

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-93>

УДК 338.48:316.77

# МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В РОБОТІ АНІМАТОРА ЯК ЧИННИК ЯКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО СЕРВІСУ

## INTERCULTURAL COMMUNICATION IN THE WORK OF AN ANIMATOR AS A FACTOR IN THE QUALITY OF TOURIST SERVICE

**Жупник Василь Васильович**

кандидат історичних наук, доцент,  
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1417-3394>

**Zhupnyk Vasyl**

Higher Educational Institution «King Danylo University»

У статті досліджено міжкультурну комунікацію в роботі туристичного аніматора як вагомий чинник забезпечення якості туристичного сервісу в умовах інтернаціоналізації індустрії гостинності. У роботі аніматора міжкультурна комунікація охоплює не лише мовну зрозумілість, а й ширший комплекс професійних дій: врахування культурних норм поведінки, дотримання прийнятної соціальної дистанції, добір відповідного стилю звертання, коректне використання гумору, чутливість до невербальних сигналів і здатність адаптувати формат активності до особливостей аудиторії. Якість анімаційної програми залежить не лише від її змісту, а й від способу комунікативної реалізації. Міжкультурна комунікація в туристичній анімації є не додатковою soft skills-компетентністю, а структурним елементом професійної ефективності працівника і важливим ресурсом підвищення якості туристичного сервісу.

**Ключові слова:** міжкультурна комунікація, туристична анімація, сфера гостинності, якість туристичного сервісу, міжкультурна компетентність, невербальна комунікація, задоволеність гостей, сервісна взаємодія.

The article examines intercultural communication in the work of a tourist animator as a significant factor in ensuring the quality of tourist service under the conditions of the internationalisation of the hospitality industry. The relevance of the topic is determined by the fact that the contemporary tourist product is increasingly assessed not only through its material and organisational parameters, but also through the quality of interpersonal interaction, the guest's emotional comfort, and the staff's ability to adapt service to culturally conditioned expectations of different consumer groups. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the role of intercultural communication in the professional activity of an animator and to determine its influence on guest satisfaction, the effectiveness of leisure programmes, and the general perception of tourist service. It is argued that, in the work of an animator, intercultural communication includes not only linguistic clarity but also a broader complex of professional actions, such as awareness of cultural norms of behaviour, observance of socially acceptable distance, selection of an appropriate mode of address, proper use of humour, sensitivity to nonverbal signals, and the ability to adapt activities to the characteristics of the audience. The study proves that the quality of an animation programme depends not only on its content but also on the communicative mode of its implementation, since this very mode determines the level of trust, engagement, and emotional comfort of guests. It is established that the intercultural competence of an animator reduces the risks of communicative mistakes, contributes to the formation of a positive emotional experience, increases tourists' satisfaction, and strengthens loyalty to a hospitality enterprise. The practical significance of the article lies in substantiating the need to integrate intercultural communication into the systems of staff recruitment, training, and professional development, especially for frontline service positions. It is concluded that intercultural communication in tourist animation should be regarded not as an additional soft skill, but as a structural element of an employee's professional effectiveness and an important resource for improving the quality of tourist service.

**Keywords:** intercultural communication, tourist animation, hospitality industry, tourist service quality, intercultural competence, nonverbal communication, guest satisfaction, service interaction.



**Постановка проблеми.** У сучасній індустрії гостинності якість туристичного сервісу дедалі частіше визначається не лише матеріальними умовами перебування, комфортом інфраструктури чи технічною організацією дозвілля, а передусім якістю комунікації між персоналом і гостем. Особливо це стосується туристичної анімації, де послуга реалізується у формі безпосередньої взаємодії, спільної участі, емоційного залучення й публічного контакту. Аніматор працює в умовах постійної зміни аудиторії, різновікових груп, неоднакових моделей поведінки, різної мовної підготовки та відмінних культурних уявлень про відпочинок, приватність, гумор, допустимі форми активності та соціальну дистанцію. У такому середовищі саме міжкультурна комунікація стає одним із визначальних чинників якості обслуговування, оскільки від неї залежить, чи буде запропонована активність сприйнята як доречна, безпечна, цікава та тактовно організована. Для туристичного сервісу це має принципове значення, адже навіть добре підготовлена програма може втратити свою цінність, якщо аніматор не врахує культурні особливості сприйняття комунікативних жестів, стилю звертання, темпу взаємодії або ролі особистого простору. У міжнародному туризмі аніматор фактично виступає посередником між сервісною моделлю закладу і культурно різномірною аудиторією гостей. Саме тому його професійна ефективність визначається не лише організаторськими здібностями, а й умінням вибудовувати комунікацію, зрозумілу та прийнятну для представників різних культурних середовищ. Міжкультурні помилки у цій сфері можуть спричиняти не лише дискомфорт чи зниження участі в активностях, а й формувати негативне враження про весь туристичний продукт, заклад розміщення або навіть дестинацію загалом. Водночас успішна міжкультурна взаємодія підвищує рівень довіри до персоналу, сприяє включеності гостей у дозвіллі практики, підсилює позитивні емоції та формує лояльність до сервісу.

З огляду на зазначене, наукова актуальність теми обумовлена тим, що сучасний туристичний ринок дедалі більше орієнтується на персоналізований і досвідоцентричний сервіс, де важливими стають не лише стандарти обслуговування, а й здатність працівника чутливо адаптувати комунікацію до культурного контексту конкретної аудиторії. У роботі аніматора це означає потребу одночасно враховувати мовні бар'єри, різні моделі емоційної експресії, відмінності у ставленні до

публічної активності, колективних ігор, тілесного контакту, ролі дітей і дорослих у спільному дозвіллі. За таких умов міжкультурна комунікація постає не як додаткова soft skill-компетентність, а як функціональна складова професійної підготовки фахівця.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема міжкультурної комунікації в туризмі та гостинності розвивається у напрямі переходу від загальнотеоретичного осмислення до прикладного вивчення її впливу на якість сервісу, задоволеність гостей, професійну підготовку персоналу та конкурентоспроможність туристичного продукту. В українському науковому дискурсі О. Моргулець, О. Нищенко, О. Шевченко [1] і Л. Чорна [2] зосереджують увагу на сутності крос-культурних комунікацій у туристичній діяльності, професійно-прикладному значенні міжкультурної взаємодії та потребі врахування культурних відмінностей у практиці туристичного обслуговування. Зарубіжні дослідження демонструють ширший міждисциплінарний підхід, у межах якого міжкультурна компетентність персоналу розглядається як складова сервісної ефективності, що простежується у працях М. дель П. Архона-Гранадос, А. Гальван-Вера, Х. Севілья-Моралес, М. А. Легаррета-Гонсалеса [3], К. Вайермайра [9], а також Р. Лам, К. Ченг, П. Луг'оші [6]. Окремий напрям формують праці М. Іслама, К. Кіріллової [4], у яких акцентовано значення невербальної комунікації як засобу співтворення туристичного досвіду, що особливо важливо для сфери гостинності, де сервіс реалізується через безпосередню взаємодію працівника і гостя. Водночас С. Джин [5] і Я.-Ч. Ван, Ю. Чжан, Е. Ма, Л. Чжан, Ю. Чжан, Х. Нін, Ц. Хуан, С.-Ю. Пан [8] репрезентують новітню тенденцію до поєднання міжкультурної комунікації з цифровими технологіями, соціальними медіа та AI-асистованими моделями підготовки персоналу. Дослідження Й. Микуліча, Д. Пребежаца [7] доповнюють цей дискурс сервісно-анімаційним виміром, показуючи, що якість туристичних програм значною мірою залежить від способу комунікативної реалізації дозвілля.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри наявність праць, присвячених міжкультурній комунікації в туризмі, якості сервісу, невербальній взаємодії та міжкультурній компетентності персоналу, недостатньо досліджено саме специфіку міжкультурної комунікації в роботі туристичного аніматора як працівника, чия професійна діяльність відбувається в умо-

вах тривалого, публічного та емоційно насиченого контакту з культурно неоднорідною аудиторією. Невирішеним залишається також питання, яким чином окремі компоненти міжкультурної комунікації – вербальна адаптивність, невербальна чутливість, урахування культурних моделей поведінки та використання цифрових інструментів комунікації, які впливають на якість туристичного сервісу, задоволеність гостей і результативність анімаційних програм.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні ролі міжкультурної комунікації в роботі аніматора як чинника якості туристичного сервісу та у визначенні основних комунікативних механізмів, через які вона впливає на задоволеність гостей, ефективність дозвіллевих програм і загальне сприйняття сервісу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасній теорії та практиці гостинності, міжкультурну комунікацію доцільно розглядати не як допоміжну соціальну навичку, а як один із функціональних механізмів забезпечення якості туристичного сервісу [1; 2]. Це пояснюється тим, що туристична послуга майже ніколи не сприймається споживачем у суто технічному вимірі. Її оцінка завжди формується в контексті очікувань, культурних уявлень, моделей поведінки та способів інтерпретації сервісної взаємодії. Дослідження кроскультурного сервісного контакту у туризмі показали, що культурні норми безпосередньо впливають як на очікування туриста, так і на сприйняття ним отриманої якості послуги, а отже одна й та сама сервісна дія може оцінюватися по-різному представниками різних культурних середовищ. У цьому сенсі якість туристичного сервісу постає не лише результатом дотримання стандартів, а й наслідком того, наскільки персонал здатний налаштувати комунікацію на культурну логіку гостя, не порушуючи меж комфорту, не провокуючи непорозуміння та не створюючи відчуття символічної дистанції [9, р. 340]. Для туристичної анімації це особливо важливо, оскільки тут сервіс реалізується у спільній активності, де учасник не лише спостерігає, а й взаємодіє, реагує, включається або відмовляється від включення. Відтак міжкультурна комунікація в роботі аніматора є не фоновою умовою, а безпосереднім чинником сервісного результату.

Професійна роль аніматора у структурі туристичного продукту має виразно комунікативний характер. На відміну від багатьох

інших працівників сфери гостинності, які взаємодіють із гостем у межах коротких сервісних епізодів, аніматор працює в тривалому, публічному та емоційно насиченому контакті. Він має залучити людину до активності, підтримати інтерес групи, своєчасно зняти напруження, уникнути ніяковості, адаптувати темп взаємодії і водночас не порушити культурно зумовлених очікувань щодо допустимих форм гумору, тілесної дистанції, конкуренції, гендерних ролей чи способів публічного самовираження. Саме тому в роботі аніматора міжкультурна комунікація охоплює не тільки мовну зрозумілість, а й ширший комплекс дій, зокрема уміння інтерпретувати поведінкові сигнали, вибудовувати доречний стиль звертання, добирати універсальні або культурно нейтральні сценарії активності, а також оперативно змінювати комунікативну модель відповідно до реакції аудиторії. У міжнародному туризмі така здатність набуває стратегічного значення, адже працівники гостинності дедалі частіше взаємодіють з гостями з різних країн і мають враховувати різні системи норм, комунікативні звички та моделі участі у спільному дозвіллі [5]. Саме тому в сучасних дослідженнях міжкультурна комунікативна компетентність визначається як критично важлива для успішної роботи в глобалізованій індустрії туризму і гостинності.

Одним із ключових механізмів впливу міжкультурної комунікації на якість туристичного сервісу є її здатність зменшувати ризик хибної інтерпретації поведінки гостя. Те, що в одній культурі сприймається як ввічлива стриманість, в іншій може помилково тлумачитися як відсутність зацікавлення; активна жестикуляція, гучна емоційність або, навпаки, обережність у включенні до групових активностей також мають різні значення залежно від культурного контексту. Для аніматора це означає, що формально правильна програма не гарантує позитивного досвіду, якщо її подача не узгоджується з нормами сприйняття аудиторії. Саме тут міжкультурна компетентність переходить у площину якості сервісу, коли вона дозволяє не лише “уникати помилок”, а й створювати у гостя відчуття тактовності, уваги та психологічної безпеки [6, р. 462]. Дослідження у сфері готельного сервісу показали, що культурний та емоційний інтелект фронт-лайн працівників позитивно пов'язані із задоволеністю гостей, причому цей зв'язок простежується як у межах азійських, так і неазійських моделей сприйняття сервісних можливостей персоналу [6, р. 465]. Це особливо

важливо для туристичної анімації, де споживач оцінює не лише результат активності, а сам процес взаємодії, ступінь комфортності включення і те, наскільки аніматор “відчуває” межі доречності.

Не менш важливим є те, що якість туристичної анімації безпосередньо залежить від способу комунікативної реалізації самої програми. Для прикладу, в дослідженні Й. Микуліча та Д. Пребежаца, проведене на вибірці 994 гостей курортних готелів і спрямоване на оцінювання спортивних, вечірніх і дитячих анімаційних програм, підтверджено, що саме анімаційні послуги є значущим джерелом задоволення або незадоволення гостей [7, р. 690]. Автори показали наявність асиметрій у формуванні загальної задоволеності, а також відмінностей залежно від типу розміщення та окремих характеристик туристів, що дає підстави розглядати анімацію як чутливий сегмент сервісу, де сприйняття якості швидко змінюється під впливом деталей взаємодії [7, р. 691]. У контексті міжкультурної комунікації це означає, що один і той самий сценарій дозвілля не може вважатися однаково ефективним для всіх груп, оскільки культурні відмінності змінюють готовність до участі, уявлення про цікаве та допустиме, а також критерії оцінки самої події. Тому завдання аніматора полягає не просто в “проведенні програми”, а в її культурно чутливій модерації. Ефективний аніматор має розпізнати, коли доречно посилити інтерактив, коли варто зменшити інтенсивність контакту, коли слід перейти на більш нейтральний стиль взаємодії, а коли – використати елементи, що підсилюють групову довіру. Саме ця гнучкість і є одним із найбільш виразних критеріїв якісного туристичного сервісу.

Окремий вимір міжкультурної комунікації в роботі аніматора пов'язаний із невербальною поведінкою. У сервісному контакті вона часто діє швидше й сильніше, ніж вербальне повідомлення, особливо коли мовні бар'єри обмежують повноцінне пояснення або коли взаємодія будується в динамічному груповому форматі. Дослідження невербальної комунікації в готелях як засобу спільного творення досвіду показало, що жести, міміка, пози, дистанція, характер зорового контакту та загальна тілесна відкритість відіграють важливу роль у формуванні досвіду гостя [4]. Іноземні дослідники комунікативної складової роботи аніматора виокремлюють такі значущі виміри, як взаємне визнання, обмін розумінням, формування очікувань, індивідуалізована увага,

побудова стосунку та відчуття афіліації [4]. Для туристичної анімації це має принципове значення, бо аніматор працює переважно в режимі публічної тілесно вираженої комунікації. В ході практичної діяльності аніматор запрошує, заохочує, демонструє, підтримує, знімає напруження усмішкою, інтонацією чи дистанціюванням. Водночас саме невербальні сигнали найчастіше стають джерелом міжкультурних непорозумінь: надмірна експресія може бути прочитана як нав'язливість, фізичне наближення – як порушення приватного простору, а занадто стримана поведінка – як холодність або байдужість.

Міжкультурна комунікація в роботі аніматора також безпосередньо пов'язана з формуванням емоційного досвіду гостя. У сучасному туризмі сервіс оцінюється не лише за функціональними параметрами, а й за тим, яке переживання він залишає після себе: чи відчував гість залученість, комфорт, доброзичливість, повагу до своїх меж і культурної ідентичності. Саме аніматор часто є тією фігурою, яка перетворює стандартну дозвілєву програму на подію, що запам'ятовується. Проте це можливо лише за умови, що комунікація не суперечить очікуванням аудиторії й не створює відчуття символічного тиску. У недослідженому або слабо підготовленому міжкультурному контакті навіть сильний сценарій може втратити ефективність через відсутність довіри, небажання брати участь або внутрішній дискомфорт гостей. Натомість культурно чутлива комунікація підвищує ймовірність емоційного включення, а відтак і загальної позитивної оцінки сервісу. Саме тому, серед дослідників поширеною є думка, що культурні відмінності впливають на сприйняття сервісу, а такі характеристики, як міжкультурна емпатія та гнучке ставлення персоналу, пов'язані з якіснішою взаємодією [3]. Для аніматора це означає необхідність не лише “знати про інші культури”, а вміти практично перекладати це знання у щоденну комунікативну поведінку.

Управлінський аспект цієї проблеми полягає в тому, що міжкультурна комунікація має бути інтегрована у систему підготовки персоналу, а не залишатися сферою спонтанного набуття досвіду. Зростання міжнародної мобільності, диверсифікація туристичних потоків і підвищення вимог до персоналізованого сервісу роблять культурну чутливість одним із критеріїв професійної придатності працівника гостинності. Міжкультурна компетентність у сфері туризму й гостинності цілеспрямовано формуються через спеціальні

освітні інтервенції, цифрові платформи, симуляції та сценарні моделі навчання. Зокрема, новітні роботи про застосування інструментів ШІ для працівників готелів свідчать, що спеціально розроблені тренувальні платформи можуть позитивно впливати на культурний інтелект, адаптивність і впевненість новачків у професійному розвитку [8]. Для туристичної анімації це відкриває можливість переходу від інтуїтивної підготовки до системної моделі формування міжкультурної компетентності, де поєднуються знання про культурні відмінності, робота з типовими сервісними сценаріями, розвиток мовної гнучкості, тренування невербальної поведінки та навчання алгоритмам реагування на складні міжкультурні ситуації. Такий підхід є важливим не лише для покращення індивідуальної роботи аніматора, а й для стабілізації сервісного стандарту на рівні всього підприємства.

Водночас міжкультурна комунікація в роботі аніматора не повинна зводитися до набору стереотипних "правил про нації". Її реальна ефективність ґрунтується на поєднанні кількох рівнів чутливості на яких відбувається загальне розуміння культурних відмінностей, спостереження за конкретною групою, здатності до гнучкої реакції і рефлексії щодо власного стилю взаємодії [9, р. 342]. Один і той самий турист може поєднувати риси національної культури, професійної субкультури, сімейних норм, вікових особливостей та індивідуального темпераменту. Тому аніматор має працювати не з абстрактною схемою, а з живою, мінливою ситуацією. Саме тут міжкультурна компетентність поєднується з емоційною та ситуаційною: працівник повинен не тільки знати, а й вміти бачити, коли знання про культуру доречне, а коли слід орієнтуватися на індивідуальну реакцію учасника [4]. У практиці туристичного сервісу це означає перехід

від стандартизованої анімації до адаптивної, де якість визначається не гучністю чи масштабом програми, а точністю її комунікативного налаштування. Саме така модель дозволяє розглядати аніматора як активного співтворця сервісної якості, а міжкультурну комунікацію – як один із ключових інструментів підвищення задоволеності гостей, зміцнення лояльності та формування позитивного образу туристичного підприємства або дестинації.

**Висновки.** Таким чином, міжкультурна комунікація в роботі аніматора є одним із визначальних чинників якості туристичного сервісу, оскільки саме вона забезпечує культурно прийнятну, психологічно комфортну та емоційно результативну взаємодію з гостями. Встановлено, що якість анімаційної послуги залежить не лише від змісту програми, а й від того, наскільки аніматор здатний адаптувати вербальну й невербальну комунікацію до культурних очікувань різних груп туристів. Доведено, що міжкультурна компетентність працівника впливає на задоволеність гостей, їхню готовність до участі у дозвілєвих активностях, загальне сприйняття сервісу та лояльність до підприємства гостинності. Особливу роль у цьому процесі відіграють точність інтерпретації поведінкових сигналів, гнучкість стилю взаємодії, дотримання меж особистого простору, чутливість до культурних моделей гумору, публічності та соціальної дистанції. Обґрунтовано, що для сфери туристичної анімації міжкультурна комунікація має бути інтегрована в систему добору, підготовки та професійного розвитку персоналу. Практична цінність такого підходу полягає в можливості підвищення якості туристичного продукту без пропорційного збільшення матеріальних витрат, насамперед через вдосконалення комунікативної поведінки працівників.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Моргулець О., Нищенко О., Шевченко, О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>.
2. Чорна Л.В. Міжкультурна комунікація в туризмі: професійно-прикладний аспект. *Карпатський край. Наукові студії з історії, культури, туризму*. 2018. № 10-11. Т. 1. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/kk/article/view/3742>
3. Arjona-Granados M. del P., Galván-Vera A., Sevilla-Morales J. Á., Legarreta-González M. A. Cross-Cultural Competence in Tourism and Hospitality: A Case Study of Quintana Roo, Mexico. *World*. 2025. Vol. 6, No. 3. Article 108. DOI: <https://doi.org/10.3390/world6030108>
4. Islam M. S., Kirillova K. Nonverbal communication in hotels as a medium of experience co-creation. *Tourism Management*. 2021. Vol. 87. Article 104363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104363>

5. Jin S. Unleashing the Potential of Social Media: Enhancing Intercultural Communication Skills in the Hospitality and Tourism Context. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 14. Article 10840. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151410840>
6. Lam R., Cheung C., Lugosi P. The impacts of cultural and emotional intelligence on hotel guest satisfaction: Asian and non-Asian perceptions of staff capabilities. *Journal of China Tourism Research*. 2021. Vol. 17, No. 3. P. 455–477. DOI: <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1771500>
7. Mikulić J., Prebežac D. Evaluating hotel animation programs at Mediterranean sun-and-sea resorts: an impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*. 2011. Vol. 32, No. 3. P. 688–696. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.026>
8. Wang Y.-C., Zhang Y., Ma E., Zhang L., Zhang Y., Ning H., Huang J., Pan S.-Y. AI-assisted cross-cultural training for hotel newcomers: An IT mindfulness-driven perspective on building cultural intelligence and career development confidence. *International Journal of Hospitality Management*. 2025. Vol. 128. Article 104186. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104186>
9. Weiermair K. Tourists' perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: implications for hospitality and tourism management. *Managing Service Quality: An International Journal*. 2000. Vol. 10, No. 6. P. 397–409. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520010351220>

## REFERENCES:

1. Morhulets, O., Nyshenko, O., & Shevchenko, O. (2023). Kros-kulturni komunikatsii v turystychnii diialnosti: problemy ta shliakhy vyrishennia [Cross-cultural communications in tourism activities: Problems and ways of solving]. *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-60>
2. Chorna, L. V. (2018). Mizhkulturna komunikatsiia v turyzmi: profesiino-prykladnyi aspekt [Intercultural communication in tourism: Professional and applied aspect]. *Karpatskyi kraj. Naukovi studii z istorii, kultury, turyzmu*, No.10–11(1). Available at: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/kk/article/view/3742>
3. Arjona-Granados, M. del P., Galván-Vera, A., Sevilla-Morales, J. Á., & Legarreta-González, M. A. (2025). Cross-cultural competence in tourism and hospitality: A case study of Quintana Roo, Mexico. *World*, No. 6(3), Article 108. DOI: <https://doi.org/10.3390/world6030108>
4. Islam, M. S., & Kirillova, K. (2021). Nonverbal communication in hotels as a medium of experience co-creation. *Tourism Management*, No. 87, Article 104363. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104363>
5. Jin, S. (2023). Unleashing the potential of social media: Enhancing intercultural communication skills in the hospitality and tourism context. *Sustainability*, No. 15(14), Article 10840. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151410840>
6. Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (2021). The impacts of cultural and emotional intelligence on hotel guest satisfaction: Asian and non-Asian perceptions of staff capabilities. *Journal of China Tourism Research*, No. 17(3), PP. 455–477. DOI: <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1771500>
7. Mikulić, J., & Prebežac, D. (2011). Evaluating hotel animation programs at Mediterranean sun-and-sea resorts: An impact-asymmetry analysis. *Tourism Management*, No. 32(3), PP. 688–696. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.026>
8. Wang, Y.-C., Zhang, Y., Ma, E., Zhang, L., Zhang, Y., Ning, H., Huang, J., & Pan, S.-Y. (2025). AI-assisted cross-cultural training for hotel newcomers: An IT mindfulness-driven perspective on building cultural intelligence and career development confidence. *International Journal of Hospitality Management*, No. 128, Article 104186. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104186>
9. Weiermair, K. (2000). Tourists' perceptions towards and satisfaction with service quality in the cross-cultural service encounter: Implications for hospitality and tourism management. *Managing Service Quality: An International Journal*, No. 10(6), PP. 397–409. DOI: <https://doi.org/10.1108/09604520010351220>

Дата надходження статті: 07.04.2026

Дата прийняття статті: 27.04.2026

Дата публікації статті: 06.05.2026