

УДК 338.48

Я. В. Белінська,
д. е. н., професор,
професор кафедри економіки та економічної безпеки,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>

М. В. Гусятинський,
к. т. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та публічного управління,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0826-4807>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.8.7

ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ

Ya. Belinska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Economics and Economic Security, State Tax University
M. Husiatynskyi,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Public Administration, State Tax University

GLOBALIZATION AND LOCALIZATION IN HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS MANAGEMENT

Стаття присвячена дослідженню стратегії "глокалізації" в контексті управління міжнародними готельними мережами. В статті показано, що глобалізація, з її прагненням до стандартизації та масштабування, стикається з необхідністю адаптації до місцевих культурних особливостей. "Глокалізація" пропонує збалансований підхід, де глобальні стандарти поєднуються з локальною адаптацією. У статті проаналізовано переваги та канали реалізації стратегії "глокалізації" в готельному бізнесі. Розглянуто такі аспекти, як операційне управління, маркетинг, технології, взаємодія з персоналом та гостями, а також дизайн та гастрономія. Висвітлюються виклики, пов'язані з балансуванням між глобалізацією та локалізацією, включаючи фінансові витрати, культурні непорозуміння та конкуренцію з місцевими брендами. На основі аналізу літератури та практичних прикладів, стаття демонструє, як успішне застосування стратегії "глокалізації" сприяє підвищенню конкурентоспроможності міжнародних готельних мереж, задовольняючи зростаючі вимоги сучасних туристів. Запропоновано рекомендації для міжнародних готельних мереж щодо успішного розвитку в умовах глобалізації, включаючи інвестиції в дослідження культури, використання новітніх технологій та підтримку співпраці з місцевими постачальниками.

This article presents a comprehensive exploration of the "glocalization" strategy within the context of international hotel chain management, a pivotal determinant of their successful operation in today's globalized landscape. It examines the dialectical interplay between globalization, with its drive towards unification and economic efficiency, and localization, which necessitates a profound understanding and adaptation to indigenous cultural nuances. The study underscores that the

glocalization paradigm offers a balanced approach, wherein global quality standards and operational protocols are harmoniously integrated with local customization, enabling hotel chains to effectively cater to the diverse needs of contemporary travelers. The article provides a detailed analysis of the advantages and channels for implementing the glocalization strategy within the hospitality sector. It investigates aspects such as operational management, marketing, technology, stakeholder engagement with both staff and guests, as well as design and gastronomy. Key challenges inherent in balancing globalization and localization are elucidated, encompassing financial expenditures, cultural misinterpretations, competitive pressures from local brands, and geopolitical and economic vulnerabilities. Drawing upon a rigorous analysis of scholarly literature and empirical case studies, the article demonstrates how the judicious application of the glocalization strategy enhances the competitive edge of international hotel chains, fortifies their market positioning, and satisfies the evolving demands of modern tourists. Practical recommendations are offered to international hotel chains for achieving sustainable growth in a globalized environment, including investments in cultural intelligence, the deployment of cutting-edge technologies, fostering symbiotic relationships with local suppliers, and the cultivation of corporate social responsibility and sustainable development, facilitating not only the attainment of economic objectives but also the promotion of cultural exchange and mutual understanding.

Ключові слова. локалізація, глобалізація, глокалізація, менеджмент, готельний бізнес, міжнародні стандарти, культурна адаптація.

Key words: localization, globalization, glocalization, management, hotel business, international standards, cultural adaptation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі готельно-ресторанний бізнес переживає епоху безпрецедентної глобалізації. За даними UNWTO зростання міжнародного туризму очікується з 1,5 мільярда туристів у 2019 році до 1,8 мільярда до 2030 року [1]. Провідні міжнародні готельні мережі відкривають свої об'єкти на всіх континентах, пропонуючи мандрівникам міжнародний рівень комфорту та сервісу. Проте успіх цих брендів у великій мірі залежить від їхньої здатності адаптуватися до місцевих культур і традицій. Глобалізація надає можливості для стандартизації та економії на масштабах, але саме локалізація дозволяє зробити готель популярним серед місцевого населення. Саме баланс між неухильним дотриманням міжнародних стандартів і врахуванням місцевих традицій і звичок стає запорукою міцних конкурентних позицій підприємств на ринку готельних послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Посилення міжнародного характеру туристичного бізнесу та необхідність розвивати мультинаціональну мережу готелей зумовлює підвищений інтерес до питань успішності готельно-ресторанного бізнесу на локальних ринках окремих країн. Зокрема ґрунтовна наукова праця Дж. Кандампуллі досліджує маркетингові підходи в глобальній економіці, включаючи інновації та залучення клієнтів [2]. Дослідження Дж. В. Марріотта представляє глобальний розвиток Marriott International,

надаючи практичні рекомендації щодо адаптації до різних ринків [3]. Стаття У. Лью аналізує, слід глобалізувати чи локалізувати стратегії бронювання номерів, порівнюючи уподобання китайських і західних туристів [4]. У роботі П. Невядомського та інших представлено стратегії адаптації міжнародних готельних мереж до різних інституційних контекстів у Центральній і Східній Європі [5]. Фокус на стратегіях локалізації брендів у Китаї, зокрема персоналу, послуг і управління, міститься в роботі Ю. Вонг [6]. Ключові виклики глобалізації та стратегії для готельних компаній представлені в роботі [7]. А.Браянс дослідив вплив глобалізації на галузь, включаючи кейс-стаді Hilton Hotels [8]. Напрями трансформації управлінської структури в міжнародних готелях класу люкс відповідно до місцевого середовища запропоновані в статті [10].

Незважаючи на велику увагу до збалансованого врахування міжнародних стандартів і місцевих особливостей в управлінні готельним бізнесом, швидкий розвиток інтеграційних процесів ставить нові виклики, які потребують ретельного вивчення і узагальнення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження переваг і способів реалізації стратегії "глокалізації", що полягає в адаптації норм і правил міжнародних готельних мереж до культурних особливостей різних регіонів

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобалізація в готельно-ресторанному бізнесі проявляється у запровадженні єдиних стандартів якості,

впізнаваних брендів і централізованих систем управління готелями одного бренду в різних країнах. Міжнародні мережі використовують міжнародні стандарти для задоволення очікувань клієнтів: будь то дизайн номерів, рівень сервісу чи програми лояльності. Це дозволяє гостям почуватися "як удома" в будь-якій точці світу, що особливо важливо для бізнес-мандрівників і туристів, які цінують комфорт і стабільність.

Однак глобалізація готельного бізнесу не обмежується лише стандартизацією. Вона надає компаніям економічні переваги, зокрема централізовані закупівлі, єдині маркетингові кампанії та оптимізація процесів слугують вагомим засобом зниження витрат. Проте жорстке слідування глобальним шаблонам може відштовхнути місцевих клієнтів, для яких важливі культурні особливості та автентичність. Для подолання цієї суперечності застосовується стратегія локалізації, яка передбачає адаптацію продукту або послуги під конкретний ринок із урахуванням традицій, смаків і соціальних норм певної країни. У готельно-ресторанному бізнесі це може стосуватися дизайну, меню, обслуговування та навіть взаємодії з гостями. Наприклад, мандрівник у Японії очікує мінімалістичного дизайну та традиційного гостинності "омотэнаси", тоді як в Індії важливі яскраві кольори, місцева кухня та святкові ритуали. Ігнорування цих відмінностей може призвести до провалу навіть відомого бренду [8].

Поєднання глобалізації з локалізацією знайшло своє втілення в понятті "глокалізація", вперше введеному соціологом Роландом Робертсоном [10]. Глокалізація ідеально описує процес адаптації міжнародного готельного бізнесу: бренд зберігає свою глобальну ідентичність, але адаптується до місцевих реалій. Глокалізація в управлінні готелями — це не просто модна тенденція, а стратегічне рішення, зумовлене економічними, соціальними та конкурентними факторами. Міжнародні мережі, такі як, наприклад, Marriott, Hilton та Accor, використовують ці підходи для досягнення сталого зростання та задоволення різноманітних потреб клієнтів.

Серед ключових причин застосування глокалізації доцільно відмітити наступні її переваги.

1. Збільшення кількості мандрівників по всьому світу вимагає від готельних мереж глобальних масштабів присутності та єдиних стандартів. Згідно з UNWTO, у 2023 р. кількість міжнародних туристів досягла 1,4 млрд, а в Азії виїзди зросли до 320 млн у 2024 році [1]. Глобалізація дозволяє готелям пропонувати передбачуваний рівень сервісу, що важливо для бізнес-мандрівників і туристів, які цінують стабільність. Однак локалізація необхідна, щоб враховувати культурні очікування цих гостей: 78% азійських мандрівників шукають автентичний досвід [6], що змушує мережі адаптуватися до місцевих традицій.

2. Економічна ефективність та масштабування. Глобалізація надає готелям економічні переваги за рахунок стандартизації процесів. Великі масштаби централізованих закупівель, єдиних маркетингових кампаній та систем управління (наприклад, Opera PMS) знижують витрати готелей. У 2024 році ринок готелів в Азії склав 150,1 млрд доларів [1], і такі мережі, як Marriott, будують 60 566 нових номерів у регіоні [4], використовуючи глобальну неоднаковість умов в різних країнах для оптимізації витрат. Локалізація ж дозволяє уникнути додаткових витрат на виправлення помилок, пов'язаних з

ігноруванням місцевих особливостей, таких як культурні непорозуміння або невідповідність меню, що може відштовхнути клієнтів і знизити доходи.

3. Посилення конкурентних позицій проти локальних брендів. Місцеві готелі та ресторани часто пропонують більш автентичні і дешеві послуги. У Південно-Східній Азії локальні бутік-готелі в 2023 році займали 25% ринку [4; 6] конкуруючи з глобальними мережами. Глобалізація допомагає мережам виділитися за рахунок брендової впізнаваності та стандартів якості, а локалізація — завойовувати довіру місцевих гостей. Наприклад, Hilton в Таїланді використовує тайську кухню, щоб конкурувати з місцевими курортами, що забезпечило зростання доходів на 9% у 2024 році [7].

4. Зміна споживчих очікувань. Сучасні туристи і клієнти хочуть максимального поєднання комфорту та унікальності. Глобалізація задовольняє попит на звичний рівень сервісу: у 2023 році 65% бронювань здійснювалися через глобальні платформи, такі як Booking.com. Однак локалізація задовольняє зростаючий інтерес до культурної автентичності. В Японії, де заповнюваність готелів у Токіо досягла 80% [7], готельна мережа IHG додає онсени та татамі в номери, що приваблює туристів і підвищує прибутковість щонайменше на 10%. Натомість ігнорування тренду врахування національних традицій може призвести до втрати клієнтів.

5. Сталий розвиток та соціальна відповідальність. Екологічні вимоги та соціальні вимоги спонукають готелі адаптуватися до місцевих вимог. В Азії 55% готелів впровадили енергозберігаючі технології, адаптовані до місцевого клімату, як у тропічному Таїланді. Глобалізація дозволяє впроваджувати ESG-стандарти (Environmental, Social, Governance) у всіх готелях, а локалізація — підтримувати місцеві ринки через використання місцевих продуктів (60% готелів у Південно-Східній Азії), [6; 7]) та найм місцевих співробітників (70% персоналу в Азії). Це підвищує репутацію бренду та приваблює клієнтів.

6. Стійкість до геополітичних викликів. Нестабільність, викликана наприклад, пандемією або санкціями, збільшує витрати готелей. Так у 2020 р. після початку пандемії збитки готелей по всьому світі сягнули 4,5 трлн доларів [1]. Відновити позитивний тренд вдалося завдяки стандартизованим протоколам, а локалізація дозволила мінімізувати ризики на конкретних ринках. Наприклад, у Китаї, де ціни впали на 5% у 2024 році через уповільнення туризму [3], Marriott розпочав приготування місцевих страв та розваги, щоб утримувати клієнтів.

7. Технологічний прогрес та цифровізація. Глобальні технології, такі як AI та онлайн-бронювання підвищують ефективність управління готельно-ресторанним бізнесом, зокрема дозволяють персоналізувати послуги: чат-боти Hilton в Китаї спілкуються мандаринським діалектом китайської мови, а додатки рекомендують місцеві ресторани в Таїланді.

Таким чином, баланс глобалізації та локалізації в управлінні готелями забезпечує високу ефективність їх функціонування завдяки використанню як глобальних переваг, так і місцевих особливостей. Це підвищує важливість впровадження стратегії глокалізації в менеджмент готельного бізнесу.

Серед каналів, які дозволяють міжнародним готельним мережам масштабувати операції та водночас адап-

туватися до місцевих особливостей, доцільно відмітити операційне управління, маркетинг, технології та взаємодію з персоналом і гостями.

1. Централізовані системи управління та стандарти (канал глобалізації) реалізується через однорідність якості та впізнаваність бренду. Ключовими інструментами є системи управління нерухомістю (PMS), програмне забезпечення, таке як Opera, що дозволяє централізовано керувати бронюваннями, цінами та обліком по всьому світу; програми лояльності, наприклад готельних мереж Marriott Bonvoy та Hilton Honors об'єднують мільйони гостей в єдину екосистему, пропонуючи стандартизовані бонуси незалежно від регіону. За даними компаній у 2024 році ці програми охоплювали понад 200 млн учасників по всьому світу. Стандарти якості та глобальні протоколи (наприклад, прибирання номерів за стандартами Hilton CleanStay) гарантують однаковий рівень сервісу від Токіо до Нью-Йорка. Це дозволяють мережам економити на масштабі та підтримувати довіру міжнародних мандрівників.

2. Локальні партнерства та постачальники (канал локалізації). Локалізація починається з інтеграції місцевих ресурсів через різноманітні партнерства. Готелі співпрацюють з місцевими фермерами та виробниками для створення автентичних меню. У Південно-Східній Азії 60% готелів використовують локальні продукти [9]. Наприклад, Hilton у Таїланді закуповує спеції у тайських фермерів для страв на кшталт том яму. Marriott в Індії працює з місцевими туристичними агентствами для проведення фестивалів, таких як Дівалі. Використання послуг локальних підрядників в процесі будівництва та дизайну готелів для врахування традицій. Цей канал допомагає готелям відповідати очікуванням гостей: 78% азійських мандрівників цікавляться культурний досвід [3].

3. Маркетинг і цифрові платформи (канал глобалізації та локалізації) реалізується через соціальні мережі та платформи на кшталт Google Ads, підкреслюючи бренд. У 2024 році 70% доходів готелів в Азії припадає на онлайн-бронювання [1]. При цьому Веб-сайти адаптуються під мову та культуру регіону. Наприклад, сайт Marriott в Японії пропонує інформацію про чайні церемонії, а в Китаї — про свято Весни. Локалізація одного сайту обходиться в 20 000—50 000 доларів [5]. У Китаї готелі використовують WeChat для реклами місцевих заходів, тоді як в Індії — Instagram для візуального контенту про традиції. Цей канал дозволяє брендам охоплювати глобальну аудиторію, адаптуючи контент до місцевих реалій.

4. Управління персоналом та навчання (канал локалізації). Персонал — це ключовий фактор впровадження локального колориту: тому в Азії до 70% співробітників готелів — місцеві жителі [6], що забезпечує краще розуміння культурних норм. Наприклад, в Японії Hilton навчає персонал традицій "омотенасі". Marriott проводить програми з культурної чутливості, щоб співробітники могли враховувати релігійні особливості (наприклад, халяль в ОАЕ або вегетаріанство в Індії). У багатомовних регіонах, таких як Індія, персонал володіє кількома місцевими мовами, що підвищує рівень задоволеності гостей. Таким чином забезпечується локальна ідентичність, зберігаючи глобальні стандарти сервісу.

5. Технології та інновації слугують поєднуванню ланкою між глобальним та локальним каналами. AI-

системи аналізують переваги гостей для персоналізації послуг. У 2024 році 45% готелів в Азії планують впровадити AI [9]. Енергозберігаючі технології (55% готелів в Азії) адаптовані під місцеві кліматичні умови, особливо у спекотних країнах. Додаток Hilton Honors пропонує локальні рекомендації — від ресторанів у Бангкоку до онсенів у Японії.

Серед стратегій адаптації міжнародних готельних мереж доцільно відмітити дизайн та гастрономію. Дизайн та інфраструктура — це фізичний канал локалізації. Для його використання використовуються місцеві матеріали. Міжнародні мережі прагнуть створити атмосферу, яка відображає культуру регіону, не жертвуючи при цьому фірмовим стилем. Наприклад, JW Marriott в індійському місті Джайпур використовує традиційні мармурові підлоги та аорчні вікна в стилі раджапутської архітектури, що підкреслює місцевий колорит. Французька мережа Accor, що керує брендами от Sofitel до Ibis, в Китаї використовує бамбук і шовк у дизайні, а в Індії — мармур і тканини ручної роботи [3]. Водночас Hilton у Японії часто включає в свої готелі елементи дзен-буддизму: мінімалістичний дизайн, бамбукові акценти та кам'яні сади.. У тропічних країнах, таких як Таїланд, готелі будують відкриті простори та басейни. Це забезпечує унікальність готелів, посилюючи їх конкурентоспроможність.

Їжа — один із головних способів занурення в культуру, і міжнародні готельні мережі активно адаптують свої ресторани під місцеві смаки. Наприклад, Hilton в ОАЕ пропонує халяльні страви та традиційні арабські десерти, такі як умм-алі, а Marriott у Китаї включає в меню димсам і лапшу ручної роботи. Ці кроки потребують не лише зміни рецептів, але й співпраці з місцевими постачальниками, що також підтримує регіональну економіку. Водночас бренди зберігають свої фірмові страви для задоволення очікувань міжнародних гостей, створюючи гібридне меню, яке поєднує краще з обох світів.

Водночас збереження брендової ідентичності при суттєвій адаптації — складне завдання. Занадто "локальний" дизайн може не задовольнити міжнародних гостей, які очікують світових стандартів. Крім того, локальна адаптація вимагає значних фінансових затрат: навчання персоналу та дослідження ринку, "локалізація" сайту коштує 20 000—50 000 доларів [8]. Помилки в інтерпретації традицій також можуть зашкодити репутації готелю. Наприклад, некоректне використання символіки або ігнорування норм призводить до відтоку гостей. Посилення конкуренції, геополітичні та економічні ризики, кризи, такі як пандемія або уповільнення туризму вимагають гнучкості у підходах до поєднання високих міжнародних стандартів якості та врахування місцевих традицій.

ВИСНОВКИ

Глобалізація та локалізація є невід'ємними елементами сучасного управління готельно-ресторанним бізнесом, забезпечуючи міжнародним готельним мережам конкурентну перевагу в умовах зростаючого ринку. У 2024 році світовий ринок готелів досяг 419,2 млрд доларів, з яких 150,1 млрд припадає на Азію. Глобалізація через централізовані системи управління, програми лояльності (наприклад, Marriott Bonvoy з 200 млн учасників) та стандарти якості дозволяє міжнародним го-

тельним мережам масштабуватися та задовольняти очікування туристів [3]. Однак стратегія локалізації, що реалізується через місцеві партнерства, адаптацію дизайну та меню, забезпечує попит клієнтів на автентичність. Успішні приклади стратегії глокалізації, такі як Marriott з корейськими спа в Сеулі та Hilton з тайською кухнею в Бангкоку, показують, що поєднання цих підходів забезпечує лояльність клієнтів і підвищує прибутковість приблизно на 10% [9]. Проте, виклики, включаючи високі витрати та конкуренцію з локальними брендами вимагають від мереж виваженого підходу до визначення межі адаптації до місцевих традицій.

Для успішного розвитку в глобалізованому світі міжнародним готельним мережам доцільно:

інвестувати в дослідження культури та розуміння місцевих традицій, що мінімізує ризики непорозуміння і підвищує задоволеність гостей;

зберігати баланс між глобальними стандартами та локальними особливостями;

використовувати новітні технології та локалізовані додатки, що прискорить персоналізацію готельних послуг; підтримувати співпрацю з місцевими постачальниками та ESG-ініціативи.

В умовах цифровізації глобальні готельні мережі, які успішно поєднують стандартизацію з місцевим колоритом в рамках стратегії глокалізації, будуть більш конкурентоспроможними на ринках готельно-ресторанних послуг, тоді як нездатність адаптуватися до місцевого колориту може призвести до втрати частки ринку на користь місцевих закладів.

Література:

1. UN Tourism Tourism Dashboard. URL: <https://www.unwto.org/resources-un-tourism>
2. Kandampully, T., Zhang C., Jaakkola E. Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2015 URL: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>.
3. Marriott, J. W. Kathi Ann Brown. *Without Reservations: How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company* Paperback. May 5, 2014. URL: <https://www.Without-Reservations-Family-Global-Company/dp/0983303347>
4. Liu W., Guillet B. D., Xiao Q., Rob Law Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotel room booking. *Tourism Management* Volume 41, April 2014. Pages 148—157. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.004>.
5. Niewiadomski P. The globalisation of the hotel industry and the variety of emerging capitalisms in Central and Eastern Europe. *European Urban and Regional Studies* Volume 23, Issue 3, 2020. URL: <https://doi.org/10.1177/0969776413502658>
6. Wang Y. Localization of International Hotel Brands in China. *Tourism Management Department, School of Management, Jinan University, Guangzhou, China. American Journal of Industrial and Business Management*. Vol.6 No.9, September 2016. URL: DOI: 10.4236/ajibm.2016.69091.
7. Yu, Y., Byun, W. H., Lee, T. J. Critical issues of globalisation in the international hotel industry. *Current*

Issues in Tourism, 17 (2), 2013 114-118. URL: <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.761678>

8. Brians A. Impact of Globalization on Hospitality. *Term Paper*, 2011, H. 1—12. URL: <https://www.grin.com/document/211918>

9. Xu H., Ye T., Chan D. When cosmopolitan corporations meet local environments: The impact on managerial structure in international luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management* Volume 74, August 2018. Pages 30—39. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.017>

10. Boyd, D. Glocalization: When global information and local interaction collide. Talk presented at the O'Reilly Emerging Technology Conference, San Diego, CA. 2006. URL: <http://www.danah.org/papers/Etech2006.html>

References:

1. UNWTO (2024), "UN Tourism Tourism Dashboard", available at: <https://www.unwto.org/resources-un-tourism> (Accessed 4 March 2025).
2. Kandampully, T., Zhang, C. and Jaakkola, E. (2015), "Customer experience management in hospitality: a literature synthesis, new understanding, and research agenda", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549>.
3. Marriott, J. W. and Brown K., (2014), "Without Reservations: How a Family Root Beer Stand Grew into a Global Hotel Company", Paperback, available at: <https://www.Without-Reservations-Family-Global-Company/dp/0983303347> (Accessed 11 March 2025).
4. Liu W., Guillet B. D., Xiao Q. and Law R. (2014), "Globalization or localization of consumer preferences: The case of hotel room booking", *Tourism Management*, Vol. 41, pp. 148—157. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.004>.
5. Niewiadomski P. (2020) "The globalization of the hotel industry and the variety of emerging capitalisms in Central and Eastern Europe", *European Urban and Regional Studies*, vol. 23, Issue 3. <https://doi.org/10.1177/0969776413502658>.
6. Wang Y. (2016), "Localization of International Hotel Brands in China. *Tourism Management Department*", *American Journal of Industrial and Business Management*, vol.6, No.9. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2016.69091>.
7. Yu, Y., Byun, W. H. and Lee, T. J. (2013) "Critical issues of globalisation in the international hotel industry", *Current Issues in Tourism*, vol.17 (2), pp. 114—118. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.761678>.
8. Brians A. (2011), "Impact of Globalization on Hospitality", *Term Paper*, pp. 1—12, available at: <https://www.grin.com/document/211918> (Accessed 4 March 2025).
9. Xu, H., Ye, T. and Chan, D. (2018), "When cosmopolitan corporations meet local environments: The impact on managerial structure in international luxury hotels", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 74, pp. 30—39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.017>.
10. Boyd, D. (2006), "Glocalization: When global information and local interaction collide", *O'Reilly Emerging Technology Conference*, San Diego, CA, available at: <http://www.danah.org/papers/Etech2006.html>. (Accessed 10 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.04.2025 р.