

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД
«ПІВДЕННОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ К. Д. УШИНСЬКОГО»**

Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра філософії, соціології та менеджменту соціокультурної діяльності

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

на тему : **МІЖНАРОДНИЙ СОЦІОКУЛЬТУРНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
ЯК ФАКТОР ДІАЛОГУ КУЛЬТУР**

Виконав: здобувач
освітнього ступеня бакалавра
денної форми навчання
ОПП «Менеджмент соціокультурної
діяльності»
Спеціальності: 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»
Аврамов Дмитро Федорович

Науковий керівник:
доктор філософських наук, професор
Атаманюк Зоя Миколаївна

Рецензент: кандидат філософських
наук, доцент Балащенко І. В.

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
«Міжнародний соціокультурний менеджмент як фактор діалогу культур»
Аврамова Дмитра Федоровича

Кваліфікаційна робота присвячена аналізу міжнародного соціокультурного менеджменту як стратегічного ресурсу формування міжкультурного діалогу, підтримки культурного різноманіття, сталого розвитку гуманітарного простору та репрезентації держави у світовому комунікативному середовищі. Актуальність обраної теми зумовлена зростанням ролі культури в глобальних процесах, кризами ідентичності, політизацією культурних практик і потребою у формуванні нових механізмів культурного порозуміння в міждисциплінарному полі. У сучасному світі соціокультурна дипломатія виходить за межі культурної діяльності й дедалі більше інтегрується в систему публічної політики, міждержавної співпраці та глобального культурного ринку.

Мета дослідження — з'ясувати особливості міжнародного соціокультурного менеджменту як чинника формування діалогу культур.

Об'єктом дослідження виступають міжнародні соціокультурні процеси.

Предмет дослідження — соціокультурний менеджмент як механізм конструювання та підтримки міжкультурного порозуміння в умовах глобалізації.

У межах роботи розглянуто концептуальні основи соціокультурного менеджменту, зокрема його місце в гуманітарному знанні та управлінській практиці; проаналізовано специфіку міжнародного соціокультурного менеджменту як комплексу практик, що поєднують функції культурної дипломатії, бренд-комунікацій та політики культурної мобільності. Висвітлено значення міжкультурного діалогу як інструменту трансформації соціальних систем і впливу на культурну політику як держав, так і транснаціональних утворень.

Окрему увагу приділено українському контексту, зокрема ролі таких інституцій, як Український інститут, House of Europe, Goethe-Institut, British Council, у просуванні культурних програм, які формують новий формат

міжнародного партнерства, підтримують культурну суб'єктність України в умовах війни, сприяють побудові образу демократичної, відкритої та сучасної держави.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування її результатів у діяльності органів публічного управління, освітніх і культурних інституцій, PR-агенцій, культурних ініціатив та аналітичних центрів, що спеціалізуються на міжнародній співпраці. Запропоновані підходи можуть бути використані як стратегічні орієнтири у формуванні культурної політики, зокрема в аспектах культурного брендингу, міжкультурної освіти та публічної дипломатії.

Ключові слова: міжнародний, соціокультурний менеджмент, діалог культур, міжкультурна комунікація, культурна дипломатія.

ABSTRACT
of the Qualification Paper
«International Sociocultural Management as a Factor
in the Dialogue of Cultures»
by Dmytro Avramov

This qualification paper is dedicated to the analysis of international sociocultural management as a strategic resource for fostering intercultural dialogue, supporting cultural diversity, ensuring sustainable development of the humanitarian space, and representing the state in the global communicative environment. The relevance of the chosen topic is driven by the increasing role of culture in global processes, identity crises, the politicization of cultural practices, and the need to form new mechanisms for cultural understanding in an interdisciplinary field. In the modern world, sociocultural diplomacy extends beyond cultural activities and is increasingly integrated into the system of public policy, interstate cooperation, and the global cultural market.

The aim of the study is to elucidate the features of international sociocultural management as a factor in shaping the dialogue of cultures.

The object of the study is international sociocultural processes.

The subject of the study is sociocultural management as a mechanism for constructing and supporting intercultural understanding in the context of globalization.

This paper examines the conceptual foundations of sociocultural management, specifically its place in humanitarian knowledge and management practice. It analyzes the specifics of international sociocultural management as a complex of practices combining the functions of cultural diplomacy, brand communications, and cultural mobility policy. The significance of intercultural dialogue as a tool for transforming social systems and influencing the cultural policy of both states and transnational entities is highlighted.

Particular attention is paid to the Ukrainian context, specifically the role of institutions such as the Ukrainian Institute, House of Europe, Goethe-Institut, and British Council, in promoting cultural programs that form a new format of international partnership, support Ukraine's cultural agency in wartime conditions, and contribute to building the image of a democratic, open, and modern state.

The practical significance of the work lies in the possibility of applying its results in the activities of public administration bodies, educational and cultural institutions, PR agencies, cultural initiatives, and analytical centers specializing in international cooperation. The proposed approaches can be used as strategic guidelines in shaping cultural policy, particularly in aspects of cultural branding, intercultural education, and public diplomacy.

Keywords: international, sociocultural management, dialogue of cultures, intercultural communication, cultural diplomacy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Соціокультурний менеджмент: еволюція поняття	9
1.2. Міжнародний соціокультурний менеджмент: міжкультурна комунікація та культурна дипломатія	16
1.3. Організаційні моделі реалізації культурного менеджменту в міжнародному контексті	22
РОЗДІЛ 2. ДІАЛОГ КУЛЬТУР ЯК СТРАТЕГІЧНА МЕТА МІЖНАРОДНОГО СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	30
2.1. Поняття діалогу культур у сучасному гуманітарному знанні	30
2.2. Механізми впливу міжкультурного діалогу в організаціях з мультикультурним персоналом	36
2.3. Український контекст: участь у програмах міжнародного культурного партнерства та імідж держави через культуру	42
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51

Вступ

У сучасному світі, позначеному зростаючою міжкультурною взаємозалежністю, глобальними міграційними процесами, цифровізацією та кризами ідентичностей, посилюється потреба в ефективних механізмах культурного порозуміння. Саме тому актуалізується дослідження феномену міжнародного соціокультурного менеджменту — сфери, яка синтезує інструменти управління культурною політикою та принципи гуманітарної дипломатії з метою забезпечення сталого діалогу культур.

Проблема діалогу культур належить до дискусійних, оскільки залишається недостатньо структурованою з боку управлінських механізмів. У той час як поняття соціокультурного менеджменту загалом розроблялося в рамках культурології, соціології культури та публічного управління (Ю. Лотман, Г. Гадамер, Т. Гоббс, Б. Адамс), поняття міжнародного соціокультурного менеджменту лише нещодавно почало окреслюватися як самостійна міждисциплінарна категорія. Актуальність теми увиразнена й потребою пошуку моделей гуманістичного співіснування культур у часи геополітичної поляризації.

Дослідження ґрунтується на припущенні, що ефективний міжнародний соціокультурний менеджмент здатен не лише управляти культурною взаємодією, а й забезпечувати її трансформаційний потенціал. Зокрема, у сфері публічної дипломатії, культурної політики, креативних індустрій, де культура постає як ресурс міжнародного партнерства.

Мета дослідження — з'ясувати особливості міжнародного соціокультурного менеджменту як чинника формування діалогу культур.

Завдання дослідження:

- розглянути концептуальні основи соціокультурного менеджменту;
- проаналізувати специфіку міжнародного його виміру;
- визначити сутність діалогу культур у міждисциплінарному контексті;
- охарактеризувати механізми реалізації міжкультурної взаємодії в умовах глобалізації;

-описати приклади реалізації діалогу культур у контексті сучасної міжнародної політики й культурних ініціатив.

Об'єкт дослідження — міжнародні соціокультурні процеси.

Предмет — соціокультурний менеджмент як фактор забезпечення діалогу культур.

Методи дослідження. В основу дослідження покладено теоретико-методологічні розробки у сфері соціокультурної антропології, культурології, менеджменту, міжкультурної комунікації та міжнародних відносин. Зокрема, використано метод системного аналізу, який дозволяє комплексно вивчити міжнародний соціокультурний менеджмент як цілісний феномен, що включає організаційні, комунікативні та гуманітарні складові. Порівняльно-аналітичний метод було використано для виявлення відмінностей і подібностей у реалізації стратегій культурного управління в різних країнах і міжнародних інституціях. Для опрацювання наукових текстів, державних програм та стратегій культурного розвитку використано метод контент-аналізу та кейс-метод для дослідження конкретних прикладів реалізації культурних ініціатив у міжнародному контексті, зокрема проєктів культурної дипломатії України під час війни.

Ці методи дозволили отримати цілісне уявлення про особливості формування і реалізації міжнародного соціокультурного менеджменту як чинника культурного діалогу в умовах глобальних трансформацій.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в діяльності установ, що займаються реалізацією соціокультурної політики та міжнародної культурної співпраці. Запропоновані підходи до розуміння міжнародного соціокультурного менеджменту можуть бути інтегровані у програми професійної підготовки менеджерів культури, фахівців з міжнародної комунікації, культурної дипломатії та управлінців у сфері креативних індустрій.

Здобуті результати дозволяють удосконалити стратегії управління мультикультурним середовищем в організаціях, оптимізувати механізми культурного діалогу, підвищити ефективність міжкультурної комунікації та налагодження партнерств на міжнародному рівні. Практичні рекомендації,

сформульовані в дослідженні, можуть бути використані у формуванні іміджевих кампаній держави, розробці культурних програм, а також у впровадженні інновацій у менеджменті культурних проєктів і міжнародних ініціатив.

Структура та загальний обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний об'єм роботи – 55 сторінок. Список використаної літератури містить 48 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Соціокультурний менеджмент: еволюція поняття

У науковому дискурсі соціокультурний менеджмент розглядається як специфічна форма управління соціальними процесами, в яких культура виступає провідним ресурсом впливу. Витоки терміна сягають міждисциплінарного перетину соціології, культурології, філософії управління. Як зазначає С. Кримський, соціокультурне управління пов'язане з регулюванням смислотворчих процесів у суспільстві, тоді як О. Гуменюк наголошує на ролі культурного коду як регулятора колективної поведінки.

Еволюція соціокультурного менеджменту відображає історію управлінських практик, спрямованих на організацію та розвиток культурного життя суспільства. Цей напрямок виник на перетині менеджменту, культурології, соціології та філософії, формуючи основу для сучасного розуміння управління культурними процесами. Початкові ідеї соціокультурного менеджменту з'явилися у середині ХХ століття, коли виникла потреба в систематизації управління культурними установами та процесами. Зокрема, у 1967 році в наукових колах почали обговорювати питання менеджменту культури як окремого напрямку. Це стало відповіддю на зростаючу роль культури в суспільному житті та необхідність ефективного управління культурними ресурсами [27].

У подальшому розвитку соціокультурного менеджменту значну роль відіграли дослідження, що акцентували увагу на системному аналізі як методі пізнання в управлінні соціокультурними процесами. Цей підхід дозволив розглядати культурні явища як складні системи, що потребують комплексного управління [46].

З глобалізацією та зростанням міжкультурних контактів соціокультурний менеджмент набув міжнародного виміру. Дослідники, такі як Едвард Т. Холл, розробили концепції, що пояснюють культурні відмінності та їх вплив на комунікацію, зокрема, поняття висококонтекстних та низькоконтекстних

культур. Ці теорії стали основою для розвитку міжкультурної комунікації як складової соціокультурного менеджменту [40].

У сучасних умовах соціокультурний менеджмент стикається з новими викликами, такими як адаптація до змін у суспільстві, впровадження інноваційних технологій та забезпечення сталого розвитку культурних інституцій. Дослідження вказують на необхідність гнучкого підходу до управління культурними процесами, враховуючи специфіку національних та регіональних особливостей. Еволюція соціокультурного менеджменту демонструє поступове формування та розвиток управлінських практик у сфері культури, що відображають потреби суспільства в ефективному управлінні культурними ресурсами. Сучасний соціокультурний менеджмент є міждисциплінарною галуззю, яка поєднує теоретичні знання та практичні навички для забезпечення сталого розвитку культурного середовища, адаптуючись до динаміки суспільних трансформацій та викликів глобалізації.

Його прикладне втілення тісно пов'язане з організацією соціокультурної діяльності, яку Кочубей Н. В. визначає як «результат вільного вибору у дозвілєвий час» [18]. У цьому контексті культурний менеджмент виконує роль координуючого механізму для створення та реалізації подій і форматів соціокультурної взаємодії – від презентацій, конференцій і фестивалів до шоу, виставок, свят, що слугують не лише розвагою, а й інструментами зміцнення культурної ідентичності, соціальної згуртованості та культурного діалогу.

«Соціокультурна діяльність – певна система дій, що відображає цілі і функції державної політики в галузі культури і дозвілля, визначає шляхи, методи і засоби їх реалізації; являє собою керований суспільством і його соціальними інститутами процес залучення людини до культури й активного включення самої людини в цей процес» [18, 115]. У цьому випадку слушним є твердження, що «предметом соціокультурної діяльності є будь-які можливі засоби і форми активної дії соціально-педагогічного і соціально-культурного середовища на духовний розвиток різних соціальних, вікових, професійних і етнічних груп, соціально-культурний зміст різних видів життєдіяльності людини, між якими

розподіляються її життєво важливі фундаментальні ресурси – час та енергія» [18, 115].

Будь-який тип людської активності здійснюється в межах певного соціокультурного контексту. Спільною рисою усіх форм соціокультурної взаємодії є необхідність їхнього цілеспрямованого засвоєння. Кожна з таких форм передбачає опанування комплексу знань, практичних умінь, світоглядних орієнтирів, соціальних моделей поведінки та нормативно-ціннісних засад, що функціонують на основі відповідної інфраструктури — правової, економічної, організаційної тощо [18, 19].

У практиці професійної підготовки через призму спеціалізованих освітніх технологій простежуються різні трактування змісту і функцій соціокультурної діяльності. Наприклад, в окремих концепціях соціокультурна діяльність подається як система життєвого забезпечення, соціалізації, дозвілля та рекреації. В інших освітніх моделях вона розглядається крізь призму компетентностей, необхідних для фахівців сфери комунікації: PR-менеджерів, продюсерів, адміністраторів культурних установ, прес-секретарів, промоутерів, керівників концертно-видовищних організацій тощо.

Ще один підхід передбачає орієнтацію на підготовку менеджерів культурно-креативного сектору: керівників студій, шкіл мистецтва чи спорту, організаторів digital-підтримки подій, фахівців з цифрового контенту для музеїв і бібліотек, а також спеціалістів з ребрендингу культурних інституцій, які переосмислюють функції бібліотек як регіональних культурних хабів.

Таким чином, поняття «соціокультурне» у широкому розумінні виступає як універсальна філософсько-соціальна категорія з високим методологічним потенціалом. Воно є продуктивним інструментом для міждисциплінарних досліджень у сфері культурології, соціології, педагогіки, менеджменту культури, розкриваючи складні процеси взаємодії суспільства, соціальних груп і окремих особистостей.

Соціокультурна діяльність як особлива форма прояву творчої активності людини охоплює широкий спектр ініціатив, що спрямовані на збереження,

розвиток і популяризацію культурних цінностей. Її особливістю є те, що вона не має жорсткої прив'язки до виключно професійного поля — навпаки, активне включення аматорських практик з боку громадян забезпечує живий, динамічний характер культурного середовища. Цей принцип є особливо важливим у добу демократизації культури, коли кожен має право бути не лише споживачем, але й творцем культурного продукту.

Українське законодавство чітко регламентує свободу творчості, забороняючи будь-які форми цензури або втручання в художній процес. Це положення є надзвичайно важливим у контексті розбудови правової, відкритої культурної політики. Зокрема, стаття 10 Закону України «Про культуру» гарантує свободу творчої діяльності, а також захист авторських прав митців і творчих колективів. Такий підхід створює умови для розвитку незалежного культурного сектора, зокрема незалежних театрів, арт-просторів, культурних ініціатив громадянського суспільства.

Крім створення, важливою складовою соціокультурної діяльності є доступ до культурних цінностей. Законодавчі механізми (у тому числі Бюджетний кодекс, закони «Про бібліотеки і бібліотечну справу», «Про музеї та музейну справу» тощо) забезпечують фінансову підтримку установ культури з державного та місцевих бюджетів. Це дозволяє зберігати мережу культурних установ навіть у складних соціально-економічних умовах.

Однак на практиці часто постає проблема доступності: фізичної (географічна віддаленість), інформаційної (недостатня промоція культурних подій), економічної (вартість квитків) та соціальної (бар'єри для осіб з інвалідністю, літніх людей, представників вразливих груп). Саме тому важливим вектором сучасної культурної політики має стати інклюзивність — як принцип відкритості культури для кожного. У цьому контексті велику роль відіграє підтримка культурних ініціатив на місцях, у тому числі через інструменти культурного менеджменту, грантової підтримки, публічно-приватного партнерства.

Також слід зазначити, що соціокультурна діяльність сьогодні все частіше переходить у діджитал-простір, що створює нові можливості доступу до культурних благ через цифрові платформи, віртуальні тури, онлайн-архіви, трансляції заходів тощо. Це особливо актуально для маломобільних груп населення та жителів віддалених територій.

Таким чином, соціокультурна діяльність — це не лише простір для реалізації особистого чи колективного творчого потенціалу, а й важливий соціальний механізм формування культурної ідентичності, згуртування громад, розвитку креативної економіки та зміцнення національної єдності. Її ефективність прямо залежить від поєднання нормативно-правових гарантій, фінансово-організаційної підтримки та активної участі громадян.

Поняття «соціокультурний менеджмент» сформувалося на перетині класичних управлінських теорій та соціогуманітарних дисциплін. На початку ХХ століття, в епоху індустріалізації, менеджмент розглядався переважно як інструмент підвищення ефективності виробництва. Однак згодом, завдяки школі людських стосунків (Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллет), управління почало враховувати соціальні та психологічні аспекти взаємодії в колективах

У другій половині ХХ століття виникла потреба в управлінні не лише економічними, а й культурними процесами. Це призвело до формування соціокультурного менеджменту як окремого напрямку, що поєднує управлінські технології з культурологічними знаннями. Він спрямований на організацію та розвиток культурних подій, збереження культурної спадщини та підтримку творчих ініціатив.

Сьогодні соціокультурний менеджмент адаптується до умов глобалізації, цифровізації та зростання ролі креативної економіки. Він включає в себе управління культурними проектами, фестивалями, мистецькими резиденціями та іншими формами культурної діяльності. Особлива увага приділяється інклюзивності, сталому розвитку та залученню громадськості до культурного життя.

Сучасні дослідники, Павло Вичівський, Тарас Маланюк, Віра Орлова, Станіслав Дричак, підкреслюють важливість міждисциплінарного підходу в підготовці фахівців з соціокультурного менеджменту. Він вказує на необхідність поєднання управлінських навичок з культурологічною компетентністю, здатністю до творчості та розуміння соціальних процесів. За їхньою думкою, соціокультурна діяльність перетворюється у феномен загального розвитку цивілізації та основний засіб досягнення порозуміння у відносинах між різними культурами та народами [5].

Функції соціокультурного менеджменту охоплюють: формування і підтримку ціннісних орієнтирів, інтеграцію спільнот, регулювання культурних практик, розвиток культурної політики. Його основними інструментами є: культурні програми, громадські ініціативи, інформаційно-комунікативні кампанії, інституційне партнерство.

Соціокультурний менеджмент як специфічна сфера управлінської діяльності у сфері культури виконує комплекс важливих функцій, що охоплюють різні рівні впливу — від індивідуального до національного. Його завдання — не лише організація подій, а формування культурного середовища, в якому створюються умови для соціальної згуртованості, творчого розвитку, збереження спадщини та трансляції цінностей.

Одна з ключових функцій соціокультурного менеджменту — сприяння формуванню системи суспільно значущих цінностей. Через культурні ініціативи (виставки, фестивалі, лекції, театральні постановки) менеджери впливають на колективну свідомість, спрямовуючи увагу на важливі питання: екологія, права людини, інклюзія, культурна спадщина. У сучасному суспільстві, що переживає фрагментацію смислів і цінностей, така функція стає особливо актуальною — вона сприяє побудові культурного консенсусу.

Культурні проекти часто стають платформами для налагодження діалогу між різними соціальними, етнічними, віковими групами. Через соціокультурний менеджмент створюються умови для горизонтальної інтеграції спільнот — наприклад, мешканців громад, внутрішньо переміщених осіб, людей з

інвалідністю. Такі проєкти реалізуються через спільні події, громадські хаби, креативні простори, де люди отримують досвід спільної дії й співпереживання.

Менеджмент культури виконує також регулятивну функцію, він визначає пріоритети, моделі взаємодії, критерії якості культурного продукту. Це виявляється в управлінні репертуарною політикою, розподілі ресурсів, виборі культурних наративів, підтримці тих чи інших форм мистецтва. Здійснюється це як через державну політику (програми фінансування, конкурси, гранти), так і через діяльність культурних інституцій — музеїв, центрів культури, бібліотек.

Соціокультурний менеджмент є важливим інструментом реалізації та формування культурної політики — як на національному, так і локальному рівнях. Менеджери культури беруть участь у розробці стратегічних програм, ініціюють діалог між владою, громадськістю та митцями, забезпечують реалізацію публічних ініціатив у сфері культури. У демократичному суспільстві культурна політика вже не є лише компетенцією держави — її формують також активісти, локальні спільноти, незалежні інституції.

У реалізації своїх функцій соціокультурний менеджмент використовує низку ефективних засобів і механізмів:

а) Культурні програми. Це довгострокові або короткострокові ініціативи, спрямовані на реалізацію певної мети — наприклад, розвиток креативного потенціалу молоді, популяризація нематеріальної спадщини, підтримка української мови тощо. Вони можуть реалізовуватись як державними, так і громадськими структурами.

б) Громадські ініціативи. Це низові ініціативи, що формуються на запити громадян — фестивалі, урбаністичні події, меморіальні акції, соціальні перформанси. Вони мають високу емоційну залученість, гнучкість і здатність до швидкої мобілізації аудиторії. Успішні приклади: «ГогольFest», «Мистецький Арсенал», «Тиждень актуального мистецтва».

в) Інформаційно-комунікативні кампанії. Це кампанії, які через ЗМІ, соціальні мережі, вуличну рекламу та публічні події формують уявлення про цінності, проблеми та цілі проєкту. Часто використовуються в соціальному

маркетингу, адвокаційних кампаніях, проєктах для молоді, жінок, людей з інвалідністю.

г) Інституційне партнерство. Соціокультурна діяльність потребує об'єднання зусиль різних секторів — влади, бізнесу, громадянського суспільства, міжнародних організацій. Саме тому партнерства з університетами, фондами, міськими адміністраціями, посольствами, культурними інститутами (наприклад, Goethe-Institut, House of Europe, British Council) стають запорукою успішності великих подій і довгострокових проєктів.

Соціокультурний менеджмент у XXI столітті — це не лише професійна діяльність із планування культурних подій, а цілісна система стратегічного впливу на цінності, ідентичність, взаємодію та згуртованість суспільства. Його функції й інструменти потребують постійної адаптації до викликів сучасності: глобалізації, цифровізації, воєнного часу, нової етики.

1.2. Міжнародний соціокультурний менеджмент: міжкультурна комунікація та культурна дипломатія

Поняття міжнародного соціокультурного менеджменту відносно нове, проте активно набуває теоретичного оформлення. На думку Дж. Найа (концепція «м'якої сили»), культура є потужним дипломатичним ресурсом, здатним впливати на імідж держави, формувати довіру і створювати простір мирного співіснування. Міжнародний соціокультурний менеджмент передбачає узгодження культурних інтересів, створення інфраструктури міжкультурної комунікації та реалізацію глобальних програм співробітництва у сфері культури. Розглянемо ці поняття детальніше.

Міжкультурна комунікація — це складний процес обміну інформацією між представниками різних культур, який охоплює не лише вербальні та невербальні аспекти спілкування, але й глибші культурні контексти, цінності, норми та символи. Це явище є ключовим у глобалізованому світі, де взаємодія між культурами стала повсякденним явищем у бізнесі, освіті, політиці та повсякденному житті [3].

Згідно з дослідженнями, міжкультурна комунікація визначається як здатність ефективно взаємодіяти в міжкультурних контекстах, що включає адаптацію ціннісних орієнтацій та норм поведінки до інших культур. Це також соціальний феномен, який проявляється у конструктивній чи деструктивній взаємодії між представниками різних культур у межах конкретного просторово-часового континууму [10].

Термін «міжкультурна комунікація» охоплює не лише поняття «комунікація», а й додає до нього складність взаємодії між представниками різних культурних традицій, що породжує додаткові наукові дискусії щодо його сутності. Українська наукова традиція у цій сфері активно інтегрує концептуальні підходи, напрацьовані зарубіжними дослідниками, зокрема К. Бергером, С. Гантінгтоном, Е. Гіршем, Е. Холлом, Г. Гофстеде, С. Далем, Я. Кім та іншими.

Серед ключових теоретичних засад міжкультурної комунікації, що застосовуються у вітчизняних дослідженнях, виділяють кілька провідних концепцій, серед яких є теорія зменшення невизначеності (К. Бергер), що пропонує модель, яка передбачає, що через певні стратегії учасники міжкультурної комунікації можуть зменшити невизначеність щодо поведінки одне одного. Виокремлюють три основні стратегії: пасивну (спостереження без втручання), активну (опосередковані запити) та інтерактивну (безпосередній контакт, що дозволяє саморозкриття). Найефективнішою вважається інтерактивна стратегія, яка сприяє глибшому розумінню [25].

Теорія адаптації (Я. Кім) розглядає процес поступового занурення у нове культурне середовище. Для ефективної адаптації потрібні соціальна активність, знання мови, позитивна мотивація та доступ до інформаційних ресурсів. Адаптація — це не одномоментна подія, а тривалий процес набуття нових моделей поведінки [24].

З конструктивістським підходом культурні відмінності впливають на когнітивну обробку інформації. Людина, вихована в одній культурі, має специфічний тип свідомості, що формує її поведінкову стратегію у спілкуванні.

Таким чином, міжкультурна взаємодія передбачає не лише мовну, а й ментальну адаптацію [25].

Основна ідея теорії соціальних категорій і обставин полягає у тому, що комунікативна поведінка визначається соціальними статусами, очікуваннями і стереотипами. Людина, вступаючи у контакт з представником іншої соціальної групи, автоматично коригує стиль комунікації, підбирає прийнятні теми й моделі поведінки відповідно до передбачуваних соціальних ролей [25].

Теорія конфлікту вказує на те, що конфлікти є природною частиною комунікації, формою соціальної взаємодії, яка регламентується культурними нормами. Кожна культура має свої моделі ведення конфлікту, способи вирішення суперечок, рівень толерантності до напруги, що виникає під час взаємодії [25].

У сукупності ці теоретичні підходи формують методологічну основу дослідження міжкультурного діалогу, який у сучасних умовах набуває стратегічного значення у сфері глобальної комунікації, управління людськими ресурсами, освіти й міжнародного співробітництва. Особливо актуальним є аналіз тих механізмів, що не лише забезпечують ефективну міжкультурну взаємодію, а й водночас виконують функцію м'якої сили в системі міжнародних відносин.

Одним із таких механізмів виступає культурна дипломатія — стратегічний інструмент зовнішньої політики, який використовує культурні ресурси для формування позитивного іміджу держави, налагодження міжкультурного діалогу та зміцнення міжнародних зв'язків. У контексті інтенсифікації глобальних процесів вона стає не лише засобом культурної репрезентації, але й важливим інструментом впливу на міжнародну аудиторію, сприяючи порозумінню між народами, підвищенню лояльності до країни та просуванню її стратегічних інтересів через гуманітарну сферу. Вона є складовою публічної дипломатії та реалізується через обмін мистецтвом, ідеями, мовою, традиціями та іншими аспектами культури [16].

Американський політолог Мільтон Каммінгс визначає культурну дипломатію як «обмін ідеями, інформацією, мистецтвом та іншими аспектами культури між країнами та їхніми народами з метою сприяння взаєморозумінню» [21]. Це визначення підкреслює роль культури як засобу комунікації та взаємного пізнання.

Джозеф Най, автор концепції «м'якої сили», вважає, що приваблива культура може стати джерелом впливу на міжнародній арені, сприяючи тому, що інші країни будуть готові почути точку зору та співпереживати поглядам держави. Таким чином, культурна дипломатія виступає як м'який інструмент впливу, що базується на привабливості культури та цінностей.

У сучасному контексті культурна дипломатія набуває особливого значення для України. Вона сприяє формуванню позитивного міжнародного іміджу, протидії дезінформації та зміцненню національної безпеки. Згідно з дослідженнями, культурна дипломатія є важливим інструментом побудови міцних міжнародних зв'язків і сприяє розвитку взаєморозуміння та співпраці між країнами.

Імідж держави в соціокультурному менеджменті є однією з ключових стратегічних категорій, що відіграє важливу роль у міжнародному позиціонуванні країни. У сучасному глобалізованому світі, де зростає значення м'якої сили (soft power), культурна політика і соціокультурний менеджмент дедалі більше інтегруються в державну дипломатію та механізми публічного впливу.

За Г. Найєм, м'яка сила – це здатність досягати бажаних результатів шляхом привабливості культури, політичних ідей та цінностей, на противагу силовому чи економічному тиску. Саме через соціокультурний менеджмент держава реалізує ці можливості, транслуючи символічні наративи, традиції, інтелектуальні досягнення й мистецькі практики, які формують позитивне сприйняття країни за кордоном [48].

Культурні інститути, як-от Український інститут, Goethe-Institut, British Council, активно працюють на підтримку культурного іміджу, впроваджуючи

програми обмінів, мистецьких резиденцій, фестивалів, дослідницьких проєктів. У контексті війни проти України, соціокультурний менеджмент став також інструментом спротиву, збереження національної ідентичності та трансляції меседжів про українську стійкість і демократичні цінності [13].

Таким чином, імідж держави у сфері соціокультурного менеджменту не є пасивним результатом культурної продукції, а формується через стратегічно вибудовану систему комунікацій, партнерств, ініціатив у межах внутрішньої та зовнішньої культурної політики. Це дозволяє державі бути видимою у світі не лише через економіку чи політику, а й через унікальні культурні коди, які резонують з глобальною аудиторією та підтримують культурні інтереси.

Поняття «культурні інтереси» є багатогранним і охоплює як індивідуальні, так і колективні прагнення до збереження, розвитку та популяризації культурних цінностей, традицій, мови, мистецтва та інших форм культурного вираження. Ці інтереси формуються на основі історичного досвіду, соціальних умов, освітнього рівня та національної ідентичності.

Згідно з Енциклопедією Сучасної України, інтереси, включаючи культурні, є спрямованістю суб'єкта на важливі для нього об'єкти, що виражає активність у пошуку, виборі та використанні засобів для задоволення потреб. Культурні інтереси, таким чином, відображають прагнення до участі в культурному житті, збереження культурної спадщини та розвитку культурних практик.

У контексті національної безпеки, культурні інтереси розглядаються як складова національних інтересів, що включають життєво важливі матеріальні, інтелектуальні та духовні цінності суспільства. Закон України «Про основи національної безпеки України» визначає національні інтереси як такі, що забезпечують розвиток особистості, суспільства та держави, включаючи їх культурну складову.

Культурні інтереси також виступають основою для формування культурної політики та стратегій культурної дипломатії, спрямованих на зміцнення міжнародних зв'язків та просування національного іміджу через

культуру. Вони є важливим чинником у процесах глобалізації, де культура стає засобом комунікації та взаєморозуміння між народами.

Реалізація глобальних програм співробітництва у сфері культури — це стратегічний процес, спрямований на зміцнення міжкультурного діалогу, збереження культурної спадщини та формування позитивного іміджу держав на міжнародній арені. Ці програми охоплюють широкий спектр ініціатив, включаючи обміни митцями, спільні культурні проекти, освітні програми та інші форми культурної взаємодії.

Одним із ключових акторів у цій сфері є ЮНЕСКО, яка з середини ХХ століття активно розробляє та впроваджує стратегії міжнародного співробітництва у сфері захисту культурної спадщини. Важливим етапом стало прийняття Конвенції про охорону світової культурної та природної спадщини у 1972 році, яка визначила механізми збереження та популяризації об'єктів культури і природи, що мають виняткове значення для людства.

У контексті реалізації глобальних програм співробітництва у сфері культури важливо також враховувати національні стратегії розвитку культури. Наприклад, стратегія розвитку культури України передбачає визнання культури пріоритетом національних інтересів, оновлення нормативно-правового регулювання культурної спадщини та інтеграцію культурних практик у програми освіти. Важливу роль у його реалізації відіграють такі інституції як ЮНЕСКО, Інститут Гете, British Council, Французький інститут. В українському контексті зразком такого підходу є Український інститут, Український культурний фонд, організації діаспори.

Реалізація глобальних програм співробітництва у сфері культури є ключовим механізмом формування сталого міжкультурного діалогу, розвитку культурної дипломатії та зміцнення міжнародних партнерств. Такі програми сприяють не лише популяризації національної культури на глобальному рівні, а й інтеграції культурних практик у сферу освіти, політики та громадянського суспільства. Вони демонструють, що культура є не другорядним, а стратегічним

ресурсом міжнародного розвитку, який відіграє вирішальну роль у побудові довіри, порозуміння і партнерства між народами.

1.3. Організаційні моделі реалізації культурного менеджменту в міжнародному контексті

У сучасному глобалізованому світі, де міжкультурні контакти стали невід’ємною частиною політичного, економічного та гуманітарного життя, постає необхідність системного осмислення організаційних моделей реалізації культурного менеджменту. У центрі цього процесу — пошук ефективних стратегій і структур, здатних забезпечити сталість міжкультурного діалогу, збереження культурного розмаїття та розвиток креативного потенціалу суспільств. Міжнародний контекст діяльності організацій у сфері культури вимагає не лише адаптації до культурної специфіки країн-партнерів, але й розробки універсальних механізмів співпраці, які базуються на принципах інклюзії, толерантності, взаємоповаги та культурної дипломатії.

Дослідження феномену соціокультурного менеджменту представлено в працях таких українських науковців, як О. Гуменюк, І. Мартинюк, Т. Говорун, які підкреслюють значення культурного середовища як детермінанти управлінських рішень. Поняття міжкультурного менеджменту вивчають М. Ялгужик, Ю. Головаха, Д. Дзвінчук — з точки зору гуманітарної безпеки та формування ментальних карт. У західній традиції важливими є ідеї Р. Інглехарта (ціннісні зсуви), Г. Гофстеде (індекси культурної відстані), Х. Тромпенаарса (парадигми менеджменту культури), Дж. Томлісона (культурна гібридизація), Дж. Найа (soft power). Роботи ЮНЕСКО та Ради Європи формують методичну базу для вивчення практик культурного діалогу.

Організаційні моделі культурного менеджменту в міжнародному вимірі не є уніфікованими — вони формуються під впливом національних культурних політик, соціально-політичного устрою, ресурсної бази та стратегічних пріоритетів держав. У цьому контексті значущими стають дослідження з

міжкультурної комунікації, менеджменту людських ресурсів, теорії лідерства, культурної антропології та інституційного управління.

Моделі реалізації культурного менеджменту відображають різноманітні підходи до управління культурними процесами в умовах глобалізації та міжкультурної взаємодії. Серед них можна виділити кілька ключових моделей, які були розроблені на основі наукових досліджень та практичного досвіду.

1. Крос-культурна MARE-модель управління персоналом. Ця модель, запропонована в дослідженні Оксани Кудравцевої, включає чотири основні компоненти: Mastering (оволодіння), Antimobbing (анти-мобінг), Psychoanalysis (психоаналіз) та Education (освіта). Модель спрямована на зменшення негативних ефектів крос-культурної диференціації в організаціях, зокрема мобінгу, шляхом інтеграції психоаналітичного консультування, корпоративної освіти та внутрішньоорганізаційного наставництва. Вона базується на принципах об'єктивності, системності, синергізму та економічної ефективності [19].

2. Модель культурних відмінностей Хампдена-Тернера і Тромпенаарса. Ця модель ідентифікує сім вимірів культурних відмінностей, таких як універсалізм проти партикуляризму, індивідуалізм проти колективізму, нейтральність проти емоційності тощо. Вона допомагає організаціям розуміти та адаптуватися до культурних особливостей різних країн, що є критично важливим для ефективного управління в міжнародному контексті [23].

3. Трирівнева модель державної політики у сфері культури. У дослідженні, присвяченому формуванню та реалізації державної політики у сфері культури в Україні, запропоновано трирівневу модель, яка розглядає культуру на мега-, макро- та мікрорівнях. Ця модель враховує взаємозв'язок культури з природою, політикою, економікою та людиною, що дозволяє формувати більш цілісну та ефективну культурну політику [9].

4. Модель лідерства в крос-культурних командах. Дослідження моделей лідерства в крос-культурних командах підкреслює важливість адаптації стилів управління до культурних особливостей членів команди. Ефективне лідерство в

такому контексті вимагає розуміння культурних відмінностей, гнучкості та здатності до міжкультурної комунікації [31].

Ці моделі демонструють різні підходи до реалізації культурного менеджменту, підкреслюючи важливість врахування культурних особливостей у процесі управління. Вибір конкретної моделі залежить від контексту, цілей організації та специфіки культурного середовища, в якому вона функціонує.

Разом із тим, питання стратегічного менеджменту культурної взаємодії у глобальному вимірі досі не мають уніфікованої моделі.

Реалізація культурного менеджменту в міжнародному контексті вимагає адаптації до різноманітних організаційних моделей, що відображають унікальні культурні, економічні та політичні особливості країн. Ці моделі впливають на те, як культурні організації функціонують, взаємодіють з аудиторією та партнерами, а також як вони управляють ресурсами та проектами.

Отже, розглянемо певні організаційні моделі та їх характеристики.

Державна/Публічна модель в якій культурні інституції та заходи фінансуються та управляються державою (міністерства культури, державні фонди, місцеві органи влади). Вони часто використовуються для реалізації державної культурної дипломатії, підтримки національної культурної спадщини за кордоном, організації міжнародних фестивалів та виставок. Приклади: Французький інститут, Британська Рада, Goethe-Institut. Певні переваги цієї моделі відображені в стабільному фінансуванні, широких можливостях для міжнародного співробітництва на державному рівні, збереженні національної ідентичності. Але є і певні недоліки цієї організаційної моделі. Це і бюрократія, і можлива політична цензура, і повільне прийняття рішень, і обмежена гнучкість.

У Приватній/Комерційній моделі культурні заклади функціонують як комерційні підприємства, основна мета яких — отримання прибутку, хоча й з культурною місією. Фінансування надходить від продажу квитків, спонсорства, приватних інвестицій. Приватні галереї, концертні зали, театральні компанії можуть розширювати свою діяльність на міжнародний ринок, залучаючи іноземних інвесторів та аудиторію. Це також стосується креативних індустрій

(кіно, музика, дизайн). Значущими перевагами є гнучкість, швидке реагування на ринкові зміни, інноваційність, орієнтація на потреби аудиторії. А недоліками – залежність від прибутку, ризик комерціалізації мистецтва, обмежений доступ для менш популярних форм мистецтва.

Наступна модель – Некомерційна /Громадська модель (NPO/NGO). Культурні організації, що діють на некомерційній основі, часто з соціальною або освітньою місією. Фінансування надходить від грантів, пожертвувань, членських внесків. Активно залучаються до міжнародних культурних проєктів, програм обміну, розвитку громад, збереження нематеріальної культурної спадщини. Приклади: численні культурні фонди, асоціації, громадські організації. Міжнародні донори, такі як Міжнародний фонд культурного розмаїття (UNESCO), Фонд Чарльза Ст. Мотта, Мережа фондаций Відкритого суспільства (Дж. Сороса) відіграють ключову роль у підтримці таких організацій. Перевагами є місія-орієнтованість, залучення громади, доступ до міжнародних грантів, гнучкість у реалізації проєктів. В розряді недоліків ми вбачаємо нестабільне фінансування, залежність від донорів, потреба в постійному пошуку ресурсів.

І, змішана/Гібридна модель, яка поєднує елементи різних моделей (наприклад, державне фінансування з елементами комерційної діяльності та залученням громадських ініціатив). Багато великих музеїв, театрів та оперних театрів у світі функціонують за цією моделлю, поєднуючи державну підтримку з продажем квитків, спонсорством та фандрайзингом. Це дозволяє їм мати стабільну базу та водночас бути гнучкими та інноваційними, що впливатиме на стабільність, гнучкість, диверсифікація джерел фінансування, можливість поєднувати культурну місію з ринковою ефективністю. Однак, серед недоліків, як раз складність управління, потенційні конфлікти інтересів між різними джерелами фінансування та місіями.

Таким чином, розуміння організаційних моделей культурного менеджменту та чинників, що їх формують, забезпечує не лише ефективність реалізації міжнародних культурних ініціатив, але й дозволяє стратегічно

адаптувати культурну політику до актуальних викликів сучасності. Особливо це набуває значущості в умовах глобальних криз та геополітичної напруги, коли культура перетворюється на ресурс національної стійкості та засіб утвердження держави на міжнародній арені.

У цьому контексті прикметним є досвід України, де під час повномасштабної війни культурна дипломатія стала потужним інструментом міжнародної солідарності, опору та трансляції національних цінностей. Саме культурні інституції беруть на себе роль посередників у просуванні образу України як держави з глибокою історією, модерним креативним потенціалом і прагненням до європейських цінностей. Нижче наведено конкретні приклади діяльності провідних інституцій, які реалізують ці функції на міжнародному рівні.

Український інститут системно просуває українську культуру за кордоном, особливо в умовах війни. Однією з ключових ініціатив є «Місяць культурної дипломатії України у Вікіпедії», який спрямований на популяризацію українських митців та культурних діячів у глобальному інформаційному просторі. Ця кампанія допомагає зміцнити український голос у світі та протидіяти інформаційним загрозам [26].

Крім того, Інститут організовує Міжнародний форум культурної дипломатії, який об'єднує експертів з різних країн для обговорення стратегій культурної взаємодії та підтримки України.

Програма «House of Europe», фінансована ЄС та реалізована Goethe-Institut, підтримує культурну співпрацю між Україною та ЄС. З початку війни програма зосередилася на збереженні культурної спадщини України, надаючи гранти для проєктів, спрямованих на підтримку музейних колекцій та об'єктів культурної спадщини.

Також «House of Europe» підтримує понад 20 програм, які дозволяють українським митцям реалізовувати власні проєкти, проходити навчання та стажування в ЄС та Великій Британії, що сприяє розвитку креативного сектору України [42].

Goethe-Institut активно підтримує українські культурні організації, надаючи гранти до 25 000 євро для реалізації культурних та мистецьких ініціатив. Ця підтримка є частиною Фонду стабілізації культури та освіти в Україні, спрямованого на збереження культурного життя в умовах війни [42]. Крім того, Goethe-Institut реалізує проєкт EU4Culture, який сприяє розвитку культурного та креативного сектору в країнах Східного партнерства, включаючи Україну.

British Council в Україні реалізував програму грантів, спрямовану на інтеграцію британського контенту та експертизи в українські культурні проєкти. Загальний бюджет програми становив £84,000, і вона охоплювала різні сфери культури, від театру та музики до літератури та візуального мистецтва [28].

Також British Council організував «Сезон культури Великобританія/Україна», який тривав з червня 2022 по червень 2023 року та включав понад 40 проєктів у сфері мистецтва, музики, літератури та танцю.

Культурна дипломатія України в умовах повномасштабної війни стала не лише інструментом збереження національної ідентичності, але й потужним засобом формування позитивного іміджу держави на міжнародній арені. Це підтверджується активною діяльністю ключових інституцій, таких як Український інститут, Міністерство закордонних справ та численні культурні організації, які реалізують проєкти, спрямовані на популяризацію української культури за кордоном [29].

Збереження культурної ідентичності є фундаментом стійкості українського суспільства. Організація виставок, концертів, кінопоказів та літературних читань за межами України не лише демонструє багатство української культури, але й протистоїть спробам агресора знищити або привласнити її надбання. Ці заходи також сприяють підтримці зв'язку українців у діаспорі з батьківщиною та поглиблюють розуміння міжнародною спільнотою цінності української культури.

Розвиток креативного сектору виступає рушієм інновацій та економіки. Підтримка молодих митців, дизайнерів, музикантів та письменників через

міжнародні резиденції, гранти та можливості презентувати свою творчість за кордоном відкриває нові горизонти для української культури. Це сприяє інтеграції України у світову креативну індустрію та формує позитивний імідж країни як сучасної, творчої та відкритої.

Зміцнення міжнародної солідарності через спільні цінності є однією з ключових функцій культурної дипломатії. Культура, як універсальна мова, долає кордони та стереотипи, сприяючи налагодженню діалогу та порозуміння між народами. Спільні культурні проєкти, обміни та фестивалі створюють емоційний зв'язок, який перетворює геополітичні питання на людські історії, що знаходять відгук у серцях мільйонів.

Отже, культурні ініціативи, реалізовані сьогодні, є не просто окремими подіями, а частиною великої стратегії, яка використовує силу культури для формування позитивного іміджу України, залучення інвестицій у креативні індустрії та консолідації міжнародного суспільства навколо ідеї підтримки української незалежності та суверенітету. Ця комплексна діяльність демонструє, як культура стає потужною зброєю у боротьбі за майбутнє.

Висновки до I розділу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено системне дослідження ключових понять, моделей і підходів, що формують концептуальне поле міжнародного соціокультурного менеджменту. Результати аналізу дозволяють зробити низку теоретично обґрунтованих висновків:

Соціокультурний менеджмент як наукова категорія пройшов складну еволюцію: від інструменту управління культурними установами до мультидисциплінарної практики, що поєднує елементи культурології, менеджменту, комунікацій і державного управління. Він включає організаційні, інституційні та комунікативні механізми регуляції культурного середовища.

Міжнародний соціокультурний менеджмент репрезентує новий рівень інтеграції культурної діяльності, де важливу роль відіграють міжкультурна комунікація та культурна дипломатія. Ці складові забезпечують не лише

транскордонне просування культури, а й створюють канали гуманітарного діалогу, зокрема в умовах геополітичної напруги.

Визначено ключові організаційні моделі реалізації культурного менеджменту в міжнародному контексті: державну (публічну), приватну (комерційну), некомерційну (громадську) та гібридну. Кожна з них має свої переваги та виклики, що залежать від національного контексту, правового середовища та рівня розвитку інфраструктури культури.

Аналіз наукових підходів (зокрема Х. Хофстеде, Е. Холла, Ф. Тромпенаарса) дозволив побачити, що культурні особливості безпосередньо впливають на форми та стратегії міжнародного культурного менеджменту. Такі фактори, як колективізм/індивідуалізм, дистанція влади, рівень уникнення невизначеності, формують різні стилі управління в кроскультурному середовищі.

Окреслено важливість адаптивності й гнучкості в реалізації культурної політики на міжнародному рівні. Організаційні моделі, що враховують локальний культурний контекст і водночас спираються на глобальні підходи до партнерства, демонструють найбільшу ефективність у забезпеченні діалогу культур.

Таким чином, теоретико-методологічні засади міжнародного соціокультурного менеджменту становлять потужну базу для розробки та впровадження ефективних моделей співпраці у сфері культури, спрямованих на підтримку культурного різноманіття, демократичного діалогу та сталого розвитку в глобалізованому світі.

РОЗДІЛ 2. ДІАЛОГ КУЛЬТУР ЯК СТРАТЕГІЧНА МЕТА МІЖНАРОДНОГО СОЦІОКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Поняття діалогу культур у сучасному гуманітарному знанні

Категорія діалогу культур ґрунтується на філософських ідеях Г.-Г. Гадамера, П. Рікера, М. Бахтіна, які вбачали в культурі смислову множинність, що може бути розкрита лише через відкриту міжсуб'єктну взаємодію. Діалог культур не означає злиття чи уніфікацію, а навпаки — збереження і визнання інакшості в межах ціннісного порозуміння. Як підкреслює Е. Саїд, це — взаємне читання історій, а не боротьба наративів.

У практичному вимірі діалог культур реалізується через культурну дипломатію, обміни, спільні мистецькі проекти, фестивалі, програми академічної мобільності. Він є не тільки метою, а й критерієм ефективності міжнародного культурного менеджменту.

Герт Хофстеде, один із провідних дослідників у галузі міжкультурного менеджменту, визначає культуру як «колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї групи або категорії людей від іншої». Це визначення підкреслює, що культура формує спільні для певної групи людей моделі мислення, поведінки та сприйняття світу, які відрізняють її від інших груп [11].

На відміну від описових визначень культури, які лише фіксують її прояви, підхід Хофстеде є конструктивним. Він дозволяє аналізувати та управляти культурними відмінностями, що особливо важливо в контексті глобалізації та міжкультурної взаємодії. Модель Хофстеде включає кілька вимірів культури, таких як дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, уникнення невизначеності, маскулінізм проти фемінізму, довгострокова орієнтація та потурання проти стриманості. Ці виміри допомагають зрозуміти, як культура впливає на поведінку людей у різних соціальних та організаційних контекстах. Тобто кожне суспільство зберігає свою неповторність та самобутність саме на рівні ядра культури — цінностей [35].

Управління культурними відмінностями, згідно з Хофстеде, передбачає врахування цих вимірів при розробці стратегій комунікації, лідерства та організаційної культури. Це особливо актуально для міжнародних компаній, які працюють у багатокультурному середовищі, де ефективна взаємодія між представниками різних культур є ключовою для успіху.

Культура не є спадковим явищем і не передається людині з моменту її народження. Вона не закладена на рівні генів — натомість формується в процесі соціалізації, під впливом найближчого оточення та суспільного контексту. Людина «вбирає» культуру завдяки участі в житті соціальних інституцій — таких як родина, освітні заклади, релігійна спільнота, професійне середовище. Саме ці структури задають характерні зразки поведінки, емоційного реагування та системи цінностей, притаманні певній групі людей.

Герт Хофстеде запропонував модель особистості, що включає три рівні: універсальні риси людської природи, індивідуальні особливості особистості та культурні патерни. За його словами, фундаментальні риси — це те, що спільне для всіх людей, незалежно від культурного походження чи місця проживання. Вони мають біологічну основу: до таких рис належать базові емоції (радість, страх, смуток, любов), здатність до пізнання, потреба в соціальній приналежності, розвиток через спостереження [11].

Утім, те, як саме людина проявляє ці риси, визначається культурою. Наприклад, способи вираження радості чи жалю у японській культурі будуть відрізнятися від аналогічних у латиноамериканській. Це і є прояв колективного програмування свідомості — ключового поняття у концепції Хофстеде.

Другий рівень — індивідуальні характеристики. Це унікальні риси, що відрізняють одну людину від іншої — навіть між ідентичними близнюками. Частина цих рис передається генетично, інша формується на основі життєвого досвіду, що включає і вплив культури.

Третій рівень — рівень культури — визначається як система колективних настанов, закладених у свідомість людей завдяки взаємодії з оточенням. До чинників цього «програмування» належать батьківська сім'я, навчальні інституції,

професійне середовище, релігія, соціальні зв'язки. Саме через ці канали культурні моделі поведінки, мова, символіка, цінності та норми передаються з покоління в покоління, забезпечуючи спадкоємність та ідентичність спільноти.

Тобто, культура — це складна система соціального навчання, яка визначає не лише те, що ми відчуваємо, а й як саме ми це виражаємо, комунікуємо і взаємодіємо з іншими.

Культура, як система соціального навчання має притаманні культурні цінності кожної особистості, що виявляються через її поведінку, зовнішній вигляд, мовлення та дії. Часто звички та переконання інших людей можуть здаватися нам незвичними або навіть незрозумілими, оскільки вони відрізняються від наших власних. У таких ситуаціях можливі два варіанти розвитку подій: ми можемо або прийняти ці відмінності, або відкинути їх. Прийняття веде до культурної синергії, коли наша рідна культура знаходить спільні риси з іншою. Відмова ж може призвести до культурного відчуження, коли інша культура здається нам чужою та неприйнятною.

Аналізуючи представників той чи іншої культури, менеджер може припустити певну одноманітність цінностей та зробити узагальнення щодо проявів певної поведінки. Ці узагальнення дають підстави для прогнозування їхньої майбутньої поведінки в рутинних ситуаціях. «Культура – це сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії; історично набутий набір правил усередині соціуму для його збереження та гармонізації» [25, 22].

Дослідник міжкультурної комунікації Річард Льюїс у своїх дослідженнях аналізує не лише культурні особливості різних націй, а й їхні мисленнєві моделі та характер взаємин. На основі вивчення організації людської діяльності в часі він запропонував класифікацію культур, виділивши три типи: моноактивні, поліактивні та реактивні.

Моноактивні культури. Ці культури характеризуються орієнтацією на завдання та чітке планування. Представники таких культур, як німці, швейцарці, англійці, американці та скандинави, звикли організовувати свою діяльність у

певній послідовності, займатися лише однією справою в конкретний момент часу та дотримуватися розкладів. Вони цінують пунктуальність, систематичність та точність у виконанні завдань.

Поліактивні культури. Ці культури орієнтовані на людей та характеризуються високою комунікабельністю. Представники поліактивних культур, таких як італійці, іспанці, португальці, бразильці, французи та араби, схильні до багатозадачності, часто переходять від однієї справи до іншої без чіткого плану, надаючи перевагу особистим контактам та гнучкому підходу до організації діяльності.

Реактивні культури. Ці культури надають великого значення ввічливості, повазі та гармонії у взаєминах. Представники реактивних культур, таких як японці, китайці, тайванці, сінгапурці, турки та фіни, схильні уважно слухати співрозмовника, обережно реагувати на пропозиції та уникати конфронтацій. Вони адаптують свою діяльність залежно від контексту та змін обставин().

Аналіз соціокультурної динаміки показує, що представники різних культурних систем, навіть перебуваючи в однакових умовах, можуть демонструвати кардинально відмінні моделі поведінки. Це зумовлено різницею у світоглядних настановах, базових цінностях і соціально прийнятних нормах. У сфері міжнародного менеджменту особливо помітним є вплив культурного середовища країни, в якій функціонує компанія. Менеджери, які володіють знаннями про особливості культурного контексту, виявляють вищу ефективність в управлінні міжкультурними командами, прийнятті рішень та комунікації з партнерами.

Згідно з дослідженнями Г. Хофстеде, рівень міжкультурної обізнаності менеджера прямо впливає на успішність діяльності підприємств у мультикультурному середовищі. Високий рівень кроскультурної компетентності дозволяє подолати бар'єри у спілкуванні, мінімізувати конфлікти й досягти злагодженої взаємодії всередині організації.

Ключовим елементом культурної специфіки є особливості комунікації — як усної (вербальної), так і невербальної. Навіть у межах однієї національної культури

може виникати непорозуміння, якщо сторони інтерпретують слова, жести чи інтонації по-різному. У міжнародному контексті ці розбіжності загострюються, і саме тому вивчення комунікативних кодів є невід'ємною складовою сучасного управління.

Отже, враховуючи взаємодію різних культур на базі рівності, довіри та толерантності та повноцінне взаєморозуміння представників різних культур, які є носіями певних культурних рис, сформованих під впливом рідної культури та її соціального і культурного контексту, ми дійшли до сучасного розуміння діалогу культур.

Поняття діалогу культур займає центральне місце в низці філософських систем, зокрема в працях таких мислителів, як Мартін Бубер, Володимир Біблер та інші. У їхніх дослідженнях діалог між культурами розглядається як ключовий принцип взаєморозуміння у глобальному світі — своєрідна філософія співіснування, без якої неможливе гармонійне існування людства.

Ці автори підкреслюють, що культурна взаємодія — не лише обмін формами, знаннями чи цінностями, а насамперед спосіб народження нових смислів. Зокрема, В. Біблер трактує діалог як процес, у якому кожна культура не просто контактує з іншою, а бере участь у творенні чогось нового — у створенні міжкультурного простору смислів. На його думку, істинний діалог — це не механічне порівняння культурних систем, а взаємне «порозуміння в розходженні».

Мартін Бубер у своїй концепції розкриває діалог культур як динамічну взаємодію, що поєднує збереження власної ідентичності та відкритість до іншого. Кожна культура, за його словами, здатна виявити свій потенціал лише тоді, коли вступає у взаємовідносини з інакшістю, долаючи ізолюваність і набуваючи нового змісту в комунікації.

Таким чином, культура постає як по суті діалогічна структура, а діалог культур — як основа сучасної гуманістичної філософії, засіб подолання замкненості, конфліктів і непорозумінь між спільнотами, а також джерело розвитку для кожної окремої культурної традиції.

У праці З. Гіптерса термін «діалог культур» розглядається як взаємний процес обміну між культурними системами, що включає передавання ідей, значень, цінностей. Йдеться не лише про співставлення або співіснування культурних типів, а про глибинну взаємодію, яка створює нові смислові структури в обох учасників цього процесу. Такий діалог виявляється у формі взаємопроникнення, впливу чи навіть критичного протистояння різних культурних традицій — як історичних, так і сучасних. Цей процес може набувати форми релігійного чи політичного співіснування культур, що вимагає відкритості до іншого й здатності до переосмислення власної ідентичності.

У широкому тлумаченні діалог культур постає як специфічна форма культурної комунікації, заснована на взаємному визнанні рівності, цінності та унікальності партнера по діалогу. Такий підхід сприяє не лише розумінню іншого, а й глибшому усвідомленню власної культурної приналежності, активізує процес саморефлексії та ідентифікації.

Отже, діалог культур — це не лише процес комунікації, а трансформаційна практика, що сприяє взаємному збагаченню, глибшому пізнанню себе і світу та формуванню міжкультурної компетентності в умовах глобалізованого простору.

Діалог культур – це система цінностей іншої культури, додання стереотипів, синтез інонаціонального та самобутнього, що веде до взаємозбагачення та входження до загального світового та європейського культурного контексту [17].

2.2. Механізми впливу міжкультурного діалогу в організаціях з мультикультурним персоналом

Хоча сучасні технології поширені в усьому світі, це ще не означає, що глобальна культура уніфікується. Універсальність доступу до інструментів цифрової епохи не скасовує глибоких культурних відмінностей у тому, як саме ці технології інтегруються у повсякденне життя. Різні суспільства застосовують одні й ті самі інновації по-різному — зокрема, колективістські культури надають перевагу груповому користуванню, тоді як індивідуалістичні — особистому.

Міжнародним менеджерам важливо не лише виявити факт застосування однієї й тієї ж технології в різних країнах, а й осмислити контекст її використання. Для цього доцільно поставити низку уточнювальних запитань: хто приймає рішення про її впровадження? Хто саме є її активним користувачем? Хто координує чи регулює її застосування? Який статус мають ці особи у відповідному соціальному середовищі? У яких умовах і для чого ця технологія використовується — вдома, в офісі, в освіті чи на виробництві?

Технологічна поведінка не існує у вакуумі — вона тісно пов'язана з ментальними установками, суспільними нормами, ритуалами взаємодії. Тому для глибшого розуміння відмінностей між країнами недостатньо лише технічного порівняння: потрібен комплексний культурний аналіз, який дозволяє пояснити, чому одна й та сама технологія набуває різного смислу й функцій у різних культурних просторах.

Сучасні дослідники, які спеціалізуються на вивченні міжкультурної взаємодії в економічному середовищі, приділяють особливу увагу аналізу того, як культура формує трудову поведінку співробітників і впливає на ефективність управління в транснаціональних компаніях. Зокрема, вивчається, яким чином культурні установки, цінності, традиції та стиль комунікації менеджерів різних країн позначаються на процесах прийняття рішень, ділових переговорах, створенні команд і формуванні корпоративного клімату.

Культура в такому підході розглядається не як абстрактне поняття, а як емпірично вимірюваний феномен, що може бути репрезентований через специфічні моделі поведінки. Ці моделі використовуються як індикатори культури — вони можуть набувати кількісного вигляду (наприклад, у вигляді шкал) або якісного (у формі категорій). При цьому будь-яке порівняння культур має ґрунтуватися на принципах аналітичної еквівалентності — тобто, об'єкти порівнюються лише за однакових умов, з використанням стандартизованих інструментів і критеріїв.

Особливої уваги вимагає дотримання функціональної еквівалентності під час аналізу: навіть якщо форми поведінки здаються схожими, їхній соціальний зміст і

роль у різних культурах можуть суттєво відрізнятись. Це вимагає не просто поверхневого зіставлення, а глибокого міжкультурного аналізу.

Практична значущість таких досліджень зростає в умовах глобалізації. Міжкультурна компетентність стає однією з ключових навичок сучасного менеджера. Вона дозволяє уникати непорозумінь, мінімізувати конфлікти, а також успішно адаптувати корпоративну стратегію до локальних культурних умов. Саме тому результати таких досліджень активно використовуються в діяльності консалтингових компаній, зокрема при розробці програм міжкультурних тренінгів, адаптації іноземних співробітників та підготовці персоналу до роботи у багатокультурному середовищі.

Міжкультурний діалог у багатокультурних організаціях є ключовим чинником, що впливає на ефективність, інноваційність та згуртованість команд. Сучасні дослідження підтверджують, що належне управління культурною різноманітністю сприяє покращенню комунікації, зменшенню конфліктів і підвищенню продуктивності.

Основні механізми впливу міжкультурного діалогу на організації

1. Культурна інтелігентність (CQ) лідерів

Одним із ключових викликів для міжнародного бізнесу є ефективне адміністрування в умовах культурного різноманіття. У цьому контексті культурний інтелект лідера розглядається як критично важлива «м'яка» компетентність, яка дозволяє успішно взаємодіяти в мультикультурному середовищі. Водночас, важливу роль у формуванні та зміцненні цієї компетенції відіграє організаційна структура компанії, що може як сприяти, так і гальмувати розвиток культурного інтелекту. Лідери з високим рівнем культурної інтелігентності здатні ефективно керувати багатокультурними командами, що позитивно впливає на загальну продуктивність організації. Дослідження Nosratabadi та ін. (2020) показало, що CQ лідера має прямий та опосередкований (через організаційну структуру) позитивний вплив на результати діяльності компанії. Метою дослідження було визначити, як саме культурна інтелігентність керівника впливає на загальні показники ефективності організації, зокрема через опосередкування організаційною

структурою. Для цього було розроблено концептуальну модель і висунуто низку гіпотез, ґрунтуючись на теоретичному огляді наукових джерел. Емпіричну частину роботи здійснено у вигляді кількісного дослідження серед керівного складу компаній, які працюють у сфері знаннєвої економіки в Науково-технологічному парку Бушера (Іран). Отримані результати продемонстрували: чим вищий рівень культурної інтелігентності керівника, тим краще функціонує організація — як безпосередньо, так і через позитивний вплив на її внутрішню структуру. Це означає, що мультикультурне середовище не є перешкодою, а радше каталізатором розвитку за умови ефективного лідерства. Відтак міжнародним компаніям варто цілеспрямовано інвестувати в розвиток КІ своїх топ-менеджерів і одночасно адаптувати організаційні моделі управління до міжкультурних викликів, стимулюючи формування інтелектуального капіталу [32].

2. Мультикультурне мислення команди

Команди, члени яких мають «мультикультурне парадоксальне мислення» — здатність одночасно визнавати культурні відмінності та знаходити спільні точки дотику — демонструють вищий рівень креативності та ефективності. Це пов'язано з покращеним обміном інформацією та здатністю до інновацій. Мультикультурне мислення команди у сучасному соціогуманітарному дискурсі трактується як системна здатність колективу до кооперації на перетині різних культурних кодів, моделей поведінки та символічних систем. Його природа — не сума окремих національних чи етнічних репрезентацій, а якісно нова форма колективної когніції, що базується на інтеркультурній рефлексії та гнучкості мислення.

Це поняття нерозривно пов'язане з категорією культурної інтелігентності (Cultural Intelligence, CQ), яка вважається однією з провідних характеристик ефективного міжкультурного управління (Ang, Van Dyne, 2008). Мультикультурне мислення не зводиться лише до толерантності — воно передбачає активну здатність бачити в культурних відмінностях не загрозу, а ресурс розвитку.

Згідно з сучасними емпіричними дослідженнями (наприклад, Stahl et al., 2010; Rockstuhl et al., 2011), команди з розвиненим мультикультурним мисленням: демонструють вищу креативність завдяки різним ракурсам бачення проблеми;

мають ефективніші комунікаційні моделі завдяки усвідомленню лінгвістичних і невербальних бар'єрів; формують синергійний стиль прийняття рішень, що поєднує логіку, емоційність, контекстуальність і стратегічність.

Крім того, така форма мислення значною мірою залежить від рівня інклюзивного лідерства, що підтримує множинність ідентичностей і створює умови для рівноправного діалогу у команді. Інституціонально це мислення підтримується гнучкою організаційною культурою, яка визнає культурні відмінності як інтегративну складову організаційного капіталу, а не як перешкоду.

Отже, мультикультурне мислення команди слід розглядати не як факультативну якість у глобалізованому світі, а як необхідну компетенцію, що дозволяє забезпечити адаптивність, інноваційність і сталий розвиток організацій. Це не лише інструмент взаємодії, але й ціннісна модель сучасної організаційної етики.

3. Комунікація та залучення працівників

Організації, які відкрито комунікують про свою прихильність до різноманіття, сприяють формуванню довіри та ідентифікації працівників з компанією. Це, в свою чергу, стимулює працівників до активного висловлення ідей та участі в процесах прийняття рішень. Механізми впливу міжкультурного діалогу в організаціях з мультикультурним персоналом є ключовими для формування ефективного, інклюзивного та інноваційного робочого середовища. Наукові дослідження підтверджують, що стратегічна комунікація, яка підкреслює відданість різноманітності, сприяє сприйняттю організаційної автентичності, що, у свою чергу, посилює ідентифікацію працівників з організацією та стимулює їхню проактивну поведінку, включаючи висловлення ідей та занепокоєнь. Комунікація відданості різноманітності є не лише декларацією цінностей, але й потужним інструментом формування організаційної автентичності. Коли працівники сприймають ініціативи щодо різноманітності як щирі та послідовні, це зміцнює їхню довіру до організації та підвищує рівень ідентифікації з нею. Цей процес є особливо важливим у мультикультурних колективах, де автентичність комунікації сприяє створенню єдиного культурного поля. Ефективне управління

різноманітністю модерує зв'язок між комунікованою відданістю та сприйнятою автентичністю. Організації, які не лише декларують, але й реалізують політики інклюзії, демонструють вищий рівень автентичності в очах працівників. Це, в свою чергу, сприяє активнішій участі працівників у житті організації та підвищує їхню лояльність. Сприйняття організаційної автентичності та ідентифікація з організацією є передумовами для прояву «голосу працівника» — проактивної поведінки, спрямованої на покращення організаційних процесів. Працівники, які відчують підтримку та цінність своїх ідей, більш схильні ділитися інноваційними пропозиціями та висловлювати конструктивну критику. Це сприяє розвитку організації та підвищенню її адаптивності в умовах змінного середовища. Теорія соціального обміну (Blau, 1964) пояснює, що взаємні зобов'язання між працівниками та організацією формуються на основі взаємної вигоди. Коли організація демонструє підтримку та справедливе ставлення, працівники відповідають підвищеною залученістю та лояльністю. Це підкреслює важливість автентичної комунікації та реальних дій у сфері управління різноманітністю [45].

4. Культурна чутливість та навчання

«Культурна чутливість — це здатність особи усвідомлювати, розуміти та поважати культурні відмінності, що впливає на ефективність міжкультурної взаємодії. Вона є ключовим компонентом культурної компетентності, яка включає знання, навички та ставлення, необхідні для ефективної комунікації з представниками різних культур» [20].

Розвиток культурної чутливості сприяє покращенню міжособистісних стосунків, зменшенню конфліктів та підвищенню якості обслуговування в різних сферах, включаючи охорону здоров'я та освіту. Наприклад, дослідження показали, що тренінги з культурної чутливості для медичних працівників призводять до покращення їхніх знань та ставлення, а також до позитивних результатів для пацієнтів [47].

У сфері освіти впровадження культурно чутливих навчальних програм сприяє підвищенню інтересу студентів, покращенню академічних результатів та розвитку критичного мислення. Це підкреслює важливість інтеграції культурної

чутливості в освітні практики для створення інклюзивного та сприятливого навчального середовища.

Отже, розвиток культурної чутливості є невід'ємною складовою ефективної міжкультурної взаємодії, що сприяє створенню гармонійного та продуктивного суспільства. Розуміння та повага до культурних відмінностей серед членів команди сприяє зменшенню конфліктів та покращенню співпраці. Навчальні програми з міжкультурної комунікації допомагають працівникам краще розуміти один одного та ефективніше взаємодіяти. В той же час, міжкультурний діалог в організаціях з мультикультурним персоналом є не лише етичним імперативом, але й стратегічним ресурсом, що сприяє підвищенню ефективності, інноваційності та стійкості організації в умовах глобалізованого світу.

На основі теоретико-методологічного аналізу джерел ми створили стратегії розвитку організації з мультикультурним персоналом.

1. Стратегія культурної інтеграції

Мета: створити інклюзивне середовище, де всі культури є рівноцінними.

Впровадження політики «інтеркультурного діалогу» (згідно з Byram, 2009).

Формування міжкультурних команд.

Проведення заходів міжкультурного обміну (дні культури, круглі столи, тренінги).

Інституціоналізація толерантності як етичного стандарту (Thomas & Ely, 1996).

2. Стратегія навчання та розвитку культурної компетентності

Мета: підвищення культурного інтелекту (CQ) працівників та лідерів.

Розробка навчальних програм з крос-культурної комунікації.

Онлайн-курси та модулі на тему різноманіття (наприклад, за моделлю Earley & Ang, 2003).

Наставництво в парах «інтеркультурний обмін».

Оцінка рівня культурного інтелекту за шкалою CQ Scale (Ang et al.).

3. Стратегія інклюзивного HR-менеджменту

Мета: адаптація кадрових практик до мультикультурного контексту.

Інклюзивні процедури найму: анонімні CV, мультикультурні панелі інтерв'ю.

Гнучкі моделі адаптації: менторинг, buddy-системи.

Розробка інструкцій щодо уникнення мікроагресій на робочому місці.

4. Стратегія гнучкого лідерства

Мета: розвиток адаптивних лідерських практик в мультикультурному середовищі.

Лідерство за моделлю трансформаційного менеджменту (Bass, 1985).

Програми підготовки лідерів міжкультурного діалогу.

Формування лідерських компетенцій через ротацію в різних культурних середовищах.

5. Стратегія внутрішньої комунікації

Мета: забезпечити прозору та зрозумілу для всіх працівників систему інформаційного обміну.

Мультимовні інформаційні канали.

Використання візуальної та асоціативної комунікації.

Формування єдиного корпоративного стилю, що враховує культурні контексти.

6. Стратегія оцінки й моніторингу

Мета: систематичне відстеження ефективності мультикультурної політики.

KPI різноманіття (задоволеність, плинність кадрів, конфліктність).

Регулярні опитування залученості та культурного комфорту.

Звіти з Diversity Scorecard.

2.3. Український контекст: участь у програмах міжнародного культурного партнерства та імідж держави через культуру

Культурне партнерство — це форма міжнародної співпраці, спрямована на взаємне пізнання, обмін і підтримку культурних ініціатив між країнами. У контексті України, особливо після 2014 року, культурна дипломатія стала

ключовим інструментом формування позитивного іміджу держави та протидії зовнішній агресії [44].

У сучасному багатокультурному середовищі міжкультурний менеджмент постає як міждисциплінарна галузь знань, яка інтегрує підходи соціальної комунікації, культурної антропології та управлінських наук. Його ключовим завданням є не лише адаптація до культурного різноманіття, але й активне використання цього різноманіття як ресурсу організаційного зростання та інновацій.

У практичному сенсі міжкультурний менеджмент спрямований на розв'язання конфліктогенних ситуацій, що виникають унаслідок зіткнення різних культурних кодів у професійному середовищі. Одним із показових прикладів є інтернаціоналізація бізнесу та освіти — адаптація іноземного персоналу до корпоративної культури або успішна інтеграція студентів з інших країн у національні університетські системи.

Реалії сучасного ринку, як свідчать дані численних досліджень (у тому числі дослідження GLOBE та McKinsey), вимагають від організацій здатності до швидкого реагування на зростаюче етнокультурне розмаїття серед клієнтів і працівників. Близько 75% міжнародних злиттів та альянсів не досягають запланованих результатів саме через недооцінку культурних відмінностей [42].

Успішні компанії дедалі частіше демонструють, що управління культурною складовою є не лише етичним, але й економічно вигідним рішенням. Управлінські компетенції в галузі міжкультурної взаємодії сприяють покращенню внутрішньої комунікації, зниженню плинності кадрів, зростанню задоволеності працівників і формуванню інклюзивного середовища, де кожен фахівець має можливість реалізувати свій потенціал.

Сутність міжкультурного менеджменту виходить за межі простого «управління відмінностями» — це радше система стратегічного мислення, яка передбачає перетворення культурного різноманіття на джерело конкурентних переваг. Йдеться про формування гнучкої організаційної культури, де цінується кожен голос, а взаємна повага й емпатія є базовими засадами лідерства.

Отже, міжкультурний менеджмент — це не лише технічна компетенція, а й філософія управління, що ґрунтується на глибокому розумінні соціокультурної складності сучасного світу, її динаміки та потенціалу. У цьому контексті важливим прикладом втілення ідей міжкультурної взаємодії на інституційному рівні є діяльність Українського інституту, заснованого у 2017 році при Міністерстві закордонних справ України. Його створення стало відповіддю на потребу системного представлення української культури за кордоном, просування міжнародної мобільності, підтримки професійного обміну та координації культурної співпраці у сферах освіти, науки та креативних індустрій. Український інститут відіграє ключову роль у реалізації стратегічних завдань культурної дипломатії держави, виступаючи засобом системної культурної присутності України на міжнародній арені. Його місія полягає у просуванні української культури, освіти, науки та соціогуманітарних цінностей за межами країни, забезпечуючи сталу комунікацію зі світовою спільнотою.

Одним із пріоритетних напрямів діяльності Інституту є популяризація знань про Україну серед іноземців, які не мають українського походження, але зацікавлені у розумінні її культурного коду, історії та сьогодення. У цьому контексті важливо орієнтуватися на вже апробовані моделі, що ефективно функціонують у діяльності таких установ, як Британська Рада чи Інститут Гете.

З метою посилення міжнародної присутності України, передбачено запуск низки програм культурного обміну, грантової підтримки для митців, участі у резиденціях, а також реалізацію спільних дослідницьких проєктів. Передбачається також формування партнерських мереж у сфері культури, мистецтва та науки.

Особливе місце в діяльності Українського інституту має належати співпраці з Міністерством освіти і науки України, яка відкриває нові перспективи для викладання української мови як іноземної, розробки сертифікаційних програм та створення моделі мовної освіти для діаспори і міжнародної аудиторії. Такий підхід сприятиме формуванню цілісного культурного простору, де мова, мистецтво і наука виступатимуть об'єднуючими елементами [37].

Цей приклад демонструє, як концепція міжкультурного менеджменту може набувати практичного втілення у форматі культурної дипломатії та формування позитивного міжнародного іміджу країни через культуру.

Цілі сталого розвитку є головною державною установою, відповідальною за представлення української культури за кордоном. Його діяльність охоплює організацію культурних заходів, підтримку міжнародної мобільності та сприяння професійному обміну

Також, програма EU4Culture сприяє мобільності українських митців та культурних професіоналів, забезпечуючи обміни з іншими країнами Східного партнерства та підтримуючи розвиток культурних і креативних секторів. Від стратегічних проектів реагування на кризу до спеціалізованої підготовки фахівців з культурної спадщини, ця збірка демонструє зобов'язання ЄС щодо сприяння стійкості [12].

Британська Рада активно підтримує культурні та освітні проєкти в Україні, включаючи програму партнерства між школами Великобританії та України, спрямовану на розвиток міжнародної співпраці та обміну досвідом. В подальшому, планується допомога у відбудові культурної та освітньої систем України, щоб український спосіб життя зберігся та процвітав у майбутньому [30].

Київська бієнале — міжнародна виставка сучасного мистецтва, яка з 2015 року стала платформою для діалогу між українськими та міжнародними художниками, сприяючи культурному обміну та розумінню [15].

Участь України в міжнародних програмах культурного партнерства сприяє підвищенню міжнародного іміджу, зміцненню національної ідентичності та розвитку культурної інфраструктури. Тобто, культурні ініціативи допомагають формувати позитивне сприйняття України на світовій арені, поширення української культури сприяє консолідації нації та підвищенню самосвідомості громадян, а міжнародне партнерство стимулює розвиток культурних інституцій та професійних спільнот в Україні.

Культурне партнерство виступає не лише інструментом «м'якої сили», але й стратегічним ресурсом у сучасних геополітичних умовах. Інституційна підтримка,

зокрема через Український інститут, дозволяє систематизувати та ефективно реалізовувати культурну дипломатію. Програми як EU4Culture та ініціативи Британської Ради демонструють важливість міжнародної співпраці для розвитку культурного потенціалу України.

Формування позитивного іміджу держави в умовах глобалізованого світу дедалі більше залежить не лише від її політичних або економічних досягнень, а й від здатності репрезентувати себе як носія унікальних культурних смислів, цінностей і традицій. Саме культура стає «м'якою силою» (soft power), за концепцією Дж. Найя, яка здатна викликати симпатію, довіру та інтерес до нації, змінюючи уявлення світової спільноти про країну.

Культурна дипломатія, яку реалізують такі інституції, як Український інститут, House of Europe, British Council, Goethe-Institut, — це не лише обмін мистецькими продуктами чи освітніми програмами, а стратегічний механізм побудови репутації країни. Вона працює на перехресті комунікації, міжкультурного діалогу та наративного впливу, створюючи позитивну репрезентацію країни як партнера, що має чітку культурну ідентичність, відкритий до співпраці та інновацій.

Україна у цьому аспекті активно формує новий наратив про себе як європейську державу, що водночас не втрачає локальної автентичності. Участь у міжнародних культурних проєктах (таких як Ars Electronica, Biennale, Culture Bridges) дозволяє транслювати не лише художній контент, а й цінності демократії, гідності, свободи — те, що сьогодні є символами української державності.

Отже, культура — це інструмент публічної дипломатії, який не лише формує емоційно привабливий імідж країни, але й посилює її суб'єктність на міжнародній арені, створюючи нові платформи для політичного діалогу, економічного співробітництва та гуманітарного порозуміння.

Висновки до II розділу.

У другому розділі дослідження було здійснено поглиблений аналіз сутності діалогу культур як цільової орієнтації сучасного соціокультурного управління у глобальному контексті, а також вивчено механізми його реалізації у

мультикультурних організаційних середовищах та українському державному і культурному просторі.

Діалог культур у сучасному гуманітарному дискурсі розглядається як процес взаємного пізнання, визнання й співіснування культур у дусі поваги, толерантності та партнерства. Його філософське підґрунтя закладене у працях М. Бубера, В. Біблера, С. Лотмана, де культура розуміється як відкрита система, що розкривається у міжсуб'єктній взаємодії. У контексті глобалізації діалог культур набуває характеру стратегічної необхідності, що дозволяє забезпечити мирне співіснування, збереження ідентичності та формування спільних цінностей.

У межах організаційного контексту діалог культур стає чинником ефективного управління різноманітністю. Доведено, що мультикультурне середовище потребує від менеджерів високого рівня міжкультурної компетентності, культурної чутливості та володіння стратегічними підходами до інтеграції персоналу. Міжнародні дослідження (Morrison, Hofstede, Kim) підтверджують, що організації, які інвестують у культурну інклюзію, демонструють вищі показники інноваційності, командної ефективності та задоволеності персоналу.

Аналіз українських культурних ініціатив у міжнародному контексті (діяльність Українського інституту, програм House of Europe, співпраця з Goethe-Institut та British Council) підтверджує, що культурна дипломатія України стала важливою формою гуманітарної протидії агресії, формування позитивного іміджу держави та просування цінностей демократії, відкритості та національної гідності. Участь у програмах міжнародного партнерства забезпечує не лише культурну присутність України у світі, а й сприяє посиленню її ролі у глобальному діалозі.

У період війни діалог культур набув трансформаційної функції, ставши інструментом соціальної згуртованості, опору, мобілізації емоційного ресурсу та репрезентації нарративу України як держави, що бореться за власну ідентичність. Свідченням цього є численні культурні резиденції, виставки, музичні та театральні проекти, які презентують український досвід на світових майданчиках.

Комплексний аналіз показав, що діалог культур не зводиться до обміну символами чи мистецькими подіями — це багаторівневий процес, що включає управлінські, комунікаційні, педагогічні та політичні виміри. Ефективна реалізація діалогу можлива лише за умов міжсекторальної взаємодії, стратегічного планування й урахування контексту культурних відмінностей.

Таким чином, діалог культур слід розглядати як фундаментальну мету міжнародного соціокультурного менеджменту, що поєднує гуманістичну цінність і практичну ефективність. Він є інструментом культурного балансу, засобом формування соціальної довіри, каналом міжнародного партнерства й основою культурної дипломатії в умовах трансформацій глобального суспільства.

ВИСНОВКИ

Розгляд концептуальних основ соціокультурного менеджменту дозволив з'ясувати, що цей феномен є міждисциплінарною категорією, яка поєднує підходи культурології, соціології, менеджменту й публічного адміністрування. У сучасному трактуванні соціокультурний менеджмент виступає як механізм планування, координації та оцінювання соціокультурних процесів у громадах, містах, державах і на міжнародному рівні, де культура не є лише цінністю, а й ресурсом управління. Він охоплює як стратегічні функції (розробка політики), так і операційні (реалізація програм, підтримка ініціатив, розвиток інфраструктури).

Аналіз міжнародного виміру соціокультурного менеджменту виявив його критичну роль у формуванні глобальних зв'язків. Міжнародний соціокультурний менеджмент функціонує як інструмент культурної дипломатії, сприяє культурному обміну, зменшенню міжнаціональних бар'єрів, розширенню можливостей для транскультурної співпраці. Особливої актуальності він набуває в умовах криз і геополітичної турбулентності, коли культура стає майданчиком для мирного діалогу та зміцнення взаєморозуміння.

Визначення сутності діалогу культур у міждисциплінарному контексті показало, що це поняття розглядається як комунікативна стратегія, яка забезпечує обмін смислами між культурами при збереженні ідентичності кожної зі сторін. Важливими передумовами для такого діалогу є толерантність, відкритість, взаємоповага, а також здатність до рефлексії щодо власної культури. Діалог культур виступає не лише формою співіснування, але й умовою оновлення, взаємозбагачення й трансформації культурних систем.

Охарактеризовані механізми реалізації міжкультурної взаємодії в умовах глобалізації свідчать про зростаюче значення міжкультурної компетентності, культурного перекладу, гібридизації культурних форм. У практиці міжнародного управління зростає роль програм академічної мобільності, міжінституційних партнерств, креативних кластерів, цифрової трансформації культурного середовища. Ключовими механізмами є культурні форуми, фестивалі, обміни,

онлайн-платформи, а також медіа та соціальні мережі як носії транснаціонального культурного змісту.

Опис прикладів реалізації діалогу культур у сучасній міжнародній політиці й культурних ініціативах дозволив проаналізувати кейси таких інституцій, як Український інститут, House of Europe, Goethe-Institut, British Council. Зокрема, показано, як ці платформи формують культурну присутність держави за кордоном, просувають мову, мистецтво, ідеї, формують образ країни. У контексті війни в Україні культурна дипломатія набула нової ролі – вона не лише представляє ідентичність, а й виступає інструментом опору, гуманітарної присутності й міжнародної мобілізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансоф І. Нова корпоративна стратегія. Пров. з англ. К.: Альма, 2019. 416 с.
2. Батенко Л.П., Загородніх О.О., Ліщинська В.В. Управління проєктами: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2019. 231 с.
3. Бойчук В. С. Міжкультурна комунікація як наукова проблема: напрями дослідження. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки. 2023. № 1 (355), лютий. С.161-172.
4. Булава Н. Формування міжкультурної комунікації як необхідної складової мовної підготовки студентів-іноземців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Перекладознавство та міжкультурна комунікація». Херсон : Херсонський державний університет, 2016. Вип. 6. С. 54–59
5. Вичівський П. Сучасні підходи до розуміння сутності управління соціокультурною діяльністю у науковій літературі. Наукові Перспективи (Naukovi Perspektivi), n.d. doi:10.52058/2708-7530-2023-4(34)-204-214.
6. Вовчук, Л. А. Культурна дипломатія у реаліях ХХІ століття [Електронний ресурс] / Л. А. Вовчук, К. Й. Лабик // Молодий вчений. 2019. № 4(2). С. 330–334.
7. Гасюк, Н. В. Міжкультурна комунікація у сучасному бізнес середовищі / Н. В. Гасюк, О. Д. Вірстюк, М. М. Куцела // Закарпатські філологічні студії / редкол.: І. М. Зимомря (голов. ред.), М. М. Палінчак, Ю. М. Бідзіля та ін. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2024. Т. 1, вип. 34. С. 130–135.
8. Гіптерс З. В. Культурологічний словник-довідник. Київ : Професіонал, 2006. 328 с
9. Гололобов, Сергій & Мірзоян, Катерина. Сутність, моделі та етапи формування і реалізації державної політики у сфері культури в сучасній Україні. Економіка, управління та адміністрування, 2023. 119-128. 10.26642/ema-2023-2(104)-119-128.
10. Гутиряк. О. Міжкультурна комунікація: до визначення поняття. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип 47, том 2, 2022. С .205-208.
11. Дуцяк І. Типи культури спільнот, яким властива акцентуація форм господарювання. Культура. Ідентичність. Сучасність. Матеріали міжнародної наукової конференції присвячено 150-річчю Наукового товариства ім. Шевченка

(НТШ) (м. Львів, 2–3 листопада 2023 року). Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2023. 402 с., С.18-22

12. Європейська підтримка культурного та креативного секторів України.

<https://culture.ec.europa.eu/european-support-to-ukraines-cultural-and-creative-sectors>

13. Іванов С. І. Імідж держави в контексті публічної дипломатії // Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень НАН України, 2019. с. 58-66.

14. Іванов, Д.І. Європейська політика Великої Британії у постбіполярну добу (1990-2010 рр.). Конфронтація та співробітництво в міжнародних відносинах: теорія і практика: збірник наукових праць / За заг. ред. канд. іст. наук, доц. С.В. Толстова, 2023. с. 54-62.

15. Київська бієнале https://en.wikipedia.org/wiki/Kyiv_Biennial

16. Кривонос, П. Нові заходи у сфері культурної дипломатії . Україна дипломатична. 2018. Вип. 19. С. 733–737.

17. Концептуальні основи діалогу культур в європейському освітньому просторі. Радул, С. Г.; Радул, І. Г. URI: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/39154>

18. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність : навч. посіб; Нац. пед. унт ім. М. П. Драгоманова. Суми : Університетська книга, 2015. 121 с.

19. Кудрявцева О. В. Обґрунтування крос-культурної моделі управління персоналом організації. Економіка транспортного комплексу, вип. 44, 2024.с.150-165.

20. Культурна чутливість. <https://uk.wikipedia.org/wiki/C>

21. Луцишин, Г. Особливості розвитку культурної дипломатії України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Г. Луцишин, А. Гончарук // Humanitarian vision. – 2017. – Vol. 3, num. 1. –С. 25–30

22. Максимович О. Міжкультурна комунікація як предмет міждисциплінарного теоретизування. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи». 2017. Вип. 39. С. 85–89.

23. Модель культурних відмінностей. <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

24. Міжнародний менеджмент: підручник для бакалаврів/Є.П. Темнишова, М.А. Денисенко, А.К. Дубінін та ін; за ред. Є.П. Темнишовий. К.: Видавництво Юрайт, 2020. 456 с.
25. Міжнародний менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / А. І. Крисоватий, Р. Є. Зварич, Р. Р. Баглей [та ін.] ; за заг. ред. А. Крисоватого та Р. Зварича. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 511 с.
26. Місяць культурної дипломатії України у Вікіпедії: розпочався П'ятий міжнародний марафон з української культури. 2025.
<https://mfa.gov.ua/en/events/misyac-kulturnoyi-diplomatiyi-ukrayini-startuye-pyatij-mizhnarodnij-marafon-pro-ukrayinsku-kulturu-u-vikipediyi>
27. Обух Л. В. Історіографія виникнення та розвитку менеджменту музичної культури в науково-теоретичних проєкціях. 323-337
<http://eprints.zu.edu.ua/31848/1/%d0%9e%d0%b1%d1%83%d1%85.pdf>
28. Підтримка культурної діяльності в Україні за участю Великої Британії.
<https://www.britishcouncil.org.ua/en/support-cultural-activity-ukraine-uk-involvement>
29. Плюхович А. Як працює культурна дипломатія під час війни?
<https://voxukraine.org/yak-pratsyuje-kulturna-dyplomatiya-pid-chas-vijny>
30. Роль Британської Ради у солідарності Великої Британії з Україною.
<https://www.theguardian.com/world/2025/jan/23/british-council-role-in-uk-solidarity-with-ukraine>
31. Саламаніна С., Нямышук Г. Моделі лідерства в менеджменті кроскультурних команд. *Challenges and Issues of Modern Science*, 3 (2024), с.243-249
32. Саїд Носратабаді , Парване Бахрамі , Ходаяр Палузян , Амір Мосаві. Культурна інтелект лідера та організаційна ефективність.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2010.02678>
33. Скочинець, А. А., Мандибура, Р. Є., Петрович, В. П., Садонцев, Д. У., & Процик, Н. О. Шляхи подолання крос-культурних комунікативних бар'єрів у мультикультурній корпорації. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023. (38), 230-236.

34. Солоха Д. В. Моделювання системи оцінки ефективності менеджменту соціокультурної діяльності / Д. В. Солоха, Н.Л. Сапельнікова // Менеджер. 2016. № 2. С. 33 – 41.
35. Таксономії культурних зразків. <https://ukrayinska.libretexts.org/>
36. Філіна А. П. Культурний простір: основні його види та культурна діяльність суспільства щодо задоволення соціокультурних потреб громадян. Міжнародний вісник: Культурологія. Філологія. Музикознавство. 2016. Вип. 1. С. 82 –86.
37. Український інститут.
<https://www.unesco.org/creativity/en/policy-monitoring-platform/ukrainian-institute>
38. Щербина А. М. Формування соціокультурних метарегуляторів у технологіях виховної діяльності. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2015. № 7. С. 485 – 498
39. Щербина В. Міжкультурна комунікація у сучасному соціокультурному просторі. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право.: зб. наук. пр. / Нац. техн. ун-т України «КПІ». Київ : Політехніка, 2013. № 2. С. 70–75.
40. Едвард Холл. https://en.wikipedia.org/wiki/Edward_T._Hall.
41. Buber M. The Philosophy. New York : Open Court, 2001. 693 p
42. House of Europe. <https://www.goethe.de/en/kul/wis/kuk/ho.html>
43. Gutterman, A. (2023). Cross-Cultural Leadership Studies. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4560467>
44. Klavdienko, Svetlana. (2024). Cultural Diplomacy of Ukraine in Conditions of the Russian-Ukrainian War. Language. Culture. Politics. International Journal. 1. 147-159. 10.54515/lcp.2024.1.147-159
45. Linjuan Rita Men, Patrick D. Thelen, Yufan Sunny Qin, The impact of diversity communication on employee organizational identification and employee voice behaviors: A moderated mediation model. Public Relations Review, Volume 50, Issue 4, 2024.
46. Martynyshyn, Yaroslav & Khlystun, Olena & Blašková, Martina. (2020). The system as a socio-cultural phenomenon philosophy of management. Socio-Cultural Management Journal. 3. 3-38. 10.31866/2709-846x.1.2020.219795.

47. Majumdar B, Browne G, Roberts J, Carpio B. Effects of cultural sensitivity training on health care provider attitudes and patient outcomes. *J Nurs Scholarsh*. 2004;36(2):161-6. doi: 10.1111/j.1547-5069.2004.04029.x. PMID: 15227764.
48. Nye, J. S. (2004). *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. PublicAffairs.