назва)</b>
Дистанція влади (PDI)			
Індивідуалізм (IDV)			
Маскулінність (MAS)			
Уникнення невизначеності (UAI)			
Довгострокова орієнтація (LTO)			
Потурання / Стриманість (IVR)			

*Примітка: Якщо точних кількісних даних для певної країни немає, використовуйте якісні описи (високий/середній/низький) на основі авторитетних джерел.*

***Завдання 2. Побудова порівняльної таблиці культурних вимірів (на основі моделі Ф. Тромпенаарса)***

Використовуючи теоретичні відомості та доступні джерела, заповніть таблицю 2 для тих самих трьох країн, використовуючи якісні оцінки (універсалізм/партикуляризм, індивідуалізм/комунітаризм тощо) на основі загальновідомих характеристик цих культур.

**Таблиця 2.** Порівняння культурних вимірів за моделлю Ф. Тромпенаарса

<b>Вимір</b>	<b>Україна</b>	<b>Країна А (назва)</b>	<b>Країна Б (назва)</b>
Універсалізм / Партикуляризм			
Індивідуалізм / Комунітаризм			
Нейтральність / Емоційність			
Специфічність / Дифузність			
Досягнення / Приписування			

### ***Завдання 3. Аналіз ключових відмінностей та подібностей***

На основі заповнених таблиць дайте розгорнуті відповіді на наступні питання:

1. За якими вимірами Хофстеде спостерігаються найбільші розбіжності між Україною та кожною з обраних країн? Охарактеризуйте ці відмінності (наприклад, "Україна має значно вищий показник уникнення невизначеності, ніж США, що свідчить про...").
2. За якими вимірами Тромпенаарса спостерігаються найбільші розбіжності? Поясніть, як ці відмінності можуть проявитися в реальній комунікації.
3. Чи є виміри, за якими Україна та обрані країни виявляють подібність? Що це може означати для взаємодії?
4. Як поєднуються результати за двома моделями? Чи підтверджують вони одна одну, чи, можливо, суперечать? Наведіть приклади (наприклад, високий індивідуалізм за Хофстеде та індивідуалізм за Тромпенаарсом мають узгоджуватися).

### ***Завдання 4. Прогнозування комунікативних труднощів***

Оберіть одну з двох обраних країн (ту, де відмінності з Україною є найбільш вираженими). На основі даних з таблиць змодельуйте три потенційні проблемні ситуації, які можуть виникнути в діловому спілкуванні між українцями та представниками цієї культури.

Для кожної ситуації вкажіть:

1. Сфера комунікації (наприклад, переговори, управління, робота в команді, неформальне спілкування).
2. Які саме культурні виміри спричиняють потенційне непорозуміння.
3. Опис ситуації: що саме може піти не так? Як поведуться представники кожної сторони?
4. Приклад діалогу або дій, що ілюструє конфлікт очікувань.

### ***Завдання 5. Формулювання висновків***

Напишіть підсумковий висновок (1-1,5 сторінки) за результатами виконаної роботи. Висновок має включати:

1. Узагальнення основних відмінностей між культурами.
2. Пояснення, чому важливо враховувати ці відмінності в міжнародному бізнесі та спілкуванні.

3. Практичну цінність виконаного порівняльного аналізу для майбутнього фахівця.

### **Контрольні питання**

1. Які шість вимірів національної культури виділяє Герт Хофстеде? Коротко охарактеризуйте кожен з них.
2. Що означає високий показник "дистанції влади" в культурі? Як це проявляється в організаційній поведінці?
3. У чому різниця між маскулінними та фемінними культурами за Хофстеде? Наведіть приклади.
4. Як вимір "уникнення невизначеності" впливає на ставлення до правил, ризику та інновацій у суспільстві?
5. Охарактеризуйте вимір "універсалізм проти партикуляризму" в моделі Тромпенаарса. Як це впливає на ділову етику?
6. Поясніть різницю між специфічними та дифузними культурами за Тромпенаарсом. Наведіть приклад звертання до професора в різних культурах.
7. Як ви розумієте вимір "нейтральність проти емоційності"? Чому представники нейтральних культур можуть сприйматися як "холодні", а емоційних – як "непрофесійні"?
8. У чому полягає різниця між культурами досягнення та приписування статусу? Наведіть приклади країн.
9. Чому важливо пам'ятати, що культурні моделі описують лише тенденції, а не кожну окрему людину?
10. Як результати порівняльного аналізу культурних вимірів можна використати для підготовки до міжнародних переговорів?

### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичний звіт (3-4 сторінки) на тему: "Порівняльний аналіз ділових культур України та [назва обраної країни]: висновки для успішної комунікації".

Звіт має включати:

1. Вступ. Обґрунтування вибору країни для порівняння (економічні зв'язки, культурний інтерес, потенційна співпраця).
2. Порівняльні таблиці (з Завдань 1 та 2) з короткими поясненнями до кожного виміру.
3. Аналіз ключових відмінностей. Детальний опис 3-4 найважливіших відмінностей за моделями Хофстеде та Тромпенаарса з поясненням, як ці відмінності впливають на:
  - стиль спілкування (прямий/непрямий)
  - ставлення до ієрархії та керівництва
  - ведення переговорів (орієнтація на правила чи на стосунки)
  - прийняття рішень
  - неформальне спілкування та побудову довіри

4. Практичні рекомендації. 5-7 конкретних порад для українських бізнесменів або фахівців, які планують співпрацю з представниками обраної культури.
5. Висновок. Узагальнення значення проведеного аналізу для розвитку міжкультурної компетентності.
6. Список використаних джерел.

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №5**

### **Аналіз невербальних сигналів у різних культурах**

#### **Мета роботи**

Дослідити культурну специфіку невербальної комунікації та сформувати навички розпізнавання, інтерпретації та аналізу невербальних сигналів у представників різних культур. Навчитися виявляти зв'язок між невербальними проявами та культурним контекстом, розвинути здатність "зчитувати" приховані смисли через спостереження за жестами, мімікою, поглядом та іншими невербальними каналами комунікації.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Невербальна комунікація є важливою складовою міжособистісної взаємодії, яка часто передає більше інформації, ніж слова. До невербальних засобів належать жести, міміка, пози, зоровий контакт, дотики, проксемика (відстань між співрозмовниками), паралінгвістичні характеристики (інтонація, тембр, гучність голосу, паузи) та хронеміка (ставлення до часу). Дослідження підкреслюють важливість декодування невербальних сигналів для ефективної міжкультурної комунікації.

На відміну від поширеної думки, невербальна комунікація не є універсальною. Те, що в одній культурі є знаком ввічливості, в іншій може сприйматися як образа. Антрополог Рей Бердвістелл розробив науковий підхід до вивчення мови тіла, який отримав назву кінесика. Він запропонував аналогію з лінгвістикою: як звуки (фонемі) складаються у слова, так і одиниці рухів (кінемі) формують значущі жести. І як одна й та сама фонема може мати різне значення в різних мовах, так і той самий кінемічний жест може інтерпретуватися по-різному в різних культурах.

Дослідження Пола Екмана показали, що існують універсальні емоції, які однаково виражаються та розпізнаються в різних культурах. До них належать гнів, відроза, страх, здивування, щастя, смуток і презирство. Незалежно від культурної приналежності, люди демонструють подібні мімічні патерни при переживанні цих базових емоцій. Однак контекст, у якому доречно виражати

ці емоції, а також способи їх контролю, суттєво відрізняються в різних культурах.

Найбільші культурні відмінності спостерігаються в жестах-емблемах – жестах, які мають чітке вербальне значення і можуть замінювати слова. Класичні приклади:

1. Великий палець догори (thumbs-up): у більшості західних культур означає схвалення, але в частині Близького Сходу, Південній Америці та Західній Африці може мати образливе значення .
2. Жест "ОК" (кільце з великого та вказівного пальців): у США символізує "все гаразд", у Бразилії та Туреччині є образливим жестом, а в Японії може означати "гроші" .
3. Два пальці (V-знак): долонею назовні – мир або перемога; долонею до себе – образливий жест у Великій Британії та Австралії .

Зоровий контакт є одним із найважливіших невербальних сигналів, що суттєво відрізняється в різних культурах. У західних культурах (США, Німеччина, Скандинавія) прямий погляд в очі сприймається як ознака впевненості, чесності та щирості. У східних культурах (Китай, Японія, Корея) тривалий прямий погляд може вважатися викликом, неповагою або агресією. Уникання погляду там є знаком поваги, особливо до старших за віком або статусом .

Нещодавні дослідження показують, що існують культурні відмінності в частоті та характері використання жестів. Наприклад, дослідження герцогського університету (Duke University) виявило, що афроамериканці в США використовують жести частіше та з більшою амплітудою, ніж білі американці. Більше того, бірасові індивіди змінювали частоту жестів залежно від того, яка їхня ідентичність була активована: коли активували чорну ідентичність, вони жестикулювали частіше; коли білу – більш стримано .

Дослідження, проведене вченими Східнокитайського педагогічного університету, вивчало, як британці та китайці використовують невербальні сигнали для розпізнавання непрямих відповідей. Результати показали, що китайці краще розпізнавали непрямі відповіді в обох культурах, тоді як британці добре розпізнавали лише непрямі відповіді своєї культури. Це свідчить про те, що представники висококонтекстуальних культур (китайці) мають більш розвинені навички "читання" невербальних сигналів загалом .

Проксеміка – це використання простору в комунікації. Едвард Холл виділив чотири зони:

1. Інтимна (до 45 см) – для близьких людей
2. Особиста (45-120 см) – для друзів та знайомих
3. Соціальна (120-360 см) – для офіційних контактів
4. Публічна (понад 360 см) – для виступів

У північних культурах (Скандинавія, Німеччина) ці зони більші, у південних (Італія, Іспанія, арабські країни) – менші. Порушення цих зон може сприйматися як агресія або, навпаки, надмірна фамільярність.

Хронеміка (ставлення до часу) також має невербальний вимір. У монохронних культурах (Німеччина, Швейцарія) пунктуальність є обов'язковою, запізнення сприймається як неповага. У поліхронних культурах (Латинська Америка, Близький Схід) час розуміють більш гнучко, і невелике запізнення не вважається проблемою.

Особливе значення невербальна комунікація має у висококонтекстуальних культурах (Японія, Китай, арабські країни), де багато інформації передається не словами, а через контекст та невербальні сигнали. У таких культурах вміння "читати між рядків" і розуміти невербальні натяки є необхідною умовою успішної комунікації. У низькоконтекстуальних культурах (США, Німеччина) основний смисл передається словами, а невербальні сигнали відіграють допоміжну роль.

Розуміння культурних відмінностей у невербальній комунікації є критично важливим для уникнення непорозумінь у міжнародному бізнесі, освіті та особистих контактах. Дослідники наголошують: "Якщо ми зупинимося на мить, щоб подумати, чому хтось може спілкуватися інакше, це підвищене усвідомлення може призвести до кращого розуміння".

### **Аналіз невербальних сигналів (відеокейс)**

#### ***Завдання 1. Підготовка до аналізу: ключові параметри спостереження***

Перед переглядом відеоматеріалів ознайомтеся з параметрами, за якими ви будете аналізувати невербальну поведінку представників різних культур. Занотуйте їх для використання під час виконання завдань.

Параметри спостереження:

1. Зоровий контакт:
  - Частота та тривалість прямого погляду
  - Хто встановлює/унікає зорового контакту
  - Зміна погляду залежно від статусу співрозмовника
2. Жестикуляція:
  - Частота жестів (висока/низька)
  - Амплітуда жестів (широка/вузька)
  - Типи жестів (вказівні, ілюстративні, адаптери)
  - Специфічні жести-емблеми з культурним значенням
3. Міміка та вирази обличчя:
  - Інтенсивність емоційних проявів
  - Відповідність/невідповідність між емоцією та контекстом
  - Усмішка: щира, соціальна, нервова
4. Проксеміка (особистий простір):
  - Дистанція між співрозмовниками
  - Зміна дистанції під час розмови
  - Дотики (допустимі/недопустимі, частота)
5. Поза та положення тіла:

- Відкрита/закрита поза
  - Орієнтація тіла (обличчям/напівобертом)
  - Нахил корпусу (вперед/назад)
6. Паралінгвістичні характеристики:
- Гучність голосу
  - Темп мовлення
  - Паузи та їх значення

### **Завдання 2. Перегляд та аналіз відеофрагментів**

*Відео 1. Представник низькоконтекстуальної культури (наприклад, Німеччина, США)*

Перегляньте відеофрагмент (3-5 хвилин) за участю представника низькоконтекстуальної культури. Заповніть таблицю спостереження.

Параметр	Спостереження	Інтерпретація (що це означає в даній культурі)
Зоровий контакт		
Жестикуляція		
Міміка		
Проксеміка		
Поза		
Голосові характеристики		

*Відео 2. Представник висококонтекстуальної культури (наприклад, Японія, Китай)*

Перегляньте відеофрагмент (3-5 хвилин) за участю представника висококонтекстуальної культури. Заповніть аналогічну таблицю.

Параметр	Спостереження	Інтерпретація (що це означає в даній культурі)
Зоровий контакт		
Жестикуляція		
Міміка		
Проксеміка		
Поза		
Голосові характеристики		

*Відео 3. Представник культури з високою емоційністю (наприклад, Італія, Бразилія)*

Перегляньте відеофрагмент (3-5 хвилин) за участю представника культури з високою емоційністю. Заповніть аналогічну таблицю.

Параметр	Спостереження	Інтерпретація (що це означає в даній культурі)
Зоровий контакт		
Жестикуляція		
Міміка		

Проксеміка		
Поза		
Голосові характеристики		

### ***Завдання 3. Порівняльний аналіз***

1. На основі заповнених таблиць дайте розгорнуті відповіді на питання:
2. Які найбільш помітні відмінності в зорових контактах між представниками різних культур? Як ці відмінності можуть бути інтерпретовані кожною стороною?
3. Як відрізняється жестикуляція (частота, амплітуда, типи жестів) у переглянутих відео? Чи збігаються ваші спостереження з даними досліджень про те, що представники різних культур жестикулюють по-різному?
4. Як проявляється емоційність/стриманість у міміці та голосових характеристиках? Які культури виявилися найбільш емоційними, які – найбільш стриманими?
5. Які відмінності в проксеміці (особистому просторі) ви помітили? Хто тримав більшу дистанцію, хто – меншу?
6. Чи помітили ви якісь специфічні жести-емблеми, які могли б мати різне значення в різних культурах?
7. Якби представник культури з високою емоційністю спілкувався з представником стриманої культури, які непорозуміння могли б виникнути на основі ваших спостережень?

### ***Завдання 4. Кейс-аналіз: непрямі відповіді та невербальні сигнали***

Прочитайте опис дослідження Панг та ін. (2024), яке вивчало, як британці та китайці розпізнають непрямі відповіді за невербальними сигналами .

*Контекст дослідження:*

Дослідники показували учасникам німі відеокліпи, на яких британські та китайські моделі давали різні типи відповідей (прямі, непрямі, брехливі, нейтральні). Учасники мали визначити тип відповіді лише за невербальними сигналами. Результати показали, що:

1. Британці добре розпізнавали непрямі відповіді від британських моделей, але не від китайських
2. Китайці однаково добре розпізнавали непрямі відповіді від обох груп
3. Британці та китайці використовували різні невербальні сигнали для розпізнавання непрямих відповідей у своїх культурах

На основі цього дослідження дайте відповіді на питання:

1. Чому, на вашу думку, китайці виявилися кращими в розпізнаванні непрямих відповідей в обох культурах? Як це пов'язано з висококонтекстуальністю їхньої культури?
2. Які невербальні сигнали, ймовірно, використовували британці для розпізнавання непрямих відповідей у своїй культурі? (Поміркуйте: це могли бути відведення погляду, жести невпевненості, паузи тощо).

3. Які невербальні сигнали могли використовувати китайці? Чому вони могли відрізнитися?
4. Уявіть ситуацію: британський менеджер отримує від китайського партнера непряму відмову, супроводжувану посмішкою та униканням погляду. Як британський менеджер може інтерпретувати ці сигнали? Як насправді їх слід інтерпретувати?
5. Які практичні висновки для міжкультурної комунікації можна зробити з цього дослідження?

**Завдання 5. Розробка пам'ятки "Невербальний етикет для мандрівника"**

Оберіть одну країну (не Україну), яку ви хотіли б відвідати або де плануєте працювати. На основі знань про культурні особливості цієї країни розробіть пам'ятку "Невербальний етикет для мандрівника" у формі таблиці:

<b>Категорія</b>	<b>Що МОЖНА робити</b>	<b>Чого НЕ МОЖНА робити</b>
Вітання		
Зоровий контакт		
Жести		
Особистий простір		
Дотики		
Подарунки (як давати)		
Поведінка за столом		

**Контрольні питання**

1. Що таке кінесика і як вона пояснює культурні відмінності в невербальній комунікації?
2. Які емоції вважаються універсальними за дослідженнями Пола Екмана? Чи означає це, що невербальна комунікація загалом є універсальною?
3. Наведіть приклади жестів, які мають різне значення в різних культурах (великий палець, жест "ОК", V-знак).
4. Як відрізняється ставлення до зорового контакту в західних та східних культурах? Чому?
5. Що таке проксеміка? Як відрізняються уявлення про особистий простір у різних культурах?
6. Як результати дослідження герцогського університету пояснюють зв'язок між культурною ідентичністю та жестикуляцією?
7. Чому представники висококонтекстуальних культур (наприклад, китайці) можуть бути кращими в "читанні" невербальних сигналів, ніж представники низькоконтекстуальних культур?
8. Як невербальні сигнали допомагають розпізнавати непрямі відповіді? Які сигнали можуть вказувати на те, що людина не говорить прямо?

9. Як відрізняється ставлення до дотиків у різних культурах? Наведіть приклади.
10. Чому для успішної міжкультурної комунікації важливо розуміти не лише вербальні, але й невербальні відмінності?

#### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичний звіт (3-4 сторінки) на тему: "Аналіз невербальної комунікації у міжкультурному фільмі (на прикладі художнього або документального фільму)"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №6**

### **Дебати «Стереотипи в туризмі: ризики та запобігання»**

#### **Мета роботи**

Дослідити феномен стереотипізації в туристичній індустрії, виявити її ризики для різних суб'єктів туристичного процесу (туристів, працівників, дестинацій) та сформувати навички розробки стратегій запобігання негативним наслідкам стереотипів. Розвинути здатність до критичного аналізу стереотипних уявлень, аргументованого відстоювання позиції та пошуку конструктивних рішень у форматі дебатів.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Стереотипи в туризмі є усталеними, спрощеними уявленнями про певні групи людей (туристів, працівників, місцевих жителів) або цілі дестинації, які поділяються значною кількістю людей. Вони виникають як природний когнітивний механізм спрощення реальності, допомагаючи швидко класифікувати та інтерпретувати інформацію про навколишній світ. Однак у контексті туризму, який ґрунтується на міжкультурній взаємодії, стереотипи можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, часто стаючи джерелом непорозумінь, упереджень та дискримінації.

У туристичній індустрії стереотипи проявляються на кількох рівнях. По-перше, це стереотипи щодо туристів – уявлення працівників сфери обслуговування про представників різних національностей. Наприклад, дослідження у в'єтнамських готелях показало, що працівники категоризують гостей за країною походження, щоб прогнозувати їхню поведінку ще до прибуття. Коли поведінка гостя відповідає очікуванням, взаємодія відбувається гладко; коли ж виникає розбіжність, це може призвести до збоїв у обслуговуванні. Це демонструє, як стереотипи стають основою для "сценаріїв" обслуговування.

По-друге, це стереотипи щодо працівників туристичної сфери. Працівники фронт-лайн часто стикаються зі стигматизацією через саму природу своєї роботи, яка сприймається як "обслуговуюча" і така, що передбачає підлегле становище. Це може призводити до формування негативних мета-стереотипів – уявлень працівників про те, як клієнти їх стереотипно сприймають (наприклад, як людей

нижчого соціального статусу, які заслуговують менше поваги) . Такі мета-стереотипи пов'язані зі зниженням продуктивності, плинністю кадрів та емоційним виснаженням.

По-третє, це стереотипи щодо дестинацій. Кризові події можуть формувати стійкі негативні стереотипи про цілі країни чи регіони. Дослідження виявили чотири категорії таких стереотипів: небезпечні, нецивілізовані, віддалені та "жертви" . Наприклад, після терористичних атак чи епідемій у туристів може сформуватися стійке уявлення про певну дестинацію як про "небезпечне місце", яке зберігається навіть після нормалізації ситуації, суттєво впливаючи на туристичні потоки.

Особливу увагу дослідники приділяють вразливим групам туристів. Наприклад, жінки, які подорожують самотужки, стикаються з потрійним стереотипним навішуванням: невідповідність гендерним ролям, соціальне несхвалення та навішування ярлика "ризик та вразливості" . Такі негативні мета-стереотипи підвищують загрозу особистій ідентичності, яка, в свою чергу, посилює загрозу ідентичності місця та знижує туристичні наміри . Іншими вразливими групами є люди з інвалідністю, представники ЛГБТ-спільноти, люди з ожирінням, які часто стикаються з дискримінацією та "поглядом" інших під час подорожей .

Інституційна дискримінація в туризмі є ще одним важливим аспектом проблеми. Вона проявляється в імміграційній політиці, яка обмежує можливості працівників з певних країн, у відсутності представництва меншин у керівних структурах туристичних організацій, у неадаптованості туристичної інфраструктури для людей з інвалідністю . Наприклад, дослідження канадської імміграційної політики показало, що кваліфікація працівників з країн, що розвиваються, часто не визнається, що призводить до їхньої роботи на низькооплачуваних позиціях у готельному бізнесі .

Запобігання негативним наслідкам стереотипів у туризмі потребує комплексного підходу. На рівні дестинацій важливо розробляти стратегії кризового менеджменту, які враховують довгостроковий вплив негативних подій на образ території . На рівні організацій необхідно впроваджувати політику різноманіття, рівності та інклюзії, однак дослідження показують, що такі заяви можуть мати зворотний ефект, якщо вони не підкріплені реальними діями і не враховують, як їх сприймають працівники. Важливим фактором зменшення негативних мета-стереотипів є відчуття, що клієнти розуміють працівників .

На індивідуальному рівні ключовим є розвиток міжкультурної компетентності, критичне осмислення власних стереотипів та усвідомлення, що стереотипи описують тенденції, а не кожному окрему людину. Важливо пам'ятати, що інклюзивність у туризмі – це не лише моральний імператив, але й необхідна бізнес-стратегія, яка може підвищити задоволеність клієнтів та їхню лояльність.

## **Дебати «Стереотипи в туризмі: ризики та запобігання»**

### ***Завдання 1. Підготовчий етап: аналіз стереотипів у туризмі***

Ознайомтеся з наведеними нижче твердженнями, які відображають поширені стереотипи в туристичній індустрії. Для кожного твердження визначте:

1. До якої категорії належить стереотип (про туристів, про працівників, про дестинацію)?
2. Які потенційні негативні наслідки може мати цей стереотип?
3. Які фактори (культурні, соціальні, економічні) сприяють його виникненню та поширенню?

*Твердження:*

1. "Американські туристи – гучні, вимогливі та погано знають географію."
2. "Китайські туристи подорожують великими групами, всюди фотографуються і купують багато сувенірів."
3. "Німецькі туристи – холодні, педантичні і люблять усе планувати заздалегідь."
4. "Працівники готелів – це люди, які не змогли знайти кращої роботи."
5. "Жінки, які подорожують самотужки, або шукають пригод, або не можуть знайти партнера."
6. "Країни Близького Сходу – небезпечні для туризму через тероризм."
7. "У гірських регіонах місцеві жителі привітні, але прості та неосвічені."

## ***Завдання 2. Формування команд та підготовка до дебатів***

Група ділиться на три команди. Кожна команда отримує одну з позицій для захисту в дебатах. Протягом 20-30 хвилин команди готують аргументи, використовуючи теоретичний матеріал та, за можливості, додаткові джерела.

*Команда А.* "Стереотипи – неминуче зло: від них не втекти, треба навчитися з ними жити"

*Основна теза:* Стереотипи є природним когнітивним механізмом, який неможливо повністю усунути. Вони можуть бути навіть корисними, оскільки допомагають працівникам швидко орієнтуватися в ситуації та прогнозувати поведінку гостей. Головне – не заперечувати їх існування, а навчитися використовувати їх усвідомлено, не допускаючи переходу в упередження та дискримінацію.

*Команда Б.* "Стереотипи – джерело дискримінації та збитків: бізнес має їх викорінювати"

*Основна теза:* Стереотипи, особливо негативні мета-стереотипи, завдають реальної шкоди бізнесу. Вони знижують мотивацію працівників, призводять до плинності кадрів, відлякують цілі сегменти туристів (жінок, людей з інвалідністю, ЛГБТ-спільноту). Компанії, які не борються зі стереотипами, втрачають конкурентні переваги на зростаючому ринку інклюзивного туризму.

*Команда В.* "Проблема в інституційному рівні: індивідуальна робота зі стереотипами неефективна без системних змін"

*Основна теза:* Основна проблема – не в окремих стереотипах окремих людей, а в інституційній дискримінації, закріпленій у політиках, законах, практиках найму та маркетингу. Допоки імміграційна політика не визнає кваліфікацію працівників з певних країн, допоки в керівництві туристичних організацій немає представників меншин, допоки туристична інфраструктура неадаптована для людей з інвалідністю – жодна індивідуальна робота зі стереотипами не дасть результату.

*Структура дебатів:*

1. Виступ команди А (5 хвилин) – представлення позиції, ключові аргументи.
2. Виступ команди Б (5 хвилин) – представлення позиції, ключові аргументи.
3. Виступ команди В (5 хвилин) – представлення позиції, ключові аргументи.
4. Раунд запитань (10 хвилин) – команди ставлять запитання одна одній для уточнення позицій.
5. Раунд критики (10 хвилин) – команди по черзі критикують позиції опонентів (кожна команда має по 2-3 хвилини на критику двох інших команд).
6. Заклучні виступи (по 2 хвилини кожна команда) – підведення підсумків, акцент на найсильніших аргументах.

### ***Завдання 3. Рефлексія після дебатів***

Після завершення дебатів дайте відповіді на питання:

1. Які аргументи протилежних команд були найбільш переконливими? Чи змінили вони вашу початкову позицію?
2. Чи вдалося командам знайти точки дотику? Чи можливий синтез представлених позицій?
3. Як ви особисто ставитеся до стереотипів у туризмі після участі в дебатах?
4. Які практичні кроки для запобігання негативним наслідкам стереотипів ви могли б запропонувати на основі почутих аргументів?

### ***Завдання 4. Кейс-аналіз: інцидент у готелі***

Проаналізуйте наведену ситуацію з точки зору трьох позицій, представлених у дебатах. Запропонуйте рішення, яке враховувало б усі аспекти проблеми.

*Ситуація:*

У готель класу "люкс" заселяється пара молодих людей – чоловік і жінка. Вони мають яскраво виражену зовнішність, незвичний одяг, татуювання. Адміністратор на рецепції, керуючись стереотипом про "неблагонадійних" гостей, вирішує поселити їх у номер гіршої категорії (хоча вільні номери кращої категорії є), аргументуючи це тим, що "такі гості однаково не оцінять". Пара помічає підміну, обурюється, вимагає пояснень. Адміністратор ніяковіє, починає виправдовуватися, що "так вийшло". Гості погрожують негативним відгуком і скаргою керівництву.

*Питання для аналізу:*

1. Які стереотипи спрацювали в цій ситуації? До якої категорії вони належать?
2. Якби ви були представником Команди А ("стереотипи неминучі"), яке рішення ви б запропонували?
3. Якби ви були представником Команди Б ("стереотипи – джерело збитків"), яке рішення ви б запропонували?
4. Якби ви були представником Команди В ("проблема в інституційному рівні"), яке системне рішення ви б запропонували для запобігання подібним ситуаціям у майбутньому?

5. Запропонуйте комплексне рішення, яке враховувало б аргументи всіх трьох команд.

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення поняттю "стереотип" у контексті туризму. Які функції виконують стереотипи?
2. Що таке "негативні мета-стереотипи" і як вони впливають на працівників туристичної сфери?
3. З якими стереотипами стикаються жінки, які подорожують самотужки? Як це впливає на їхні туристичні наміри?
4. Які категорії негативних стереотипів про дестинації виникають після кризових подій? Наведіть приклади.
5. Що таке інституційна дискримінація в туризмі? Наведіть приклади з імміграційної політики, працевлаштування, маркетингу.
6. Як стереотипи можуть впливати на якість обслуговування в готелях? Поясніть на основі дослідження у в'єтнамських готелях.
7. Чому політика різноманіття, рівності та інклюзії може мати "зворотний ефект" і посилювати негативні мета-стереотипи?
8. Які групи туристів вважаються найбільш вразливими до стереотипізації та дискримінації? Чому?
9. Як інклюзивність у туризмі може стати конкурентною перевагою бізнесу?
10. Які стратегії запобігання негативним наслідкам стереотипів можна застосовувати на рівні дестинації, організації та індивідуальному рівні?

### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичне есе (3-4 сторінки) на тему: "Стереотипи в туризмі: аналіз ризиків та розробка стратегій запобігання (на прикладі конкретної ситуації)".

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №7**

### **Кейс «Міжкультурне непорозуміння в готелі/турі»**

#### **Мета роботи**

Дослідити типові ситуації міжкультурного непорозуміння в готельному та туристичному обслуговуванні, навчитися ідентифікувати культурні причини конфліктів та застосовувати алгоритми їх конструктивного вирішення. Сформувані навички аналізу конфліктних ситуацій, розробки стратегій деескалації та запобігання подібним непорозумінням у майбутньому через підвищення міжкультурної чутливості персоналу.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Сфера туризму та гостинності є однією з найбільш конфліктогенних через складну систему взаємозв'язків між численними учасниками: туроператорами, турагентами, готелями, транспортними компаніями, закладами харчування, екскурсоводами та мільйонами туристів із різними потребами, очікуваннями та

культурними особливостями . Конфлікт (від лат. conflictus – зіткнення) – це ситуація, за якої відбувається зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок чи цінностей, що виникає через розбіжності, непорозуміння або несумісність інтересів, а також через відсутність згоди між двома чи більше сторонами .

У міжкультурному контексті туристичної сфери конфлікти мають специфічну природу. Вони виникають не лише через об'єктивні проблеми з якістю послуг, але й через різницю в комунікативних стилях, цінностях, очікуваннях та моделях поведінки представників різних культур. Важливо розуміти, що роль конфлікту залежить від того, наскільки ефективно ним керують . Щоб управляти конфліктом, ми повинні розуміти причини конфліктних ситуацій, які часто криються не в особистісних рисах, а в робочих процесах, розподілі ресурсів та відмінностях в інтересах .

Основні причини міжкультурних конфліктів у туризмі можна класифікувати наступним чином. По-перше, це невідповідність очікувань туристів реальним умовам . Туристичні агенції чи туроператори іноді можуть прикрашати деталі своїх пропозицій, що створює завищені очікування. Коли реальність не збігається з обіцянками, виникає розчарування, яке часто спрямовується на персонал. Культурний контекст тут відіграє важливу роль: представники різних культур по-різному реагують на невідповідність очікувань – одні будуть прямо висловлювати невдоволення, інші мовчатимуть, але більше ніколи не повернуться.

По-друге, це комунікаційний та мовний бар'єр . Нездатність персоналу готелю, гіда чи місцевих жителів ефективно донести або доступно пояснити інформацію туристу є частою причиною непорозумінь. У висококонтекстуальних культурах значення часто передається через невербальні сигнали та контекст, тоді як представники низькоконтекстуальних культур очікують прямої та чіткої вербальної інформації. Коли ці стилі не збігаються, виникає конфлікт.

По-третє, це міжкультурне та соціальне непорозуміння . Мандрівники іноді можуть бути необізнаними або нехтувати місцевими традиціями, правилами одягу в релігійних установах чи нормами поведінки в суспільстві. Це викликає обурення серед місцевих жителів і може призвести до конфліктних ситуацій. Також конфлікти виникають через психологічну несумісність між працівниками обслуговування та клієнтами, а також через особливості характеру останніх .

Важливу роль у виникненні міжкультурних непорозумінь відіграють форс-мажорні обставини . Непередбачувані події – стихійні лиха, політичні кризи, страйки, транспортні збої – спричиняють фінансові збитки, незадоволення туристів та репутаційні ризики. У таких ситуаціях культурні відмінності у ставленні до часу, ризику та невизначеності стають особливо помітними. Представники культур з високим уникненням невизначеності (за Хофстеде) будуть більш тривожними та вимогливими до чітких планів і компенсацій.

Наслідки міжкультурних конфліктів у туризмі є серйозними. Вони впливають на імідж туристичного підприємства несприятливим чином, формують негативну репутацію та знижують довіру до компанії. Це призводить до втрати клієнтів і скорочення прибутків. Постійні сутички спричиняють психологічну напругу всередині колективу, знижують мотивацію, погіршують ефективність роботи та стають причиною звільнення співробітників. Крім того, напружена атмосфера серед працівників впливає на рівень обслуговування, співробітники стають менш уважними, допускають помилки в оформленні документів, бронюванні турів та організації подорожей.

Алгоритм вирішення міжкультурних конфліктів має бути системним. Перший крок – виявлення причин. Важливо зрозуміти, що стало джерелом напруги, і відокремити культурні причини від особистісних або організаційних. Другий крок – аналіз ситуації і визначення сторін. Необхідно всебічно вивчити випадок, враховуючи позиції, емоції та інтереси кожної сторони. Менеджеру слід зберігати нейтральність і уникати будь-яких поспішних висновків. Третій крок – вибір стратегії управління конфліктом. Залежно від ситуації це може бути співпраця, компроміс, уникнення, пристосування або конкуренція. У міжкультурному контексті особливо важливою є співпраця, яка передбачає врахування інтересів обох сторін та пошук взаємоприйняттого рішення.

Запобігання міжкультурним конфліктам потребує системної роботи. Працівники туристичної сфери мають розвивати такі якості, як стриманість, терпимість та вміння знаходити індивідуальний підхід до кожного клієнта. Важливо також проводити навчання персоналу з міжкультурної комунікації, знайомити їх з особливостями різних культур, вчити розпізнавати культурні сигнали та уникати стереотипізації. Крім того, необхідно розробляти чіткі протоколи дій у типових конфліктних ситуаціях, що враховують культурний контекст.

### **Кейс «Міжкультурне непорозуміння в готелі/турі» (розв'язання)**

#### ***Завдання 1. Аналіз кейсів: ідентифікація культурних причин конфлікту***

##### *Кейс 1. "Сніданок о 8:00"*

Німецька туристична група прибула до готелю в Єгипті. На рецепції їх зустрічає менеджер, який радо повідомляє: "Ласкаво просимо! Сніданок подається з 8 до 10, але якщо хочете, можете прийти трохи пізніше, ми завжди щось знайдемо". Наступного ранку вся німецька група спускається до ресторану о 7:45. Двері зачинені. Вони чекають 15 хвилин, потім починають обурюватися, викликають менеджера. Менеджер з'являється о 8:10, здивовано дивиться на розлючених туристів і каже: "Але ж я сказав – з 8:00. Ви прийшли раніше, це ваші проблеми". Туристи обурені ще більше, згадуючи вчорашню обіцянку "трохи пізніше".

##### *Кейс 2. "Пряма критика"*

Американський турист після екскурсії підходить до українського гіда і каже: "Знаєте, екскурсія була цікава, але ваш гід говорив надто швидко, і я багато не зрозумів. І ще – чому ми не заїхали в той музей, про який ви згадували? Я був би вдячний, якби наступного разу ви врахували ці моменти". Гід почувається ображеним. Вона відповідає: "Я працюю так 10 років, і ніхто не скаржився. Якщо вам не подобається, можете найняти приватного гіда". Американець здивований і теж ображений.

*Кейс 3. "Подарунок шейху"*

Арабський бізнесмен (шейх) із дружиною зупиняється в українському готелі. Адміністратор, прагнучи виявити гостинність, вітаючись, простягає руку для рукостискання спочатку шейху, а потім його дружині. Дружина ховає руки за спину і відвертається. Шейх різко втручається, стає між адміністратором і дружиною, підвищує голос. Адміністратор не розуміє, що сталося, і намагається виправдатися, що хотів як краще. Ситуація набирає обертів, збираються інші гості.

*Кейс 4. "Чайові в Японії"*

Український турист після чудового обслуговування в японському ресторані вирішує залишити щедрі чайові – 10 000 єн (приблизно 2500 грн). Він кладе купюру на стіл і встає, щоб піти. Офіціантка наздоганяє його біля виходу, вклоняється і повертає гроші, кажучи: "Дякую, але це зайве, ми не беремо". Турист наполягає, офіціантка відмовляється, обидва почуваються ніяково. Інші відвідувачі починають звертати увагу. Турист думає: "Чому вони не цінують хороше обслуговування?" Офіціантка думає: "Чому він хоче мене принизити?"

**Завдання 2. Розробка алгоритму вирішення конфлікту**

Оберіть один із кейсів (на розсуд викладача або за бажанням студентів). Для обраного кейсу розробіть покроковий алгоритм дій менеджера (адміністратора, гіда) для вирішення конфліктної ситуації, використовуючи структуру

Етап	Дії менеджера	Конкретні фрази/Поведінка	Культурний контекст (що врахувати)
1. Виявлення причин			
2. Аналіз ситуації та сторін			
3. Вибір стратегії			
4. Комунікація зі сторонами			
5. Досягнення домовленості			
6. Завершення та профілактика			

**Завдання 3. Рольова гра "Врегулювання конфлікту"**

Розділіться на групи по 3-4 особи. Розіграйте сценарій вирішення конфлікту за одним із кейсів. Розподіліть ролі:

- "Клієнт" (представник іншої культури) – відстоює свою позицію, демонструє культурно зумовлену поведінку.
- "Менеджер/гід" – намагається вирішити конфлікт, застосовуючи алгоритм та враховуючи культурні особливості.
- "Спостерігач" (1-2 особи) – фіксує, які техніки були використані, що спрацювало, що ні, чи були враховані культурні відмінності.

Після рольової гри проведіть обговорення:

- Чи вдалося менеджеру знизити напругу?
- Які культурні особливості були враховані?
- Що можна було зробити інакше?

#### ***Завдання 4. Розробка профілактичних заходів***

Для обраного кейсу (або для всіх кейсів) запропонуйте заходи, які допомогли б запобігти подібним конфліктам у майбутньому.

### **Контрольні питання**

1. Які основні причини виникнення міжкультурних конфліктів у туристичній сфері?
2. Чому невідповідність очікувань туристів реальним умовам часто стає джерелом конфлікту? Як культурні відмінності впливають на цей процес?
3. Як комунікаційний та мовний бар'єр провокують міжкультурні непорозуміння? Наведіть приклади з високо- та низькоконтекстуальних культур.
4. Чому незнання або ігнорування місцевих традицій та норм поведінки може призвести до конфлікту з місцевими жителями?
5. Як форс-мажорні обставини впливають на виникнення конфліктів і чому представники різних культур по-різному на них реагують?
6. Які наслідки міжкультурних конфліктів для туристичного підприємства (іміджеві, економічні, соціально-психологічні)?
7. Опишіть алгоритм вирішення конфліктної ситуації в туризмі. Які етапи він включає?
8. Чому на етапі аналізу конфлікту важливо зберігати нейтральність і не робити поспішних висновків?
9. Які особисті якості працівника туристичної сфери є важливими для запобігання та вирішення міжкультурних конфліктів?
10. Як можна системно запобігати міжкультурним конфліктам у готелі або туристичній компанії?

### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичний звіт (3-4 сторінки) на тему: "Аналіз та розв'язання міжкультурного конфлікту в туристичній сфері (на прикладі реальної або гіпотетичної ситуації)"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №8**

### **Рольова гра «Деескалація конфлікту з туристом іншої культури»**

#### **Мета роботи**

Сформувати практичні навички деескалації конфліктних ситуацій у міжкультурному середовищі через активне застосування комунікативних технік, емпатію та врахування культурних особливостей співрозмовника. Розвинути здатність зберігати професійний спокій, швидко аналізувати культурний контекст конфлікту та обирати оптимальну стратегію поведінки для досягнення взаємоприйняттого рішення.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Конфлікт у сфері туризму та гостинності – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, оцінок чи цінностей, що виникає через розбіжності, непорозуміння або несумісність інтересів між учасниками туристичного процесу . У міжкультурному контексті такі конфлікти ускладнюються додатковим виміром – культурними відмінностями, які впливають на сприйняття ситуації, способи вираження емоцій та очікування щодо вирішення проблеми. Розуміння природи цих відмінностей є ключем до успішної деескалації.

Деескалація конфлікту – це процес зниження напруження, зменшення гостроти протистояння та переведення взаємодії з емоційної площини в раціональну. Це не означає уникнення конфлікту або капітуляцію. Це свідоме застосування комунікативних технік, які дозволяють "охолодити" ситуацію, дати сторонам можливість бути почутими та створити простір для пошуку взаємоприйняттого рішення. У міжкультурному контексті деескалація вимагає особливої чутливості до культурних сигналів та очікувань.

Універсальний алгоритм деескалації конфлікту включає кілька ключових кроків, які можна адаптувати до конкретної культурної ситуації . Перший крок – вислухати, не перебиваючи. Дати клієнту можливість виговоритися, випустити пару. У низькоконтекстуальних культурах це буде прямий, емоційний монолог, у висококонтекстуальних – більш стриманий, але не менш напружений. Другий крок – визнати почуття клієнта. Важливо показати, що ви

розумієте його емоції, навіть якщо не погоджуєтеся з його інтерпретацією фактів. Фрази "Я розумію ваше розчарування", "Мені щиро шкода, що так сталося" працюють в більшості культур, але тон і невербальний супровід мають відповідати культурним очікуванням.

Третій крок – з'ясувати факти та відокремити їх від емоцій. За допомогою уточнюючих запитань (що саме сталося, коли, хто був залучений) менеджер отримує об'єктивну картину. У цей момент важливо уникати звинувачувального тону і залишатися нейтральним. Четвертий крок – запропонувати рішення або варіанти вирішення. Важливо, щоб рішення було конкретним, реалістичним і враховувало інтереси клієнта. У деяких культурах (наприклад, у Японії) важливо, щоб рішення пропонувалося дещо непрямо, з урахуванням "збереження обличчя" обох сторін.

П'ятий крок – узгодити дії та подякувати. Після того, як рішення знайдено, важливо чітко проговорити, хто, що і коли робитиме, і подякувати клієнту за терпіння та звернення. Це створює позитивне завершення навіть у складній ситуації. У деяких культурах (наприклад, у США) клієнт очікує, що йому подякують за зворотний зв'язок, який допомагає компанії стати кращою. В інших культурах (наприклад, у Китаї) більш доречним буде вираження вдячності за довіру та розуміння.

Культурна специфіка деескалації проявляється в багатьох нюансах. У культурах з високою дистанцією влади (арабські країни, деякі азійські) клієнт може очікувати, що до нього вийде вищий менеджер, а не рядовий працівник. Ігнорування цього очікування може посилити конфлікт. У колективістських культурах важливо, щоб рішення враховувало не лише інтереси конкретного клієнта, але й не створювало прецеденту, який може зашкодити групі (наприклад, іншим гостям). В індивідуалістичних культурах, навпаки, акцент робиться на індивідуальному підході та вирішенні проблеми саме цього клієнта.

Особливої уваги потребує невербальна комунікація під час деескалації. У західних культурах прямий зоровий контакт, відкрита поза, спокійний тон голосу є ознаками щирості та професіоналізму. У східних культурах надто прямий погляд може сприйматися як агресія, а опущені очі – як знак поваги. В емоційних культурах (Італія, Іспанія, Латинська Америка) більша жестикуляція та емоційність менеджера може сприйматися позитивно, як щирість. У нейтральних культурах (Японія, Скандинавія) надмірна емоційність може бути сприйнята як неконтрольованість та непрофесійність.

Важливим елементом деескалації є вміння розпізнавати мета-стереотипи – уявлення клієнта про те, як працівник (представник іншої культури) його сприймає. Якщо клієнт відчуває, що до нього ставляться упереджено через його національність, це може значно посилити конфлікт. Менеджер має свідомо уникати будь-яких дій чи слів, які могли б бути витлумачені як упередженість, і демонструвати повагу до культурної ідентичності клієнта.

Запобігання ескалації є не менш важливим, ніж сама деескалація. Працівники мають бути навчені розпізнавати ранні ознаки конфлікту: зміну тону голосу, невербальні сигнали роздратування, специфічні мовленнєві

звороти. Чим раніше буде застосовано техніки деескалації, тим більша ймовірність вирішити ситуацію без серйозних наслідків. У цьому контексті особливо важливим є розвиток емоційного інтелекту працівників сфери обслуговування.

## **Рольова гра «Деескалація конфлікту з туристом іншої культури»**

### ***Завдання 1. Підготовчий етап: аналіз конфліктогенів***

Ознайомтеся з переліком типових "конфліктогенів" – слів, дій або ситуацій, які найчастіше провокують конфлікти в міжкультурному середовищі. Для кожного конфліктогену визначте, представники яких культур (за моделями Хофстеде, Холла, Тромпенаарса) будуть найбільш чутливими до нього і чому.

#### *Типові конфліктогени:*

1. Ігнорування (не привітатися, не помітити, не відповісти на запитання).
2. Порухнення особистого простору (надто близька дистанція, дотики без дозволу).
3. Пряма критика (особливо публічна).
4. Невиконані обіцянки ("трохи пізніше" без конкретики).
5. Неврахування статусу (звернення до старшого за віком або посадою на ім'я без дозволу).
6. Жести з подвійним значенням.
7. Надмірна прямолінійність ("ні, ми не можемо" без пояснень).
8. Надмірна емоційність або, навпаки, емоційна холодність.

### ***Завдання 2. Підготовка сценаріїв для рольової гри***

Розділіться на групи по 5-6 осіб. Кожна група отримує один із сценаріїв конфліктної ситуації (або розробляє свій на основі вивчених кейсів). Група має підготувати рольову гру, розподіливши ролі:

1. Турист (клієнт) – представник певної культури (вказано в сценарії). Має діяти відповідно до культурних особливостей (прямий/непрямий, емоційний/стриманий, орієнтований на правила/на стосунки тощо).
2. Менеджер (адміністратор, гід) – працівник, який намагається врегулювати конфлікт. Має застосовувати техніки деескалації, враховуючи культурний контекст.
3. Спостерігач (2-3 особи) – фіксують хід рольової гри, відзначають, які техніки були використані, що спрацювало, що ні, чи були враховані культурні особливості.

*Сценарій 1. "Запізнення трансферу" (Японський турист, український готель)*

Японський турист (чоловік, 60 років, високий статус) замовив індивідуальний трансфер з готелю до аеропорту. Машина мала бути о 8:00. О 8:15 машини немає. Турист підходить до стійки рецепції, де черга, і мовчки чекає 10 хвилин. Коли підходить його черга, він ввічливо, але дуже стримано повідомляє про проблему. Адміністратор (молода дівчина) байдуже відповідає:

"Ну, може, в пробці застрягли. Зараз передзвонимо". Вона не вибачається, не пропонує сісти, не виявляє жодної турботи. Турист відчуває себе приниженим, його тон стає холоднішим.

*Сценарій 2. "Помилка в бронюванні" (Американська сім'я, готель у Туреччині)*

Американська сім'я (чоловік, дружина, двоє дітей) приїжджає до готелю пізно ввечері. Вони забронювали сімейний номер з двома окремими кімнатами. На рецепції їм повідомляють, що стався овербукінг, і сімейних номерів немає. Їм пропонують два окремі стандартні номери на різних поверхах. Чоловік починає голосно обурюватися: "Це неприпустимо! У нас діти! Я платив за сімейний номер! Це ваша проблема, ви її й вирішуйте!". Він вимагає негайно викликати менеджера. Менеджер (чоловік, місцевий) намагається заспокоїти, але поводить себе дуже формально, не виявляє емпатії, просто повторює, що вільних номерів немає.

*Сценарій 3. "Претензія до екскурсії" (Французька туристка, український гід)*

Французька туристка (жінка, середнього віку, викладачка) відвідує екскурсію історичним центром. Гід (молодий хлопець) розповідає швидко, багато цифр, дат, але мало емоцій та історій. Після екскурсії туристка підходить до гіда і каже: "Це було дуже інформативно, але, знаєте, у Франції гід – це митець, він має захопити, розповісти історію з душею. А ви просто начитали текст з підручника. Я розчарована". Гід ображається, червоніє і відповідає: "Я розповідаю те, що знаю. Якщо вам не подобається, можете послухати аудіогіда". Туристка обурена такою реакцією.

*Сценарій 4. "Проблема з їжею" (Арабський турист, ресторан готелю)*

Арабський турист (чоловік, з дружиною) замовляє страву в ресторані готелю. Він просить офіціанта уточнити, чи немає в страві свинини і чи приготована вона згідно з халяльними стандартами. Офіціант запевняє, що все гаразд. Коли страву приносять, турист помічає шматочки бекону в соусі. Він викликає менеджера. Менеджер (жінка) підходить і починає виправдовуватися: "Ой, це кухар помилився. Але бекону там зовсім трохи, ви можете його просто вибрати". Турист сприймає це як глибоку образу своїх релігійних переконань. Він вимагає книгу скарг.

### ***Завдання 3. Проведення рольової гри***

Кожна група по черзі представляє свою рольову гру (тривалість 5-7 хвилин). Інші групи виступають у ролі спостерігачів. Після кожної гри проводиться коротке обговорення:

1. Що відбувалося? (Короткий переказ ситуації очима спостерігачів)
2. Які техніки деескалації використав менеджер? (Активне слухання, визнання почуттів, уточнення, пропозиція рішень тощо)
3. Чи були враховані культурні особливості туриста? (Якщо так, то які саме? Як це проявилось в поведінці менеджера?)
4. Що можна було зробити краще? (Альтернативні стратегії, інші фрази, інша невербальна поведінка)

5. Чи вдалося досягти деескалації? (Якщо так, то завдяки чому? Якщо ні, то чому?)

#### ***Завдання 4. Рефлексія учасників***

Після завершення всіх рольових ігор кожен учасник (всі студенти, незалежно від ролі) дає відповіді на питання для рефлексії:

1. Для тих, хто грав роль туриста: Що ви відчували під час конфлікту? Які дії менеджера вас заспокоювали, а які, навпаки, дратували? Чи відчували ви, що ваша культура є "зрозумілою" для менеджера?
2. Для тих, хто грав роль менеджера: Що було найскладнішим? Як ви добирали слова і тон? Чи вдалося вам подумки "перемикатися" між власними емоціями та професійними обов'язками? Що б ви зробили інакше наступного разу?
3. Для спостерігачів: Які патерни поведінки (як туристів, так і менеджерів) ви помітили в різних сценаріях? Які культурні відмінності були найбільш яскраво виражені? Які техніки деескалації виявилися найбільш універсальними, а які – культурно специфічними?

#### ***Завдання 5. Розробка пам'ятки "10 правил деескалації конфлікту з туристом іншої культури"***

На основі проведених рольових ігор та обговорень, розробіть узагальнену пам'ятку "10 правил деескалації конфлікту з туристом іншої культури". Пам'ятка має бути практичною, конкретною, з прикладами фраз і дій. Оформіть її у вигляді таблиці або нумерованого списку.

#### **Контрольні питання**

1. Що таке деескалація конфлікту і чим вона відрізняється від уникнення конфлікту або капітуляції?
2. Опишіть універсальний алгоритм деескалації конфлікту (6 кроків).
3. Як культурна приналежність клієнта впливає на очікування щодо того, хто має вирішувати конфлікт (рядовий працівник чи керівник)?
4. Чому визнання почуттів клієнта є важливим етапом деескалації? Як це може звучати в різних культурах?
5. Як невербальна комунікація (зоровий контакт, жести, поза) має змінюватися залежно від культурного контексту під час деескалації?
6. Що таке "конфліктогени" і як їх розпізнавати в міжкультурному спілкуванні? Наведіть приклади.
7. Як враховувати культурний вимір "дистанція влади" при вирішенні конфлікту з клієнтом?
8. Чому важливо розрізняти індивідуалістичні та колективістські культури при пошуку рішення?
9. Як мета-стереотипи (уявлення клієнта про те, як до нього ставляться) можуть впливати на перебіг конфлікту?
10. Які особисті якості та навички є найважливішими для працівника, який має врегулювати міжкультурні конфлікти?

### **Домашнє завдання**

Напишіть рефлексивний звіт (2-3 сторінки) на тему: "Мій досвід деескалації конфлікту в рольовій грі: аналіз та висновки"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №9**

### **Регіональні кейси: ЄС/США/Східна Азія (скрипт сервісу).**

#### **Мета роботи**

Дослідити регіональні особливості сервісної культури в Європейському Союзі, Сполучених Штатах Америки та країнах Східної Азії, виявити їхній зв'язок з культурними вимірами та сформуванню навички розробки адаптованих скриптів обслуговування для представників різних регіонів. Навчитися аналізувати типові очікування туристів з різних регіонів та розробляти комунікативні стратегії, що відповідають їхнім культурним патернам.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Сервісна культура кожного регіону формується під впливом глибинних культурних цінностей, історичного досвіду, економічного розвитку та соціальних норм. Розуміння цих особливостей є критично важливим для працівників туристичної сфери, які взаємодіють з гостями з різних куточків світу. Те, що представник однієї культури сприймає як якісний сервіс, для представника іншої може виглядати як нав'язливість, нещирість або, навпаки, байдужість.

Європейський Союз демонструє значну різноманітність сервісних культур, однак можна виділити певні спільні тенденції. Європейці загалом цінують професіоналізм, стриманість та повагу до приватного простору. За моделлю Е. Холла, більшість європейських культур (особливо Північна та Західна Європа) належать до низькоконтекстуальних, де комунікація є прямою, а слова мають чітке значення. За вимірами Г. Хофстеде, для багатьох європейських країн характерна низька дистанція влади (скандинавські країни) або помірна (Німеччина, Франція), високий рівень уникнення невизначеності (Німеччина) та індивідуалізм.

У сервісній практиці це проявляється як очікування чіткості, пунктуальності, дотримання домовленостей та поваги до особистого простору. Європейський підхід до регулювання, який простежується навіть у таких сферах, як законодавство про штучний інтелект, демонструє прагнення до системності, прозорості та захисту прав споживача. Європейський гість очікує, що сервіс буде передбачуваним, безпечним і відповідатиме заявленим стандартам.

Сполучені Штати Америки репрезентують класичну низькоконтекстуальну, індивідуалістичну культуру з низьким уникненням

невизначеності та орієнтацією на досягнення (маскулінний тип за Хофстеде). Американський сервіс відомий своєю дружністю, ентузіазмом та орієнтацією на клієнта. Фрази на кшталт "Have a nice day!" або "My pleasure!" є не просто ввічливістю, а частиною сервісної філософії, де клієнт завжди правий, а працівник має бути проактивним у вирішенні проблем.

Дослідження підкреслюють важливість захисту від алгоритмічної дискримінації та права на альтернативу – можливість звернутися до людини, а не лише до автоматизованої системи. Для американського гостя важливо відчувати, що його індивідуальні потреби помічають і враховують, що до нього ставляться як до унікальної особистості, а не як до безликого клієнта. Водночас американці цінують ефективність і можуть роздратуватися через надмірну повільність або бюрократичні процедури.

Східна Азія (країни, як-от Японія, Китай, Корея) репрезентує висококонтекстуальні, колективістські культури з високою дистанцією влади та довгостроковою орієнтацією. Сервіс у цих країнах – це ціла філософія, де форма, ритуал і повага до статусу мають не менше значення, ніж зміст послуги. Японське поняття "омотенаші" – це не просто обслуговування, а мистецтво передбачати потреби гостя ще до того, як він їх висловить, і робити це з щирою турботою, не очікуючи нічого натомість.

У Китаї сервісна культура швидко розвивається під впливом технологій та глобалізації, але глибинні цінності – повага до старших, "збереження обличчя", важливість особистих стосунків (гуаньсі) – залишаються визначальними. Дослідження вказують на те, що країни Східної Азії роблять ставку на технічну освіту та підготовку великої кількості кваліфікованих фахівців. Це створює потужну базу для розвитку сервісів, де технології поєднуються з традиційною увагою до деталей. Азійський гість очікує поваги до ієрархії (старші за віком або статусом заслуговують на особливе ставлення), уникання прямої конфронтації та вміння "читати між рядків".

Скрипт сервісу – це не жорсткий сценарій, який працівник має механічно зачувати, а гнучкий алгоритм дій та комунікації, адаптований до конкретної ситуації та культурних очікувань гостя. Ефективний скрипт враховує типові потреби, мовленнєві патерни, невербальні сигнали та культурні табу. Розробка таких скриптів базується на глибокому розумінні культурних вимірів та їхнього прояву в сервісній взаємодії.

### ***Завдання 1. Аналіз регіональних особливостей за культурними вимірами***

Заповніть зведену таблицю, що характеризує особливості сервісної культури в трьох регіонах, спираючись на теоретичні відомості та додаткові джерела.

<b>Культурний вимір / Особливість</b>	<b>Європейський Союз (на прикладі Німеччини, Франції)</b>	<b>США</b>	<b>Східна Азія (на прикладі Японії, Китаю)</b>
---------------------------------------	---	------------	--

Контекст (Е. Холл)			
Індивідуалізм / Колективізм (Г. Хофстеде)			
Дистанція влади (Г. Хофстеде)			
Уникнення невизначеності (Г. Хофстеде)			
Ставлення до часу			
Стиль спілкування			
Роль формальностей			
Очікування щодо персоналу			

### ***Завдання 2. Аналіз типових комунікативних ситуацій***

Для кожної з наведених ситуацій проаналізуйте, як представники трьох регіонів можуть по-різному реагувати та які очікування вони матимуть.

#### *Ситуація 1. Вітання при заселенні в готель*

Гість підходить до стійки рецепції. Як його слід вітати?

ЄС:

США:

Східна Азія:

#### *Ситуація 2. Виникла проблема з бронюванням*

Готель випадково двічі продав один номер. Як пояснити ситуацію гостю?

ЄС:

США:

Східна Азія:

#### *Ситуація 3. Гість незадоволений стравою в ресторані*

Гість скаржиться, що страва не така, як він очікував. Як реагувати?

ЄС:

США:

Східна Азія:

#### *Ситуація 4. Прощання та запрошення повернутись*

Як завершити взаємодію, щоб залишити приємне враження?

ЄС:

США:

Східна Азія:

### ***Завдання 3. Розробка регіональних скриптів сервісу***

Об'єднайтесь у три групи. Кожна група отримує завдання розробити детальний скрипт сервісу для представників одного з регіонів (ЄС, США, Східна Азія) у трьох типових ситуаціях:

1. Перший контакт / вітання
2. Вирішення проблеми / скарги
3. Завершення контакту / прощання

Скрипт має враховувати культурні особливості, наведені в таблиці, та містити:

1. Приклади фраз (що казати, чого уникати)
2. Невербальну поведінку (погляд, жести, дистанція)
3. Алгоритм дій у проблемній ситуації

Після розробки групи презентують свої скрипти, пояснюючи, чому обрано саме такі комунікативні стратегії.

#### ***Завдання 4. Крос-культурний аналіз скриптів***

Після презентацій проведіть порівняльний аналіз:

1. Які елементи скриптів є універсальними для всіх регіонів?
2. Які елементи є найбільш культурно специфічними?
3. Як би ви модифікували "універсальний" скрипт, якби не знали, до якого регіону належить гість?
4. Які ризики виникають, якщо застосувати "американський" скрипт до азійського гостя, і навпаки?

#### **Контрольні питання**

1. Які основні культурні характеристики сервісу в Європейському Союзі? На що очікують європейські туристи?
2. У чому полягає специфіка американської сервісної культури? Як індивідуалізм та орієнтація на досягнення проявляються в обслуговуванні?
3. Охарактеризуйте східноазійську модель сервісу. Що таке "омотенаші" і як воно пов'язане з висококонтекстуальністю?
4. Як вимір "уникнення невизначеності" впливає на очікування туристів з різних регіонів щодо чіткості правил та інструкцій?
5. Як різне ставлення до часу (монохронність/поліхронність) проявляється в сервісній взаємодії з представниками ЄС, США та Східної Азії?
6. Як принцип "збереження обличчя" впливає на комунікацію з азійськими туристами, особливо в конфліктних ситуаціях?
7. Чому в США важливо демонструвати ентузіазм та дружність, тоді як у Європі це може сприйматися як нещирість?
8. Як глобалізація та технологічний розвиток впливають на сервісні культури різних регіонів? Чи відбувається уніфікація?
9. Як знання про регіональні відмінності в сервісі може допомогти в запобіганні міжкультурних конфліктів у туризмі?
10. Чому розробка культурно-адаптованих скриптів є конкурентною перевагою для міжнародних готельних мереж та туристичних компаній?

### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичну доповідь (3-4 сторінки) на тему: "Порівняльний аналіз сервісних культур ЄС, США та Східної Азії та рекомендації для українських туристичних компаній"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №10**

### **Регіональні кейси: Близький Схід/Африка**

#### **Мета роботи**

Дослідити регіональні особливості сервісної культури на Близькому Сході та в Африці, виявити їхній зв'язок з культурними вимірами та сформувати навички розробки адаптованих скриптів обслуговування для представників цих регіонів. Навчитися аналізувати типові очікування туристів з Близького Сходу та Африки, враховувати релігійні та традиційні особливості, а також розробляти комунікативні стратегії, що відповідають їхнім культурним патернам.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Близькосхідний та африканський регіони є надзвичайно різноманітними у культурному відношенні, однак можна виділити певні спільні тенденції, що відрізняють їх від європейської, американської чи східноазійської сервісних моделей. Розуміння цих особливостей є критично важливим для працівників туристичної сфери, які взаємодіють з гостями з цих регіонів, особливо з огляду на зростання туристичних потоків та ділових контактів .

Країни Близького Сходу та Африки загалом характеризуються високою дистанцією влади за моделлю Г. Хофстеде. Це означає, що тут визнається ієрархія, чітко визначені місця в соціальній системі, а до старших за віком або статусом вимагається особлива повага . У сервісній практиці це проявляється в очікуванні, що до гостя, особливо літнього або такого, що виглядає як важлива персона, буде відповідне ставлення, можливо, навіть залучення вищого менеджера для вирішення питань. Як зазначається в дослідженнях, культури з високою дистанцією влади не передбачають егалітарного ставлення .

За виміром індивідуалізму-колективізму, ці регіони належать до колективістських культур. Тут велике значення мають сім'я, громада, соціальні зв'язки . Це впливає на сервіс через очікування персоналізації, уваги до особистих обставин, готовності зробити виняток заради добрих стосунків. Гість з такої культури може сприймати надто формальне, "бездушне" обслуговування як образу.

За виміром уникнення невизначеності, багато країн регіону демонструють середні або високі показники . Це означає, що гості можуть відчувати дискомфорт у неструктурованих ситуаціях, очікувати чітких правил, але водночас допускати їх гнучке трактування залежно від стосунків

(партикуляризм за Тромпенаарсом) . Універсалізм (правила для всіх) поступається місцем партикуляризму (правила можуть бути адаптовані до конкретної людини та ситуації).

За моделлю Е. Холла, більшість арабських та африканських культур належать до висококонтекстуальних. Багато інформації передається не через слова, а через контекст: невербальні сигнали, статус співрозмовника, історію стосунків . Пряма відмова може вважатися грубою, тому люди вдаються до непрямих формулювань. У сервісі це означає, що працівник має бути особливо уважним до невербальних сигналів гостя та вміти "читати між рядків".

Ставлення до часу в цих регіонах переважно поліхронне. Час сприймається більш гнучко, одночасно може вирішуватися кілька справ, запізнення не вважається серйозною проблемою, а стосунки важливіші за розклад . Для західного гостя таке ставлення може бути дратівливим, але для місцевих це норма. У сервісі це проявляється в більш розслабленому темпі, схильності до довгих розмов "ні про що" перед обговоренням справ.

Гостинність є фундаментальною цінністю для обох регіонів. В арабському світі вона має глибоке коріння в бедуїнських традиціях, де мандрівник у пустелі міг розраховувати на їжу, воду та захист. В Африці поняття "убунту" (я мій, тому що ми є) також підкреслює важливість турботи про іншого . Для гостя з цих регіонів важливо відчувати себе бажаним, щиро прийнятим, а не просто "клієнтом". Формальна ввічливість без щирості може сприйматися негативно.

Релігія (іслам на Близькому Сході та в Північній Африці, християнство та традиційні вірування в інших частинах Африки) глибоко впливає на повсякденне життя та сервіс. Це стосується харчових обмежень (халяль), ставлення до алкоголю, роздільного обслуговування чоловіків і жінок у деяких місцях, вимог до одягу, релігійних свят, які можуть впливати на робочий графік . Ігнорування цих аспектів може призвести до серйозних конфліктів.

Важливо пам'ятати про різноманітність усередині регіонів. Те, що прийнятно в Марокко, може бути недоречним у Саудівській Аравії. Південна Африка з її сумішшю європейських та африканських впливів відрізняється від Нігерії чи Кенії . Тому скрипти сервісу мають бути гнучкими та враховувати конкретну країну.

Дослідження показують, що арабські гості можуть мати загалом нижчі очікування щодо якості обслуговування порівняно з британцями, що частково пов'язано з їхнім переконанням, що західні туристи отримують краще ставлення . Це важливий нюанс: працівники мають бути особливо уважними, щоб не створювати враження "подвійних стандартів" і не підтверджувати такі мета-стереотипи.

### ***Завдання 1. Аналіз регіональних особливостей за культурними вимірами***

Заповніть зведену таблицю, що характеризує особливості сервісної культури на Близькому Сході та в Африці (на прикладі окремих країн/субрегіонів), спираючись на теоретичні відомості та додаткові джерела.

Оскільки регіони дуже різноманітні, оберіть для аналізу 2-3 конкретні країни/субрегіони (наприклад, Саудівська Аравія, Єгипет, Марокко, Нігерія, ПАР, Кенія).

Культурний вимір / Особливість	Саудівська Аравія	Єгипет	[Країна на вибір]
Дистанція влади (Г. Хофстеде)			
Індивідуалізм / Колективізм (Г. Хофстеде)			
Контекст (Е. Холл)			
Універсалізм/Партикуляризм (Ф. Тромпенаарс)			
Ставлення до часу			
Роль релігії в повсякденному житті			
Ставлення до гостинності			
Стиль спілкування (прямий/непрямий)			
Гендерні ролі в публічному просторі			

### ***Завдання 2. Аналіз типових комунікативних ситуацій***

Для кожної з наведених ситуацій проаналізуйте, як представники Близького Сходу та Африки можуть реагувати та які очікування вони матимуть. Використовуйте дані з таблиці та теоретичні відомості.

#### *Ситуація 1. Вітання при заселенні в готель*

Гість з Саудівської Аравії підходить до стійки рецепції. Як його слід вітати? Чи варто простягати руку для рукостискання? Як звертатися? Яка дистанція є комфортною?

#### *Ситуація 2. Запрошення на обід/вечерю*

Ви хочете запросити ділового партнера з Єгипту на обід, щоб обговорити співпрацю. Як правильно сформулювати запрошення? Чи варто одразу переходити до справи? Які страви варто обирати (з урахуванням релігійних обмежень)?

#### *Ситуація 3. Гість незадоволений затримкою*

Гість з Нігерії чекає на своє замовлення в ресторані вже 40 хвилин. Він починає виявляти нетерпіння. Як реагувати? Чи варто пропонувати компенсацію? Як пояснити затримку, не втративши обличчя?

#### *Ситуація 4. Відмова від пропозиції*

Ви пропонуєте гостю з Марокко дорожчий номер, але розумієте, що він не зацікавлений. Як ввічливо відмовити, не образивши його, і запропонувати альтернативу?

### ***Завдання 3. Розробка регіональних скриптів сервісу***

Об'єднайтесь у групи. Кожна група отримує завдання розробити детальний скрипт сервісу для представників одного з субрегіонів (Близький Схід, Північна Африка, Тропічна Африка, Південна Африка) у трьох типових ситуаціях:

1. Перший контакт / вітання

2. Вирішення проблеми / скарги
3. Завершення контакту / прощання

Скрипт має враховувати культурні особливості, наведені в таблиці, та містити:

1. Приклади фраз (що казати, чого уникати) арабською/французькою/англійською мовами (за потреби)
2. Невербальну поведінку (погляд, жести, дистанцію)
3. Алгоритм дій у проблемній ситуації з урахуванням релігійних та традиційних особливостей
4. Пояснення, чому обрано саме такі комунікативні стратегії (з посиланням на культурні виміри)

Специфічні аспекти для врахування:

Близький Схід: важливість формальних титулів, "збереження обличчя", роль кави/чаю в гостинності, роздільне обслуговування чоловіків і жінок, ставлення до алкоголю

Північна Африка: поєднання арабських, берберських та французьких впливів, більш розслаблене ставлення до деяких релігійних норм

Тропічна Африка: важливість спільноти, невербальної комунікації, поваги до старших, гнучке ставлення до часу

Південна Африка: поєднання африканських (убунту) та європейських (британських, голландських) впливів, важливість расової чутливості

#### ***Завдання 4. Крос-культурний аналіз скриптів***

Після презентацій проведіть порівняльний аналіз:

1. Які елементи скриптів є спільними для різних субрегіонів, а які – унікальними?
2. Як релігійний фактор впливає на сервіс у різних частинах регіону?
3. Як би ви модифікували "універсальний" скрипт, якби не знали, до якого саме субрегіону належить гість?
4. Які ризики виникають, якщо застосувати "західний" скрипт до гостя з Близького Сходу або Африки?

#### **Контрольні питання**

1. Які основні культурні характеристики (за моделями Г. Хофстеде та Е. Холла) притаманні більшості країн Близького Сходу?
2. У чому полягає специфіка африканської сервісної культури? Що таке "убунту" і як воно проявляється в обслуговуванні?
3. Як висока дистанція влади впливає на очікування гостей з цих регіонів щодо статусу персоналу?
4. Чому розуміння партикуляризму (за Ф. Тромпенаарсом) є важливим при обслуговуванні гостей з Близького Сходу?
5. Як поліхронне ставлення до часу проявляється в сервісній взаємодії? Чому західні туристи можуть бути цим роздратовані?
6. Які правила гостинності є спільними для більшості культур Близького Сходу та Африки?

7. Як релігійні обмеження (іслам, християнство, традиційні вірування) впливають на очікування щодо харчування, напоїв, одягу та поведінки?
8. Чому важливо уникати створення враження "подвійних стандартів" при обслуговуванні арабських гостей?
9. Як гендерні ролі впливають на сервісну взаємодію в різних частинах регіону? Чи є відмінності між, наприклад, Саудівською Аравією та ПАР?
10. Чому розробка культурно-адаптованих скриптів для представників Близького Сходу та Африки є особливо важливою з огляду на різноманітність цих регіонів?

### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичну доповідь (3-4 сторінки) на тему: "Специфіка обслуговування гостей з Близького Сходу та Африки: порівняльний аналіз та рекомендації для українських туристичних компаній"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №11**

### **Мініпротокол: правила прийому делегації/групи**

#### **Мета роботи**

Дослідити основні норми протоколу при прийомі іноземних делегацій та організованих туристичних груп, сформулювати навички розробки короткого регламенту (мініпротоколу) перебування гостей. Навчитися враховувати культурні особливості, ієрархію, цілі візиту та логістичні аспекти при плануванні програми перебування, а також розвинути здатність передбачати потенційні проблемні зони та запобігати їм через чітку регламентацію.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Протокол у міжнародних відносинах та діловому спілкуванні – це сукупність загальноприйнятих правил, традицій та умовностей, яких дотримуються уряди, дипломатичні представництва та ділові кола при спілкуванні з іноземними партнерами. У туристичній сфері протокольні норми набувають адаптованого, більш гнучкого характеру, але зберігають свою сутність – забезпечення шанобливого, організованого та комфортного перебування гостей з урахуванням їхнього статусу, мети візиту та культурних особливостей.

Рішення про характер прийому іноземної делегації приймається на основі кількох факторів: характер та рівень розвитку відносин із країною чи організацією, яку представляють гості; зацікавленість у подальшому розвитку цих відносин; особистість гостя, його посада та функції, а також можливий вплив на прийняття рішень у його країні чи організації. Для туристичної групи ключовим фактором є мета візиту (ознайомча, розважальна, освітня, ділова) та склад групи (вік, соціальний статус, культурне походження).

Підготовка до прийому починається задовго до прибуття гостей. Сторони обов'язково узгоджують умови проведення зустрічей, особливі побажання, програму перебування. За рекомендацією протокольних служб, при попередніх домовленостях обговорюються шість ключових питань: мета зустрічі; місце зустрічі; дата зустрічі; кількість учасників; наявність перекладача (з чийого боку); кому і як фіксувати зустріч.

Важливим елементом протоколу є врахування ієрархії та статусу гостей. Визначні іноземні особистості, представники іноземних урядів та високопосадовці міжнародних організацій мають право на відповідний тип ставлення та почесей під час візиту, відповідно до їхнього рангу чи місії, а також відповідно до наших інтересів. У діловому середовищі це проявляється у тому, хто зустрічає делегацію (перша особа чи заступник), хто бере участь у переговорах, як розподіляються місця за столом та в автомобілі.

Розсадка в автомобілі має чітко визначені протокольні норми. Найпочесніше місце в автомобілі (державному, службовому або таксі) – праве заднє сидіння. Той, хто зустрічає, обходить машину ззаду і сідає на заднє ліве сидіння. Поруч із водієм сідає особа, яка відповідає за багаж, тобто другорядна особа. Якщо зустрічаючий сам сидить за кермом у своєму приватному автомобілі, найпочесніше місце – поряд із ним.

Обмін візитівками є важливим протокольним елементом. Хазяїн кабінету дістає візитну картку, злегка підводиться і правою рукою передає її своєму партнеру, голові іноземної делегації. Гостям із Японії, Південної Кореї та Китаю візитну картку слід вручати обов'язково двома руками і двома ж руками брати візитівку від цих гостей – це східні традиції, які необхідно поважати. Приймавши візитівку, її слід уважно переглянути і покласти перед собою на стіл, а не ховати відразу в кишеню.

Прийом їжі з іноземними гостями потребує особливої уваги. Вживання алкогольних напоїв є табу для деяких культур і частиною бізнесу для інших. Найвищий представник приймаючої сторони може запропонувати тост. Оплачувати рахунок має приймаюча сторона, і це краще робити непомітно. Якщо є можливість, варто забронювати окремий кабінет або столик з гарним видом. Вечірка – це можливість для соціальної взаємодії, а не для інтенсивного обговорення бізнесу.

Подарунки для іноземних гостей мають бути невеликими та символічними, представляти регіон (наприклад, місцеві вироби, книжки, сувеніри). Гарною ідеєю може бути фотографування гостей під час візиту та вручення їм оформленого фото перед від'їздом. Подарунки найкраще вручати наприкінці ознайомчої зустрічі та/або на прощальній вечері. Деякі культури мають особливі забобони щодо видів подарунків та способів їх пакування, що слід дослідити заздалегідь.

Пунктуальність має різне значення в різних культурах: вона дуже важлива в одних і не має великого значення в інших. Це важливо врахувати при плануванні будь-яких заходів, тому слід забезпечити гнучкість там, де це необхідно. У монохронних культурах (Німеччина, США) пунктуальність є

обов'язковою, у поліхронних (Латинська Америка, Близький Схід) – більш гнучкою .

Мініпротокол – це скорочений, адаптований до конкретної ситуації регламент, який фіксує ключові моменти перебування гостей: хто зустрічає, як вітаються, хто за що відповідає, яка програма, де і коли відбуваються заходи, які культурні особливості слід враховувати. Він є практичним інструментом, який допомагає уникнути непорозумінь і забезпечити безперебійний перебіг візиту.

### ***Завдання 1. Аналіз протокольних ситуацій***

Проаналізуйте наведені нижче ситуації. Визначте, які протокольні норми було порушено. Запропонуйте, як правильно слід було діяти в кожному випадку.

#### ***Ситуація 1. Зустріч в аеропорту***

На зустріч іноземної делегації з Японії (керівник – чоловік 65 років, заступник – жінка 40 років) приїхав водій на службовому автомобілі. Він зустрів гостей біля виходу, взяв у них речі, повів до машини. Відкрив передню пасажирську дверцята і жестом запросив керівника сісти поряд із ним. Керівник зняковів, але сів. Заступниця сіла на заднє сидіння. Протягом усієї дороги до готелю японець мовчав і виглядав незадоволеним.

#### ***Ситуація 2. Вітання в офісі***

Українська компанія приймає делегацію з Саудівської Аравії. До складу делегації входить чоловік-керівник та його дружина. Український керівник (чоловік) виходить вітати гостей, простягає руку для рукостискання спочатку керівнику, потім його дружині. Дружина ховає руки за спину і відвертається. Чоловік різко стає між нею та українцем. Атмосфера напружується.

#### ***Ситуація 3. Обмін візитівками***

Після вітання сторони сідають за стіл переговорів. Український менеджер дістає свою візитівку і простягає її через стіл китайському колезі однією рукою, навіть не дивлячись на неї, відразу кладе отриману китайську візитівку в кишеню піджака і продовжує розмову. Китайський колега помітно змінюється на обличчі.

#### ***Ситуація 4. Ділова вечеря***

Українська компанія запросила німецьких партнерів на вечерю в дорогий ресторан. Українці замовили багато страв, постійно підливали алкоголь, голосно розмовляли, перебивали німців, намагаючись обговорити деталі контракту. Німці почувалися ніяково, майже нічого не їли, рано попрощалися і пішли. Наступного дня вони відмовилися від подальших переговорів.

### ***Завдання 2. Розробка чек-листа підготовки до прийому делегації***

На основі теоретичних відомостей розробіть універсальний чек-лист для підготовки до прийому іноземної делегації. Чек-лист має містити перелік дій та

питань, які необхідно узгодити до прибуття гостей, згрупованих за категоріями. Оформіть у вигляді таблиці.

Категорія	№	Питання / Дія	Відповідальний
Попередні домовленості	1	Мета візиту узгоджена	
	2	Дата та час прибуття/від'їзду підтверджені	
	3	Склад делегації (ПІБ, посади, стать, вік) отримано	
	4	Особливі побажання (харчування, релігійні потреби, алергії) з'ясовано	
	5	Потреба в перекладачі визначена	
	6	Програма перебування узгоджена	
Зустріч та трансфер	7	Транспорт заброньовано	
	8	Протокольна особа для зустрічі призначена	
	9	Правила розсадки в авто узгоджено	
Розміщення	10	Готель заброньовано	
	11	Номери відповідають статусу гостей	
	12	Інформація про готель (Wi-Fi, сніданок) підготовлена	
	13	Приміщення підготовлено (провітрено, прибрано)	
Переговорна кімната	14	Розсадку узгоджено (з урахуванням статусу)	
	15	Технічне обладнання перевірено	
	16	Напої (вода, чай, кава) підготовлено	
	17	Бейджі, іменні картки, блокноти, ручки підготовлено	
	18	Матеріали для гостей (мовою гостей) роздруковано	
	19	Ресторан / місце проведення заброньовано	
Харчування	20	Меню узгоджено (з урахуванням релігійних обмежень, алергій)	
	21	Питання алкоголю вирішено	
	22	Спосіб оплати (непомітний) визначено	
	23	Подарунки підготовлено (з урахуванням культурних табу)	
Подарунки та сувеніри	24	Вручення заплановано (коли, ким)	
	25	Екскурсії / культурні заходи заброньовано	

	26	Час для відпочинку передбачено	
Комунікація	27	Візитівки підготовлено (достатня кількість)	
	28	Інформацію про куріння (якщо актуально) з'ясовано	
	29	Правила пунктуальності для приймаючої сторони узгоджено	

### ***Завдання 3. Розробка мініпротоколу для конкретної ситуації***

Об'єднайтесь у групи. Кожна група отримує опис конкретної ситуації (або обирає самостійно) та розробляє детальний мініпротокол перебування гостей. Протокол має бути представлений у вигляді структурованого документа (регламенту) на 1-2 сторінки.

#### *Ситуація А. Ділова делегація з Китаю*

До України прибуває делегація з Китаю (5 осіб: керівник – чоловік 55 років, заступник – чоловік 45 років, технічний спеціаліст – чоловік 35 років, перекладачка – жінка 30 років, помічник – жінка 28 років). Мета візиту – підписання контракту на постачання обладнання та ознайомлення з виробництвом. Тривалість – 3 дні. Культурні особливості: висококонтекстуальна культура, висока дистанція влади, колективізм, важливість "збереження обличчя", особливі правила обміну візитівками (двома руками), стриманість в емоціях.

#### *Ситуація Б. Туристична група з Німеччини*

До України прибуває туристична група з Німеччини (20 осіб, середній вік – 50-65 років, переважно пенсіонери). Мета візиту – культурно-пізнавальний тур історичними містами України. Тривалість – 5 днів. Культурні особливості: низькоконтекстуальна культура, монохронна (пунктуальність дуже важлива), цінується чіткість, порядок, дотримання програми, повага до приватного простору, стриманість.

#### *Ситуація В. Група журналістів з арабських країн*

До України прибуває група журналістів з арабських країн (8 осіб, чоловіки). Мета візиту – ознайомлення з туристичним потенціалом України, підготовка матеріалів для просування українського туристичного продукту на Близькому Сході. Тривалість – 4 дні. Культурні особливості: висококонтекстуальна культура, поліхронна (гнучке ставлення до часу), важливість гостинності, особистих стосунків, уваги до статусу, релігійні обмеження (халяль, ставлення до алкоголю), можливі потреби в молитві.

### **Структура мініпротоколу:**

1. Загальна інформація
  - Країна / група
  - Мета візиту
  - Дати візиту
  - Склад делегації/групи (ПІБ, посади/роль, стать, вік)
  - Контактна особа з боку гостей
2. Програма перебування (по днях)

- Дата, час, захід, місце проведення, відповідальний з приймаючої сторони, примітки
  - Обов'язково включити час на відпочинок, вільний час
3. Протокольні особливості
- Хто зустрічає (рівень відповідності статусу гостей)
  - Правила вітання (рукостискання, поклони, звертання)
  - Правила обміну візитівками
  - Розсадка в автомобілі
  - Розсадка за столом переговорів / на обіді
  - Дрес-код для приймаючої сторони
4. Культурні та релігійні особливості
- Харчування (заборони, побажання)
  - Алкоголь
  - Час для молитви (якщо актуально)
  - Подарунки (що можна/не можна дарувати, як вручати)
  - Чутливі теми для обговорення (чого уникати)
  - Ставлення до часу (пунктуальність vs гнучкість)
5. Логістика та технічне забезпечення
- Трансфер (зустріч/проводи)
  - Проживання (готель, тип номерів)
  - Перекладач (якщо потрібен)
  - Технічне обладнання для презентацій
  - Матеріали мовою гостей
6. Контактна інформація відповідальних осіб

#### ***Завдання 4. Презентація та захист мініпротоколів***

Кожна група презентує розроблений мініпротокол (5-7 хвилин). Інші групи виступають у ролі експертів, ставлять запитання, оцінюють повноту, реалістичність та врахування культурних особливостей.

#### **Контрольні питання**

1. Що таке протокол і яке його значення у прийомі іноземних делегацій та туристичних груп?
2. Які питання необхідно узгодити з іноземною стороною на етапі підготовки до візиту?
3. Як правильно розсадити гостей у службовому автомобілі? А в приватному? Яке місце є найпочеснішим?
4. Як слід обмінюватися візитівками з представниками різних культур? Які особливості існують для японців, китайців, корейців?
5. Як підготувати переговорну кімнату до прийому іноземної делегації?

6. Як правильно організувати діловий обід/вечерю для іноземних гостей (хто платить, чи пропонувати алкоголь, про що говорити)?
7. Як обирати подарунки для іноземних гостей і коли їх вручати?
8. Чому важливо враховувати ставлення до часу (монохронність/поліхронність) при плануванні програми перебування?
9. Як враховувати релігійні особливості (харчування, молитви, свята) при прийомі гостей з Близького Сходу чи інших регіонів?
10. Які основні елементи має включати мініпротокол (регламент) перебування іноземної делегації?

#### **Домашнє завдання**

Розробіть повний мініпротокол (регламент) перебування іноземної делегації/групи (на вибір) обсягом 3-4 сторінки на тему: "Протокол прийому [назва делегації/групи] з [назва країни/регіону]".

Виберіть одну з наведених нижче ситуацій (або запропонуйте свою, узгодивши з викладачем):

1. Ділова делегація з Японії (6 осіб, керівництво великої корпорації, мета – відкриття спільного підприємства, 3 дні).
2. Туристична група зі США (15 осіб, сімейні пари, мета – гастрономічний тур Україною, 5 днів).
3. Делегація освітян з Франції (10 осіб, викладачі університетів, мета – налагодження академічних обмінів, 4 дні).
4. Група інвесторів з Об'єднаних Арабських Еміратів (5 осіб, бізнесмени, мета – оцінка інвестиційного потенціалу регіону, 3 дні).
5. Молодіжна туристична група з Бразилії (20 осіб, студенти, мета – екстремальний відпочинок та знайомство з культурою, 7 днів).

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №12**

### **Етика сервісної діяльності та стандарти клієнтоорієнтованості**

#### **Мета роботи**

Дослідити принципи Diversity & Inclusion (різноманіття та інклюзії) у сфері обслуговування, навчитися розпізнавати дискримінаційні практики та мікроагресію в комунікації з клієнтами. Сформувані навички розробки інклюзивних скриптів обслуговування, адаптованих до потреб різних груп гостей (люди з інвалідністю, представники ЛГБТ-спільноти, різних етнічних

груп, релігійних конфесій тощо), та розвинути здатність створювати середовище, де кожен клієнт почувається бажаним і цінним.

### **Короткі теоретичні відомості**

Diversity & Inclusion (D&I) – це не просто модний тренд, а фундаментальний підхід до ведення бізнесу, який визнає цінність людських відмінностей та створює середовище, де кожен може реалізувати свій потенціал. У сфері гостинності, де продуктом є сама взаємодія з гостем, інклюзивність стає критичним фактором успіху. Дослідження міжнародної готельної мережі показали, що культурна нечутливість персоналу, особливо щодо дієтичних уподобань та релігійних свят, а також брак різноманіття в маркетингових матеріалах призводять до того, що гості почуваються виключеними або непередставленими.

Дискримінація в сервісі може бути явною (відмова в обслуговуванні, образливі висловлювання) або прихованою. Особливо небезпечною є мікроагресія – повсякденні вербальні, невербальні або екологічні образи, які, навмисно чи ненавмисно, передають ворожі, зневажливі або негативні повідомлення членам маргіналізованих груп. Наприклад, звернення "ти для свого віку добре виглядаєш" до літньої людини або "а звідки ти насправді?" до людини з неслов'янською зовнішністю. Такі, здавалося б, "дрібниці" створюють атмосферу некомфорту та відчуження.

Дослідження показують, що навіть у компаніях, які свідомо впроваджують інклюзивні практики, працівники з маргіналізованих груп (наприклад, трансгендерні особи) продовжують стикатися з упередженістю клієнтів, мікроагресією з боку колег, місгендерингом (використанням неправильних займенників) та соціальним дискомфортом. Це свідчить про те, що формальне прийняття політик D&I недостатнє – необхідна глибинна зміна культури спілкування та свідоме навчання персоналу.

Інклюзивна комунікація в сервісі передбачає використання мови, яка не виключає, не принижує та не стереотипізує жодну групу людей. Це означає:

Використання гендерно-нейтральних форм, коли стать співрозмовника невідома або нерелевантна (наприклад, "шановні гості" замість "пані та панове", або уточнення "як до вас краще звертатися?").

Повага до самоідентифікації – звернення до людини так, як вона цього бажає (ім'я, займенники).

Уникання ейджизму (дискримінації за віком) – не варто робити припущень про здібності людини на основі її віку.

Увага до доступності – готовність адаптувати комунікацію для людей з інвалідністю (наприклад, для людей з порушеннями слуху – писати, для людей з порушеннями зору – чітко промовляти).

Відмова від стереотипів – не варто робити припущень про вподобання, потреби або поведінку людини на основі її зовнішності, акценту чи інших ознак.

Важливо розуміти, що інклюзивність не є "скасуванням" традиційних норм ввічливості, а їхнім розширенням. Клієнти, які відчувають, що до них

ставляться з повагою до їхньої ідентичності, демонструють вищу лояльність. Міжнародна готельна мережа, яка впровадила навчання з культурної чутливості для всього персоналу, оновила маркетингові кампанії, щоб вони відображали різноманіття етнічних груп, гендерів і людей з різними можливостями, а також здійснила модернізацію доступності об'єктів, досягла зростання задоволеності клієнтів, особливо серед різноманітних та міжнародних гостей, збільшення повторних бронювань та впізнаваності бренду як лідера в інклюзивності .

Бізнес-кейси з Індії демонструють, що інклюзивні моделі можуть стати джерелом конкурентної переваги. Наприклад, Lemon Tree Hotels, найбільша мережа готелів середнього цінового сегмента в Індії, свідомо наймає на фронт-лайн позиції людей з інвалідністю, а також представників маргіналізованих груп: сиріт, вдів, жертв нападів з кислотою та членів трансгендерної спільноти . Ця стратегія, розпочата як благодійна ініціатива, стала невід'ємною частиною бізнес-моделі та джерелом лояльності гостей, які цінують соціальну відповідальність компанії . Однак навіть такі передові компанії стикаються з викликами при масштабуванні інклюзивних практик на нові ринки, як-от США, через відмінності в законодавстві, культурі та очікуваннях споживачів .

Інший індійський кейс – мережа The LaLiT Hotels – показує, що навіть піонерські зусилля з трансгендерної інклюзії (ярмарки вакансій, стипендії, оплата операцій із зміни статі) не гарантують відсутності проблем на рівні повсякденної взаємодії . Трансгендерні працівники продовжують стикатися з упередженістю клієнтів та мікроагресією, що ставить під сумнів достатність існуючих заходів . Це підкреслює необхідність постійного моніторингу, зворотного зв'язку та вдосконалення D&I-стратегій.

Дослідження практик управління різноманіттям в індійських готелях розкішного сегменту виявило, що, попри зростаюче прийняття політик D&I, багато з них залишаються символічними, з обмеженим впливом на досвід працівників . Такі проблеми, як гендерна нерівність, токенізація (формальне залучення представників меншин без реальної інтеграції) та недостатні механізми розгляду скарг, залишаються актуальними . Це вказує на те, що інклюзія має бути інституціоналізована як ключова бізнес-здатність, а не просто набір формальних процедур.

### ***Завдання 1. Аналіз D&I-проблем у сервісних ситуаціях***

Проаналізуйте наведені нижче ситуації. Для кожної з них визначте:

1. Який тип дискримінації або мікроагресії тут присутній (ейджизм, сексизм, ейблізм, расизм, гомофобія, місгендеринг тощо)?
2. Як почувається гість у цій ситуації?
3. Як правильно слід було діяти працівнику?

#### ***Ситуація 1. "Ейджизм на рецепції"***

Літня пара (70+ років) заселяється в готель. Адміністратор, побачивши їх, починає говорити дуже голосно, спрощеними фразами, наче до дітей: "Ну що, голубчики, допомогти вам із валізами? Сніданок у нас з 8 до 10, не забудьте, га?"

Ліфт он там, праворуч. Самі впораєтеся?" Пара відчувається приниженою, хоча не подає вигляду.

#### *Ситуація 2. "Місгендеринг у ресторані"*

До ресторану заходить трансгендерна жінка (вона має чоловічі риси обличчя, але жіночий одяг та макіяж). Офіціант звертається до неї: "Добрий вечір, пане! Чим можу допомогти?" Жінка зніяковіло поправляє: "Я жінка". Офіціант червоніє, починає виправдовуватися: "Ой, вибачте, я здалеку не розібрав, освітлення погане". Ситуація стає незручною для всіх.

#### *Ситуація 3. "Ейблїзм на екскурсії"*

Гід зустрічає туристичну групу, в якій є чоловік на інвалідному візку. Гід голосно звертається до групи: "Шановні, маршрут у нас сьогодні трохи складний, будуть сходи. Тому, якщо хтось має проблеми з пересуванням, краще залишитися в автобусі. Для вашої ж безпеки". Чоловік у візку відчувається ображеним і виключеним.

#### *Ситуація 4. "Культурна нечутливість"*

Мусульманська сім'я під час Рамадану просить подати сніданок після заходу сонця, а не вранці. Адміністратор готелю відповідає: "Вибачте, у нас сніданок чітко з 7 до 10. І нічого не можна виносити з ресторану. Такі правила. Можете взяти з собою сухофрукти, якщо хочете".

#### *Ситуація 5. "Стереотипізація за національністю"*

Гість з африканської країни замовляє в ресторані стейк. Офіціант жартома каже: "О, ви, мабуть, любите дуже добре просмажений, майже вугілля, як у нас кажуть?" Гість обурюється, сприймаючи це як расистський жарт.

### ***Завдання 2. Аналіз інклюзивних практик (кейс Lemon Tree Hotels)***

Прочитайте опис кейсу Lemon Tree Hotels та дайте відповіді на питання:

1. Які групи людей вважаються "позбавленими можливостей" (opportunity deprived) в Індії, і кого Lemon Tree свідомо наймає на роботу?
2. Чому компанія розміщує цих працівників саме на фронт-лайн позиціях, де вони безпосередньо взаємодіють з гостями?
3. Як ця інклюзивна стратегія стала джерелом конкурентної переваги для Lemon Tree?
4. З якими викликами може зіткнутися компанія при спробі масштабувати цю модель на ринок США?
5. Які уроки для українських туристичних компаній можна винести з цього кейсу?

### ***Завдання 3. Аналіз недоліків D&I-стратегії (кейс The LaLiT Hotels)***

Прочитайте опис кейсу The LaLiT Hotels та дайте відповіді на питання:

1. Які прогресивні кроки зробила компанія LaLiT для підтримки трансгендерних працівників?
2. З якими проблемами продовжували стикатися трансгендерні працівники, незважаючи на ці ініціативи?
3. Що таке мікроагресія і як вона проявлялася в цьому кейсі?
4. Чому формальних D&I-політик недостатньо для створення справді інклюзивного середовища?

5. Які додаткові заходи ви могли б запропонувати компанії LaLiT для вирішення виявлених проблем?

#### ***Завдання 4. Аналіз готельного кейсу (D&I-виклики)***

Проаналізуйте наведену ситуацію, спираючись на дані досліджень .

*Ситуація:* Міжнародна готельна мережа провела внутрішнє дослідження і виявила такі проблеми:

1. Персонал виявляє культурну нечутливість, особливо щодо дієтичних уподобань (наприклад, не розуміє потреби в халяльному чи кошерному харчуванні) та релігійних свят .
2. Маркетингові матеріали не відображають різноманіття гостей, що призводить до того, що багато хто почувається непередставленим .
3. Гості з інвалідністю повідомляють про обмежену доступність об'єктів .
4. Очікування щодо сервісу дуже різняться залежно від культури гостей, що призводить до невідповідності досвіду та незадоволених потреб .
5. Існує розрив між формальними D&I-політиками та реальним досвідом працівників .

*Питання для аналізу:*

1. Які з цих проблем є найбільш критичними і потребують негайного вирішення?
2. Запропонуйте комплексний план дій для готельної мережі, який включатиме:
  - Навчання персоналу (які теми мають бути охоплені?)
  - Зміни в маркетингу та комунікаціях
  - Фізичну модернізацію об'єктів
  - Систему моніторингу та зворотного зв'язку
  - Заходи для запобігання токенизації та створення реальної інклюзії
3. Як виміряти ефективність впроваджених змін? Які показники (KPI) ви б запропонували?

#### **Контрольні питання**

4. Що таке Diversity & Inclusion (D&I) і чому ці принципи є важливими для сфери гостинності?
5. Які проблеми в D&I-стратегіях були виявлені дослідженнями в міжнародній готельній мережі?
6. Що таке мікроагресія? Наведіть приклади мікроагресії в сервісній взаємодії.
7. Як компанія Lemon Tree Hotels перетворила інклюзивну стратегію найму на конкурентну перевагу?
8. З якими викликами зіткнулася мережа The LaLiT Hotels, незважаючи на свої прогресивні D&I-ініціативи?

9. Чому формальних D&I-політик недостатньо для створення справді інклюзивного середовища?
10. Що таке "токенізація" і чому вона є проблемою в D&I-стратегіях?
11. Як інклюзивна комунікація може підвищити лояльність клієнтів і прибутковість бізнесу?
12. Які основні правила гендерно-чутливої мови в сервісі?
13. Як підготувати персонал до роботи з гостями з різними релігійними та культурними особливостями?

#### **Домашнє завдання**

Підготуйте аналітичний звіт (3-4 сторінки) на тему: "Аудит інклюзивності сервісу в українській туристичній компанії (на прикладі готелю/ресторану/турагенції) та рекомендації щодо його покращення"

## **ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ №13**

### **Культурний гайд для туроператора**

#### **Мета роботи**

Узагальнити та систематизувати знання, отримані протягом вивчення курсу «Міжкультурні комунікації», через розробку комплексного практичного продукту – культурного гайду для туроператора. Сформувати навички аналізу ринку, синтезу культурних даних, розробки практичних рекомендацій та презентації результатів дослідницької роботи. Розвинути здатність створювати професійні інструменти, які можуть бути безпосередньо використані в туристичному бізнесі для підвищення якості обслуговування іноземних гостей.

#### **Короткі теоретичні відомості**

Підсумковий проект є інтегральною формою контролю, яка дозволяє студентам продемонструвати здатність застосовувати теоретичні знання для вирішення практичних завдань. У контексті курсу «Міжкультурні комунікації» таким завданням є розробка культурного гайду – інструменту, який допомагає туроператорам, готельєрам, гідам та іншим працівникам туристичної сфери ефективно взаємодіяти з гостями з певної країни або регіону.

Культурний гайд для туроператора – це практичний документ, який містить систематизовану інформацію про культурні особливості, цінності, норми поведінки, комунікативні стилі, діловий етикет, релігійні та соціальні традиції представників певної країни або регіону. Його мета – підготувати персонал до ефективної та безконфліктної взаємодії з гостями, допомогти їм зрозуміти очікування клієнтів, уникнути типових помилок та створити позитивне враження від перебування в Україні.

Розробка такого гайду базується на кількох теоретичних підходах, вивчених протягом курсу. По-перше, це моделі культурних вимірів Г. Хофстеде (дистанція влади, індивідуалізм/колективізм, маскуліність/фемінність,

уникнення невизначеності, довгострокова орієнтація) [citation:2], Е. Холла (високий/низький контекст, монохронність/поліхронність) [citation:2] та Ф. Тромпенаарса (універсалізм/партикуляризм, нейтральність/емоційність, специфічність/дифузність, досягнутий/приписаний статус). Ці моделі дозволяють створити загальний "культурний профіль" країни.

По-друге, це знання про вербальну та невербальну комунікацію в різних культурах. Жести, зоровий контакт, особистий простір, дотики, ставлення до часу – все це має бути відображено в гайді з конкретними рекомендаціями: що можна робити, а чого слід уникати [citation:2].

По-третє, це розуміння специфіки сервісної взаємодії та очікувань гостей з різних культур. Що для представника однієї культури є знаком високої поваги, для представника іншої може бути образою. Як вітатися, як звертатися, як реагувати на скарги, як будувати довірчі відносини – ці питання мають бути висвітлені в гайді з урахуванням культурного контексту [citation:2].

Сучасний підхід до проектування туристичного продукту, описаний у методі "5 шарів цінності туру", підкреслює важливість врахування культурних особливостей на всіх етапах – від першого контакту до завершення подорожі. Емоція, яку отримує гість, має бути сформульована з урахуванням його культурних очікувань. Логістика має бути прозорою і зрозумілою для людини, яка, можливо, не знайома з місцевими реаліями. Сервес до та після поїздки має враховувати культурні особливості комунікації.

Структура культурного гайду має бути логічною, зручною для використання та практично орієнтованою. Він має містити не лише теоретичну інформацію, але й конкретні приклади, скрипти діалогів, перелік "табу" та чек-листи для швидкої довідки. Добре розроблений гайд стає незамінним інструментом для навчання персоналу та повсякденної роботи з гостями.

### ***Завдання 1. Вибір цільового ринку та обґрунтування***

Оберіть одну країну (або чітко визначений регіон) для якої ви розроблятимете культурний гайд. Вибір має бути обґрунтований з точки зору:

- Актуальності для українського туристичного бізнесу (зростання турпоточку, потенціал розвитку, наявні прямі авіасполучення, інвестиційна привабливість).
- Вашого особистого інтересу або досвіду (можливість використати знання мови, попередні контакти, досвід подорожей).
- Доступності інформації про культуру країни (наявність досліджень, статистики, експертних публікацій).

У вступній частині проєкту необхідно чітко обґрунтувати свій вибір.

### ***Завдання 2. Розробка структури культурного гайду***

На основі теоретичних відомостей та з урахуванням потреб туроператора розробіть детальну структуру вашого гайду. Вона має бути логічною, повною та зручною для практичного використання.

### ***Завдання 3. Збір та аналіз інформації***

Використовуюючи академічні джерела (наукові статті, монографії), офіційні статистичні дані, звіти міжнародних організацій, експертні публікації, туристичні портали та, за можливості, інтерв'ю з експертами або представниками культури, зберіть необхідну інформацію для кожного розділу гайду. Важливо критично оцінювати джерела, порівнювати різні точки зору та уникати стереотипних узагальнень. У гайді мають бути посилання на використані джерела.

#### ***Завдання 4. Написання та оформлення гайду***

На основі зібраної інформації та розробленої структури напишіть текст гайду. Він має бути:

1. Академічно обґрунтованим, але написаним зрозумілою, доступною мовою для працівників сфери обслуговування.
2. Практично орієнтованим – містити конкретні рекомендації, а не лише загальні теоретичні положення.
3. Структурованим – з чіткими заголовками, підзаголовками, списками, таблицями для зручності використання.
4. Коректним – уникати упереджених, стереотипних або дискримінаційних формулювань, дотримуватися принципів D&I [citation:2].
5. Візуально привабливим (за бажанням) – можна додати інфографіку, таблиці, ілюстрації.

#### ***Завдання 5. Презентація та захист проєкту***

Підготуйте презентацію вашого гайду (7-10 хвилин), в якій необхідно:

1. Обґрунтувати вибір країни/регіону.
2. Представити ключові культурні особливості (культурний профіль).
3. Продемонструвати найбільш важливі практичні рекомендації.
4. Навести приклад скрипту для типової сервісної ситуації.
5. Розповісти про виклики, з якими ви зіткнулися при розробці, та як ви їх вирішували.

#### **Контрольні питання**

1. Яка мета створення культурного гайду для туроператора? Хто є його цільовою аудиторією?
2. Які теоретичні моделі (Г. Хофстеде, Е. Холла, Ф. Тромпенаарса) лежать в основі розробки культурного профілю країни? [citation:2]
3. Чому важливо включати в гайд не лише теоретичну інформацію, але й практичні скрипти діалогів?
4. Як інформація про невербальну комунікацію (жести, зоровий контакт, особистий простір) допомагає уникнути непорозумінь з гостями? [citation:2]

5. Чому в гайді необхідно висвітлювати релігійні та харчові обмеження гостей?
6. Як знання про ставлення до часу (монохронні/поліхронні культури) може вплинути на планування програми перебування? [citation:2]
7. Які розділи мають бути обов'язково включені в культурний гайд, щоб зробити його практично корисним?
8. Чому важливо уникати стереотипних узагальнень при описі культурних особливостей?
9. Як принципи D&I (різноманіття та інклюзії) мають бути враховані при розробці гайду? [citation:2]
10. Як метод "5 шарів цінності туру" може бути використаний при створенні культурного гайду?

### **Домашнє завдання**

Розробити та оформити підсумковий проєкт «Культурний гайд для туроператора: [назва країни/регіону]» обсягом 10-15 сторінок.

*Вимоги до оформлення:*

1. Титульний аркуш (назва, ПІБ студента, група, дата, назва дисципліни, викладач).
2. Зміст з нумерацією сторінок.
3. Вступ (актуальність, обґрунтування вибору країни, мета, завдання, структура гайду).
4. Основна частина – розділи відповідно до розробленої структури (див. Завдання 2). Кожен розділ має бути змістовним, практично орієнтованим, з прикладами.
5. Висновки (коротке резюме основних результатів роботи, практичне значення розробленого гайду).
6. Список використаних джерел (оформлений відповідно до академічних вимог, не менше 10 джерел, включаючи англомовні).
7. Додатки (за бажанням: таблиці, інфографіка, чек-листи, ілюстрації).

## **ПІСЛЯМОВА**

Шановні студенти! Ось ми й дійшли до завершення нашої спільної подорожі у світ міжкультурної комунікації. Тринадцять практичних занять – це лише початок вашого шляху до опанування мистецтва розуміти інші культури, знаходити спільну мову з представниками різних народів та будувати ефективну комунікацію в глобалізованому світі.

Коли ми розпочинали цей курс, ви, можливо, ставили собі запитання: «Навіщо мені це? Чи дійсно культурні відмінності мають таке велике значення?» Сьогодні, озируючись на пройдений шлях, ви вже знаєте відповіді.

Міжкультурна комунікація – це не абстрактна теорія, а практичний інструмент, який допомагає уникати конфліктів, будувати довіру, досягати успіху в переговорах та створювати позитивне враження про себе і свою країну.

За час навчання ми дослідили теоретичні моделі, які пояснюють, чому представники різних культур по-різному сприймають час, простір, ієрархію, правила та стосунки. Ми навчилися будувати культурні профілі країн, аналізувати вербальні та невербальні сигнали, розпізнавати високий та низький контекст у комунікації. Ми занурилися в специфіку сервісної взаємодії з гостями з різних регіонів світу – від пунктуальних німців до гостинних арабів, від індивідуалістичних американців до колективістських японців.

Особливе місце в нашому курсі посіли практичні навички. Ви навчилися розробляти скрипти обслуговування, адаптовані до культурних очікувань гостей, вирішувати конфлікти з представниками інших культур, застосовувати техніки деескалації в напружених ситуаціях. Ви опанували протокольні норми прийому іноземних делегацій, навчилися правильно вітатися, обмінюватися візитівками, організовувати ділові обіди та обирати подарунки. Ви дослідили принципи інклюзивності та навчилися уникати дискримінаційних практик у спілкуванні.

Окремо хочемо наголосити на важливості розвитку культурної самосвідомості. Ви не лише вивчали інші культури, але й досліджували власну – українську. Ви усвідомили, як ваша культура впливає на ваше сприйняття світу, ваші цінності та комунікативні патерни. Це розуміння є ключем до того, щоб не сприймати інші культури як "дивні" або "неправильні", а бачити в них інші, рівноцінні способи буття у світі.

Сьогодні, коли Україна прагне інтеграції в європейську та світову спільноту, коли до нас приїжджає дедалі більше іноземних гостей – дипломатів, бізнесменів, журналістів, туристів, – ваша міжкультурна компетентність стає не просто вашою особистою перевагою, а й внеском у формування позитивного іміджу нашої країни. Ви стаєте своєрідними "амбасадорами" України, які своїм спілкуванням, своєю відкритістю та повагою до інших культур творять образ нашої держави як гостинної, сучасної та європейської.

Пам'ятайте, що міжкультурна комунікація – це не набір готових рецептів на всі випадки життя. Жодна теоретична модель не опише всю складність і різноманітність реальної людини. Найважливіше – це ваша щира зацікавленість, відкритість, готовність вчитися та визнавати свої помилки. Культурно компетентна людина – це не та, яка знає все про всі культури, а та, яка готова запитати, уточнити, виявити повагу та адаптуватися.

Ми сподіваємося, що матеріали цього посібника стануть для вас не просто навчальним інструментом, а настільною книгою, до якої ви повертатиметеся впродовж усієї професійної кар'єри. Аналізуйте складні ситуації, діліться досвідом з колегами, продовжуйте вивчати інші культури – через книги, фільми, подорожі, живе спілкування. І пам'ятайте: за кожною культурою стоять живі люди зі своїми почуттями, цінностями та прагненнями. Повага до людської гідності – це універсальна цінність, яка об'єднує всі культури світу.

Бажаємо вам успіхів на професійному шляху, цікавих міжкультурних відкриттів, нових друзів по всьому світу та впевненості в будь-якій комунікативній ситуації. Нехай ваші знання про інші культури допомагають вам будувати мости порозуміння, а не стіни упереджень. Пам'ятайте: у різноманітті – сила, у взаємоповазі – гармонія, у діалозі – розвиток.

З повагою і вірою у ваш успіх!

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бистрицький С., Пролеєв С., Зимовець Р. Комунікація і культура в глобальному світі. Київ : Дух і Літера, 2020. 416 с.
2. Верховод Л. Соціологія культури та міжкультурна комунікація : навч.-метод. посіб. Старобільськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2018. 263 с.
3. Дзера О., Літвіняк О., Одрехівська І. Стратегічна міжкультурна комунікація : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2025. 144 с.
4. Колінько М. Міжкультурна комунікація: топологічний вимір : монографія. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. 344 с.
5. Радченко І. Вступ до теорії міжкультурної комунікації : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 80 с.
6. Ребрій О. В. Теорія міжкультурної комунікації : конспект лекцій. Харків, 2022. 72 с. <https://foreign-languages.karazin.ua/resources/70fd41ec851a3c8eed11f91b1c3495cf.pdf>.
7. Сучасні соціальні комунікації : підручник / за ред. В. С. Бакірова. Харків : Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, 2025. 322 с. <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37351/1/download.pdf>.

Навчальне видання  
Міжкультурні комунікації  
Методичні рекомендації

Укладачі:

**Шебаніна** Олена В'ячеславівна  
**Тищенко** Світлана Іванівна  
**Пархоменко** Олександр Юрійович  
**Кучмійова** Тетяна Сергіївна  
**Хилько** Іван Іванович  
**Жебко** Олександр Олегович

Формат 60x84 1/16. Ум. друк. арк. 9,00.

Наклад 50 прим. Зам. № \_\_\_\_\_

Надруковано у видавничому відділі  
Миколаївського національного аграрного університету  
54020, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013 р.