

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА  
АРТМЕНЕДЖМЕНТУ  
КАФЕДРА АРТМЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ

*На правах рукопису*

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

**Формування системи кроскультурного менеджменту  
в сільських закладах культури та дозвілля**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,  
група МКД-11-23з

спеціальності 028 «Менеджмент  
соціокультурної діяльності»

**Дядічкіна Ганна Романівна**

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

**Бортяна Єлена Ярославівна**

Рецензент: директор Білоцерківського  
центру дистанційного навчання МАУП

доктор філософії, доцент

**Ткаченко Олександр Вікторович**

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№4 від 20 листопада 2024 р.

в.о. завідувача кафедри артменеджменту

та івент-технологій

\_\_\_\_\_ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

**Київ – 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Дядічкіна Г. Р. Формування системи кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Об'єкт дослідження** – сільські заклади культури та дозвілля, зокрема їх організаційна структура, кадровий склад, а також культурні та дозвіллеві заходи, які спрямовані на розвиток кроскультурних зв'язків і взаєморозуміння серед місцевого населення.

**Предмет дослідження** – формування системи кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля, що включає принципи, методи, підходи та інструменти управління культурними заходами, спрямованими на взаємодію різних культурних груп.

**Мета дослідження** – розробка кроскультурної системи управління для культурно-дозвіллевих закладів сільської місцевості.

У кваліфікаційній роботі розкрито поняття та сутність кроскультурного менеджменту; охарактеризовано основні теорії та моделі кроскультурного менеджменту. Також автор вивчив особливості кроскультурної комунікації в управлінських процесах, визначив роль центрів культури та дозвілля в сучасному суспільстві. Окремо було вивчено культурне різноманіття та визначити його вплив на діяльність центрів культури та дозвілля, надано оцінку ефективності центрів культури та дозвілля в умовах культурного різноманіття; проведено планування та впровадження кроскультурного менеджменту та проаналізовано навчання та розвиток персоналу в умовах культурного різноманіття; обґрунтовано формування стратегії кроскультурного менеджменту. У дослідженні було встановлено, що Центр культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради відіграє важливу роль у культурному житті регіону, організовує численні заходи, виставки, фестивалі та інші культурні події. Для того, щоб ефективні стратегії управління цією організацією завжди працювали належним чином, необхідно впроваджувати кроскультурні механізми. Аналіз поточної ситуації в таких центрах дає можливість розробити відповідні рекомендації, які будуть впроваджуватися на основі зворотного зв'язку.

**Ключові слова:** менеджмент, центр культури і дозвілля, кроскультурна комунікація.

## ANNOTATION

**Diadichkina H. R. Formation of a system of cross-cultural management in rural institutions of culture and entertainment. – Qualification work on manuscript rights.**

**The object of the study** – rural institutions of culture and leisure, in particular, their organizational structure, personnel, as well as cultural and leisure activities aimed at the development of cross-cultural ties and mutual understanding among the local population.

**The subject of the study** – formation of cross-cultural management system in rural institutions of culture and leisure, which includes principles, methods, approaches and tools for managing cultural events aimed at the interaction of different cultural groups.

**The purpose of the research** – development of a cross-cultural management system for cultural and leisure facilities in rural areas.

The concept and essence of cross-cultural management is revealed in the qualification work; the main theories and models of cross-cultural management are characterized. The author also studied the peculiarities of cross-cultural communication in management processes, defined the role of culture and leisure centers in modern society. Cultural diversity was studied separately and its impact on the activity of culture and leisure centers was determined, an assessment of the effectiveness of culture and leisure centers in terms of cultural diversity was provided; planning and implementation of cross-cultural management was carried out and training and development of personnel in conditions of cultural diversity were analyzed; the formation of a cross-cultural management strategy is substantiated. The research established that the center of culture and leisure of the Luka-Meleshkivska village council plays an important role in the cultural life of the region, organizing numerous events, exhibitions, festivals and other cultural events. In order for effective management strategies of this organization to always work properly, it is necessary to implement cross-cultural mechanisms. Analysis of the current situation in such centers makes it possible to develop appropriate recommendations that will be implemented on the basis of feedback.

**Keywords:** management, cultural and leisure center, cross-cultural communication.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		3
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ</b>		7
1.1.	Поняття та сутність кроскультурного менеджменту	7
1.2.	Основні теорії та моделі кроскультурного менеджменту	11
1.3.	Особливості кроскультурної комунікації в управлінських процесах	21
	Висновки до першого розділу	28
<b>РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ КУЛЬТУРИ ТА ДОЗВІЛЛЯ В УМОВАХ КУЛЬТУРНОГО РІЗНОМАНІТТЯ</b>		30
2.1.	Роль центрів культури та дозвілля в сучасному суспільстві	30
2.2.	Культурне різноманіття та його вплив на діяльність центрів культури та дозвілля	35
2.3.	Оцінка ефективності центрів культури та дозвілля в умовах культурного різноманіття	43
	Висновки до другого розділу	53
<b>РОЗДІЛ ІІІ. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ ТА ДОЗВІЛЛЯ ЛУКА-МЕЛЕШКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ»</b>		55
3.1.	Планування та впровадження кроскультурного менеджменту	55
3.2.	Навчання та розвиток персоналу в умовах культурного різноманіття	60
3.3.	Формування стратегії кроскультурного менеджменту	67
	Висновки до третього розділу	72
<b>ВИСНОВКИ</b>		74
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		79
<b>ДОДАТКИ</b>		88

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Сучасний світ надзвичайно динамічний і різноманітний, що проявляється не лише в соціально-економічних, а й у культурних аспектах суспільства. Процеси глобалізації, міграції та зростання культурної ідентичності різних груп населення ставлять нові виклики перед структурами управління в усіх секторах, включаючи сектори культури та дозвілля.

Особливо яскраво ці процеси проявляються в сільській місцевості, де культурні традиції складають основу суспільного життя і часто мають значний вплив на повсякденне життя мешканців. Кроскультурний менеджмент як напрям у науці менеджменту спрямований на адаптацію та ефективне управління в умовах культурного розмаїття.

Важливими елементами культурного життя села є сільські культурно-дозвіллі заклади: будинки культури, бібліотеки, клуби. Вони не тільки зберігають і поширюють культурні традиції, а й сприяють соціальній згуртованості та інтеграції різних культурних груп. Враховуючи зростаюче культурне розмаїття, ці заклади потребують нових підходів до управління для забезпечення їх ефективності та відповідності сучасним вимогам.

Формування системи кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля є важливою та актуальною темою дослідження з кількох причин.

По-перше, у світі, де глобалізація стає все більш відчутною, навіть у сільських громадах спостерігається збільшення міжкультурних контактів. Це призводить до того, що заклади культури в цих громадах повинні адаптуватися до нових умов, розуміти і враховувати різноманітність культурних традицій та практик, щоб ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами.

По-друге, сільські заклади культури грають ключову роль у збереженні та популяризації місцевої культурної спадщини. Впровадження кроскультурного менеджменту допомагає не тільки зберігати ці традиції, але й інтегрувати їх у

ширший культурний контекст. Це сприяє тому, що різні культурні групи мають можливість взаємодіяти та обмінюватися досвідом, що збагачує культурне життя громади.

Третій аспект актуальності полягає у підвищенні якості культурних послуг. Застосування кроскультурного підходу дозволяє зробити ці послуги більш інклюзивними, враховуючи потреби і інтереси різних груп населення. Це, у свою чергу, може підвищити рівень відвідуваності та залученості місцевого населення до культурних заходів.

Четвертий аспект пов'язаний із розвитком соціальної гармонії та інтеграції. У сучасному світі, де міграція і переміщення людей стають нормою, сільські громади можуть стати місцем проживання для людей різних культур. Кроскультурний менеджмент сприяє створенню умов для мирного співіснування, взаєморозуміння та інтеграції цих груп.

Нарешті, впровадження системи кроскультурного менеджменту має також економічний потенціал. Розвиток культурного туризму, який включає елементи різних культур, може стати додатковим джерелом доходу для сільських регіонів. Заклади культури можуть організовувати заходи, які приваблюють туристів, тим самим сприяючи економічному розвитку регіону.

*Метою* магістерського дослідження є розробка кроскультурної системи управління для культурно-дозвілєвих закладів сільської місцевості.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- розкрити поняття та сутність кроскультурного менеджменту;
- охарактеризувати основні теорії та моделі кроскультурного менеджменту;
- вивчити особливості кроскультурної комунікації в управлінських процесах;
- визначити роль центрів культури та дозвілля в сучасному суспільстві;

- вивчити культурне різноманіття та визначити його вплив на діяльність центрів культури та дозвілля;
- надати оцінку ефективності центрів культури та дозвілля в умовах культурного різноманіття;
- провести планування та впровадження кроскультурного менеджменту;
- проаналізувати навчання та розвиток персоналу в умовах культурного різноманіття;
- обґрунтувати формування стратегії кроскультурного менеджменту.

**Об'єкт дослідження** – сільські заклади культури та дозвілля, зокрема їх організаційна структура, кадровий склад, а також культурні та дозвіллієві заходи, які спрямовані на розвиток кроскультурних зв'язків і взаєморозуміння серед місцевого населення.

**Предмет дослідження** – формування системи кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля, що включає принципи, методи, підходи та інструменти управління культурними заходами, спрямованими на взаємодію різних культурних груп.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань використано теоретичний, порівняльний, системний аналіз, а також розрахунково-конструктивні методи розробки та впровадження стратегій управління. Теоретичний аналіз передбачає вивчення наукових концепцій кроскультурного менеджменту, порівняльний аналіз дозволяє оцінити різні моделі менеджменту в умовах культурного різноманіття, а системний і розрахунково конструктивні методи спрямовані на розробку конкретних рекомендацій і стратегій для ефективного управління культурно-дозвіллієвими закладами.

**Джерельна база та стан наукової розробленості теми.** Вивченню питань формування системи кроскультурного менеджменту присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема Н. Драгомирецька, С. Дружинін, С. Думинська, Р. Жилавська, Ю. Ковальова, Л. Зданевич, Т.

Атрощенко, А. Капліна, Н. Кравченко, А. Олійник, Ю. Петрушенко, Н. Попова, В. Шинкаренко, А. Почтовюк, В. Семеніхіна, В. Золотаренко, В. Тропіна, К. Урбанська, М. Чернишева, І. Шавкун, Я. Дибчинська та інші.

**Наукова новизна.** Полягає в розробці комплексної системи кроскультурного менеджменту, спеціально адаптованої до сільських закладів культури. Система включає новий підхід до управління, який враховує особливості культурного розмаїття сільської місцевості.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає в поглибленні знань про міжкультурний менеджмент та його застосування в управлінні сільськими закладами культури, а також у розробці конкретних стратегій та рекомендацій для керівників місцевих закладів культури, які сприяють ефективному функціонуванню закладів культури в умовах культурного розмаїття. Концепції та рекомендації, розроблені в цьому дослідженні, можуть слугувати основою для подальших наукових досліджень у цій галузі.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Результати дослідження були оприлюднені на VIII Всеукраїнській науковій конференції молодих вчених, аспірантів та магістрантів «Культура і мистецтво: сучасний науковий вимір» (7 листопада 2024 р., м. Київ), тема доповіді «Формування системи кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля».

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 9 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (87 од.), додатків. Загальний обсяг магістерського дослідження становить 97 сторінок.



# РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

## 1.1. Поняття та сутність кроскультурного менеджменту

Корпоративна культура країни має значний вплив на кілька аспектів функціонування організації, включаючи управлінський підхід, доступ до повноважень, стиль переговорів, імплементацію та прийняття законів, планування, методи контролю, особисті та групові стосунки. Різноманітність національних бізнес-культур, зростаюча відкритість ринку та процеси глобалізації у світовій економіці створюють потребу в детальному дослідженні та оцінці міжкультурних особливостей у бізнес-практиці.

Розуміння системи цінностей, моделей поведінки та стереотипів, а також знання національних та міжнародних особливостей поведінки в різних країнах істотно підвищує ефективність управлінської діяльності. Це дозволяє досягти взаєморозуміння під час ділових зустрічей і переговорів, а також ефективно вирішувати та запобігати конфліктам. Тому управління бізнесом в умовах різних культур дуже цікавить вчених і експертів, і сьогодні воно виділяється в особливу галузь міжнародного менеджменту – міжкультурний менеджмент.

Міжкультурний менеджмент фокусується на управлінні відносинами між національною та організаційною культурами, вивченні причин міжкультурних конфліктів та їх вирішенні, а також на використанні поведінкових моделей, характерних для національних бізнес-культур, для ефективного управління організацією [21; 52].

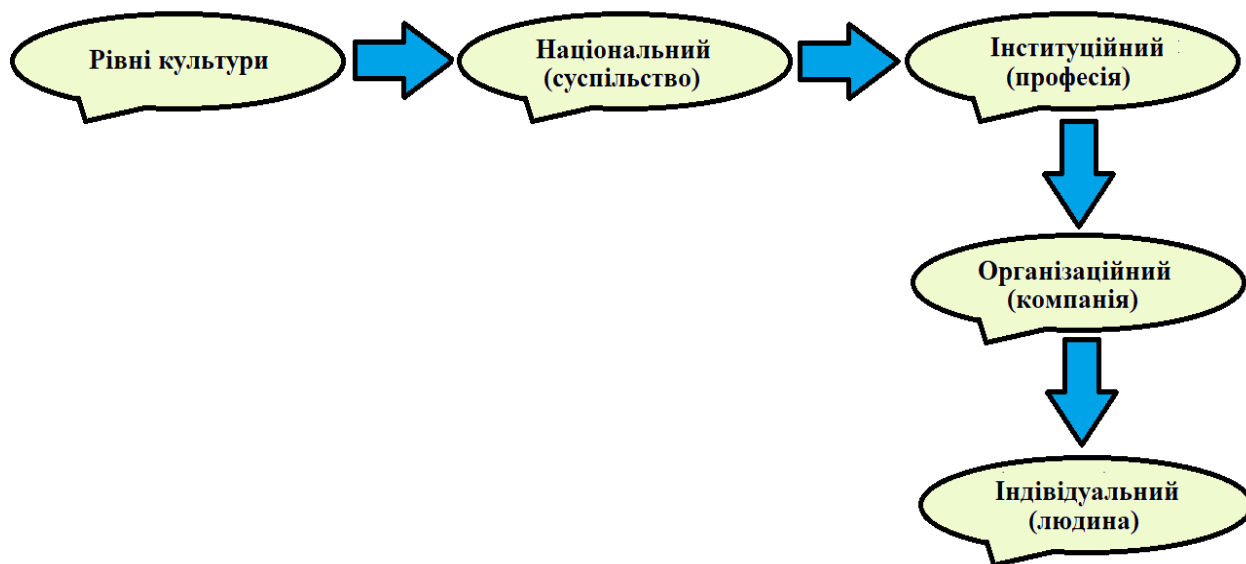
Ефективний міжкультурний менеджмент передбачає ведення бізнесу з представниками різних культур на основі визнання та поваги міжкультурних відмінностей і створення загальної системи бізнес-цінностей, прийнятих усіма членами багатонаціональної команди. Це означає створення специфічної

корпоративної культури, яка поєднує в собі елементи національних культур, але не повторює їх повністю.

Національна культура визначається як постійний набір цінностей, вірувань, норм, традицій і стереотипів, характерних для певної країни, які прийняла особа [22, с. 71-76].

Герт Хофстеде, один з провідних фахівців у сфері кроскультурного менеджменту, описує культуру як процес колективного програмування розуму, що відрізняє членів однієї групи від іншої. Основним елементом цього процесу є система цінностей, що формує «хребет» культури. «Програмування розуму кожної людини відбувається в соціальному середовищі, в якому вона виховується і набирається життєвого досвіду. Це програмування починається в сім'ї і продовжується в школі, серед друзів і на роботі», – зазначає Хофстеде [67].

Культура є багатогранним явищем, яке впливає на психологію, свідомість і поведінку людини на різних рівнях (рис. 1.1).



*Рис. 1.1. Рівні культури*

*Джерело: розроблено автором*

Культурний вплив на індивіда здійснюється на різних рівнях: в сім'ї, соціальних групах, географічних регіонах, професійних і національних середовищах. Цей вплив формує національний характер та менталітет, що визначають специфіку організації та управлінських практик в кожній країні [24].

Культура – складна і багатоаспектна категорія, що охоплює економічні, правові, політичні, бізнесові та інші аспекти. У контексті міжкультурного та міжнародного менеджменту особлива увага приділяється корпоративній культурі.

Корпоративна культура – це система формальних і неформальних правил і норм поведінки, звичаїв, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки співробітників і стилю управління в організаціях різного рівня. Національна бізнес-культура включає норми і традиції ділової етики, правила ділового етикету, протоколи, які відображають цінності і норми, властиві певній національній культурі [23].

Національна культура і корпоративна культура взаємопов'язані і впливають одна на одну. Культурні відмінності відображаються в усіх аспектах організаційної діяльності, тому менеджери повинні розробити ефективні стратегії ділової та особистої поведінки, щоб досягти успіху в будь-якій країні та забезпечити взаємовигідне ділове спілкування через повагу до культурних особливостей. Представники різних культур можуть працювати в одній організації і мати спільні цілі, але мати різні погляди на методи і шляхи їх досягнення. Це може призвести до того, що одна культура розглядатиме поведінку іншої культури як невідповідну або ірраціональну.

З розширенням міжнародної діяльності компанії і збільшенням кількості нових клієнтів та партнерів виникають два ключові завдання (рис. 1.2).



*Рис. 1.2.* Ключові завдання  
*Джерело:* розроблено на основі [49]

Завдання міжнародних менеджерів – забезпечити ефективну комунікацію: визначення пріоритетів і раціональний підхід, управління поведінкою співробітників і її адаптація до основних принципів міжнародної співпраці.

Керівники повинні забезпечити ефективну взаємодію між усіма підрозділами, відділами та членами команди та налагодити співпрацю із зовнішніми організаціями та інфраструктурою [33, с. 159-170]. Більш того, вони повинні сприяти реалізації планів не тільки на окремих ринках, а й на глобальному рівні, враховуючи культурні конфлікти та взаємодії. Тому успіх на нових ринках значною мірою залежить від культурної адаптації компанії та її працівників.

Перші дослідження взаємодії між національними бізнес-культурами базувалися на індивідуальних спостереженнях, досвіді підприємців та часто формулювалися у формі правил міжнародного бізнесу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Правила ведення міжнародного бізнесу  
Джерело: розроблено на основі [51]

С. Робінсон виділяє три ключові підходи до визначення ролі культурного фактора в міжнародному бізнесі та відповідно концептуальні напрями кроскультурних досліджень:

1. Універсалістський підхід – ґрунтується на припущенні, що всі люди мають подібні основні риси, а базові процеси є загальними для всіх. Культура лише визначає форму та прояв цих загальних рис. Відповідно, всі культури мають спільні основи і не здатні суттєво впливати на ефективність ведення бізнесу. Цей підхід акцентує увагу на спільних рисах управлінської діяльності в різних країнах.

2. Економіко-кластерний підхід – визнає існування культурних відмінностей, але не вважає їх значними для міжнародного бізнесу. Він пояснює подібності та відмінності в національних системах менеджменту рівнем економічного розвитку. Згідно з цим підходом, менеджери міжнародних компаній повинні в першу чергу враховувати економічні, а не культурні аспекти ведення бізнесу.

3. Культурно-кластерний підхід – визнає значний вплив національної культури на управлінські процеси і бізнес. Він підкреслює важливість врахування цього впливу та використання переваг міжкультурної взаємодії для підвищення ефективності міжнародної діяльності компанії [81; 82].

Усі ці підходи доповнюють наше розуміння управлінських процесів у кроскультурному контексті.

## **1.2. Основні теорії та моделі кроскультурного менеджменту**

Міжкультурний менеджмент є важливою частиною управління організаціями в сучасному глобалізованому світі, де компанії все частіше спілкуються з партнерами, співробітниками та клієнтами з різних культур. Теорії та моделі міжкультурного менеджменту допомагають зрозуміти ці культурні відмінності та керувати ними, зменшити конфлікти та підвищити ефективність

роботи. Розглянемо деякі основні теорії та моделі, які можуть допомогти нам зрозуміти та вирішити культурні відмінності в бізнес-середовищі.

Модель культурних вимірів Хофстеда. У сучасних умовах чітко простежується тенденція до поглиблення міжнародних зв'язків між країнами, народами та їх культурами. Тому розробка та встановлення теорій і концепцій, які досліджують міжкультурні взаємодії та освіта експертів, здатних ефективно працювати в міжнародному середовищі, є особливо важливими.

Аналіз наукових досліджень зарубіжних фахівців показує, що на рубежі ХІХ-ХХ століть були створені численні теорії міжкультурної взаємодії та комунікації. Важливо представити українській науковій громадськості теорію культурних вимірів Х. Хофстеде (1984) (Теорія культурних вимірів Хофстеда), одна з провідних зарубіжних теорій міжкультурної комунікації.

Гірт Хофстеде використовує факторний аналіз для вивчення впливу соціальної культури на індивідуальні цінності та того, як ці цінності впливають на поведінку людей. Він розробив чотири основні виміри, які, на його думку, можна використовувати для аналізу культурних цінностей. Незалежне дослідження, проведене в Гонконзі, спонукало Хофстеде додати п'ятий вимір, довгострокову орієнтацію, щоб охопити аспекти цінності, які не були включені в оригінальну парадигму теорії. У 2010 році Хофстеде додав шостий вимір: самопоблажливість і самоконтроль [67;76, с. 199-215].

Тому, згідно з теорією культурних вимірів Г. Згідно з Hofstede (1984, 2001), найважливішими параметрами національних культур є: індекс дистанції влади; ступінь інтеграції людей у суспільство на основі індивідуалізму та колективізму; соціальні ролі чоловіків і жінок у суспільстві; ставлення до невизначеності; довгострокова орієнтація; поблажливість проти самоконтролю.

Індекс дистанції влади вимірює сприйняття влади громадянами. Культури, що характеризуються високою дистанцією влади (наприклад, Латинська Америка, Південно-Східна Азія), вважають владу важливою частиною життя та поважають її представників. У культурах з низьким показником (Австрія, Данія,

США, Німеччина) відносини будуються на основі рівності та поваги до особистості.

Вимір індивідуалізму та колективізму описує ступінь, до якого суспільство інтегрує людей у соціальні структури. Колективістське суспільство має жорстку соціальну структуру з чітким поділом на групи, всередині яких кожному гарантовано увагу, захист і турботу в обмін на лояльність групі. Індивідуалістичне суспільство має більш гнучку соціальну структуру, в якій кожен відповідає за себе та свою родину. Колективістські культури (більшість країн Латинської Америки, країни Близького Сходу, Китай, Японія) орієнтуються на інтереси колективу, тоді як індивідуалістичні культури (наприклад, США, Канада, Угорщина) ставлять на перше місце особисту відповідальність.

Вимір гендерних ролей аналізує соціальні ролі чоловіків і жінок у суспільстві. Це не стосується безпосереднього зв'язку з жінками чи чоловіками, а скоріше служить для визначення переважаючих рис національного характеру. «Чоловічі» культури наголошують на таких якостях, як сила, конкуренція та лідерство, тоді як «жіночі» культури наголошують на емоційних стосунках і соціальній рівності статей. Наприклад, у «чоловічих» культурах (Австрія, Велика Британія, Венесуела, Німеччина) домінують такі риси, як незалежність і прагнення до матеріального успіху, тоді як у «жіночих» культурах (Данія, Нідерланди, Норвегія) більше цінуються емоційні стосунки та соціальні стосунки. рівність.

Ставлення до невизначеності показує, як культури сприймають майбутнє та невизначеність. Культури з високим рівнем страху перед невизначеністю намагаються уникнути непередбачуваних ситуацій за допомогою правил і норм, тоді як культури з низьким рівнем страху легше сприймають непередбачуваність як частину життя. До країн із високим рівнем страху перед невизначеністю належать Португалія, Греція, Перу, Японія, Німеччина, а до країн із низьким рівнем страху перед невизначеністю – Швеція, Данія, Норвегія, Ірландія, Фінляндія, Нідерланди та Сполучені Штати Америки.

Шостий вимір – поблажливість проти самообмежень – описує ступінь свободи, яку суспільні норми надають громадянам для задоволення їхніх особистих бажань. Культури з високим рівнем поблажливості дозволяють вільніше задовольняти людські бажання, тоді як культури з самообмеженнями контролюють ці потреби через суворі соціальні норми [67;76, с. 199-215].

Цінність теорії Г. Хофстеде полягає в її здатності проводити міжкультурні порівняння на міжнародному рівні, що робить її однією з найбільш відомих і популярних у сфері міжкультурної психології, міжнародного бізнесу та комунікацій. Теорія дозволяє здійснювати порівняння культур за різними показниками, від 1 до 100, і є основою для подальших досліджень у цій галузі.

Модель культури Ф. Тромпенаарса [41]. Адаптувавши моделі цінностей своїх попередників, Фонс Тромпенаарс доповнив базові культурні параметри, які традиційно враховувалися в таких моделях, новими аспектами, такими як контроль і часова перспектива, і створив власну модель для вивчення цінностей національних культур. На основі цієї моделі в 1990-х роках він провів дослідження культурних параметрів у понад п'ятдесяти країнах і склав на його основі анкету.

Фонс Тромпенаарс (нар. 1953) – голландський організаційний теоретик і консультант з міжкультурної комунікації, відомий своєю моделлю національних культурних відмінностей.

Ф. Тромпенаарс розпочав свою кар'єру в 1981 році у відділі кадрів Royal Dutch Shell, де працював над класифікацією посад і програмами розвитку персоналу. У 1989 році разом зі своїм колегою К. Хемпден-Тернером заснував Консалтинговий центр з вивчення міжнародного бізнесу, який консультував такі компанії, як BP, Philips, IBM, Heineken, AMD, Mars, Motorola, General Motors, Merrill Lynch, Johnson & Johnson, Pfizer, ABN Amro, ING, PepsiCo, Honeywell. У 1998 році цей центр був куплений KPMG і перейменований на «Trompenaars Hampden-Turner».

У 1999 році Fons Trompenaars увійшов до п'ятірки найкращих бізнес-консультантів світу за версією Business Magazine. У 2011 та 2014 роках журнал



HR включив його до 50 найвпливовіших сучасних мислителів у галузі менеджменту.

Параметри культури за Фоном Тромпенаарсом:

1. Універсалізм та партикуляризм. Універсалістські культури акцентують увагу на загальних соціальних очікуваннях і дотриманні законів і загально-прийнятих норм поведінки. У таких культурах важливо слідувати стандартам, встановленим суспільством. Натомість партикуляристські культури більше цінують особисті стосунки, які складаються в родині, соціальному колі, на роботі.

2. Досягнення та походження. Які аспекти цінуються більше: досягнуті результати людини чи її соціальне походження? У культурах орієнтованих на досягнення, статус індивіда визначається його особистими успіхами та досягненнями. У культурах, де важливіше походження, статус залежить від належності до певної соціальної групи чи родини.

3. Індивідуалізм та колективізм.

- Індивідуалізм. Зосередженість на досягненні особистого добробуту, добробуту сім'ї та саморозвитку. Індивіди відчувають себе незалежними та самодостатніми особистостями. Приватні інтереси переважають над суспільними, рішення приймаються індивідуально.

- Колективізм. Основна увага приділяється турботі про інших, що сприяє поліпшенню життя як оточуючих, так і самого індивіда. Люди відчувають свою причетність до групи, суспільні інтереси важливіші за приватні, а рішення приймаються колективно.

4. Емоційність та нейтральність. Емоційні культури не схильні стримувати свої почуття під час спілкування. Нейтральні культури, навпаки, контролюють свої емоції, намагаючись не проявляти їх у складних ситуаціях.

5. Специфічність та дифузність.

- Специфічність. Являє собою чітке розмежування між публічним та особистим простором. Представники специфічних культур легко встановлюють контакти в публічному просторі, але оберігають свій приватний простір від сторонніх осіб.

- Дифузність. В таких культурах публічний і особистий простори більше переплітаються. Доступ до публічного простору може бути відкритим і навіть бажаним для сторонніх.

6. Контроль навколишнього середовища: зовнішній абовнутрішній.

- Зовнішній контроль. Культури, де люди вірять у можливість контролю над результатами своєї діяльності та управлінням ресурсами.

- Внутрішній контроль. Культури, де люди вважають, що події неможливо змінити, і вони пристосовуються до змін у навколишньому середовищі.

7. Тимчасова перспектива: послідовна та синхронна.

- Послідовна: час сприймається як однорідний потік від минулого до майбутнього. Люди з послідовним підходом до часу виконують одну справу за раз, складають детальні плани і дотримуються їх, а затримки на ділові зустрічі є неприпустимими.

- Синхронна: час розглядається як циклічний, де події повторюються. Люди з синхронним підходом можуть займатися кількома справами одночасно, затримки на зустрічах є прийнятними, і основний акцент робиться на особистих і соціальних відносинах.

8. Тимчасова перспектива: орієнтація на минуле та орієнтація на майбутнє.

- Орієнтація на минуле: люди в таких культурах схильні до короткострокових проєктів, що забезпечують швидкий прибуток.

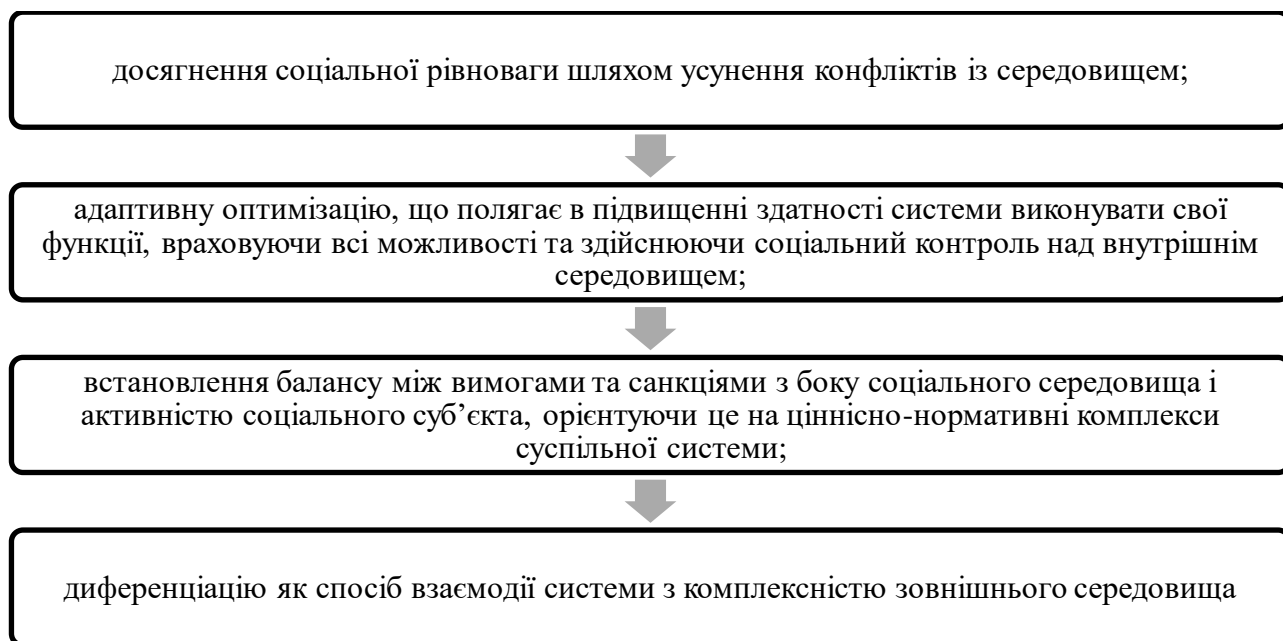
- Орієнтація на майбутнє: представники цих культур інвестують у довгострокові проєкти, прагнучи забезпечити не тільки своє майбутнє, але й добробут своїх нащадків та суспільства загалом [41].

Модель адаптації культури. Питанням адаптації організаційної культури до соціальних змін приділяється увага багатьох вчених і дослідників, наголошуючи на її зв'язку з функціональними характеристиками організаційної культури як соціального явища та елемента соціального управління. В. Заболотна особливо підкреслює важливість зовнішньої адаптації організаційної культури, яка включає стратегічне планування та постановку цілей для

забезпечення виживання організації та адаптації до змін зовнішнього середовища. О. Шубін визначає адаптивність як здатність організаційної культури швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища при збереженні відносної цілісності. Враховуючи специфіку організаційної культури в нестабільному інституційному середовищі, Т. Лагутіна підкреслює важливість адаптації як процесу пристосування організаційної культури до нестабільності середовища.

Таким чином, організаційна культура, з одного боку, визначає функціонування організації в певному суспільстві (з його менталітетом і ціннісно-важливою структурою колективної свідомості), а з іншого – сама перебуває під впливом тенденцій. у сфері суспільства. роль організації в суспільстві та формальні правила її функціонування в глобальному контексті.

При розгляді організаційної культури як соціальної системи через призму сучасних соціологічних теорій Т. Парсонса, Р. Мертона та Н. Лумана, процес її адаптації до зовнішніх умов включає (рис.1.4).



*Рис. 1.4.* Організаційна культура як соціальна система через призму сучасних соціологічних теорій Т. Парсонса, Р. Мертона та Н. Лумана

*Джерело:* розроблено на основі [4]

Організаційну культуру як частину системи соціального управління можна спостерігати на макро-, мезо- та мікрорівнях процесу адаптації. На макрорівні організаційна культура функціонує як ціннісно-нормативна система взаємовідносин між організацією та управлінням у певному суспільстві чи державі та є частиною системи соціального управління в тоталітарних, авторитарних і демократичних системах. На макрорівні це стосується впливу ментальних, архетипічних факторів і глобалізації в політичному, економічному та соціокультурному сенсі.

Міжрівневий рівень включає ціннісно-нормативний вимір організаційно-управлінських відносин у державному, корпоративно-приватному та публічному секторах суспільства, де тип і структурно-функціональні характеристики організаційної культури частково визначаються типом культури суспільства. На цьому рівні важливими чинниками є форма взаємодії держави і суспільства, розвиток соціальної ринкової економіки та рівень інституційного громадянського суспільства. На мікрорівні мова йде про організаційну культуру окремої організації, установи чи компанії, де її тип і структурно-функціональні особливості характеризуються більшою варіативністю, і зазвичай визначаються особливостями організаційної культури сектора і суспільства в цілому.

В умовах українського перехідного суспільства коригування організаційної культури на всіх рівнях слід розглядати в контексті переходу від авторитарного типу соціального управління до демократичного. М. Туленков вважає, що основою авторитарної системи управління є групові інтереси (корпоративно-олігархічні) суб'єктів соціального управління.

Таким чином, в авторитарній системі влада ототожнюється з могутньою групою чи корпорацією, яка представляє окрему, відносно замкнуту групу людей, які поділяють спільний соціальний статус, специфічні організаційні правила та норми та підтримують один одного в досягненні цілей. цілі групи та реалізація її інтересів.

Таким чином, корпоративна структура влади є найважливішою характеристикою авторитарної системи управління. Тому основний інтерес

авторитарної системи соціального управління оформляється як суб'єктивний груповий інтерес. Д. Рісман стверджує, що порядки соціальної взаємодії в традиційних суспільствах формуються на основі групових інтересів у результаті засвоєння групових норм, звичаїв і традиційно орієнтованих цінностей.

М. Туленков, аналізуючи організаційну впорядкованість авторитарної системи управління, визначив дві основні групи управлінських механізмів:

- групова керованість, включаючи груповий характер дій управлінських суб'єктів, групову координацію діяльності, роль держави як основного управлінського суб'єкта та обмежене самоврядування громадянського суспільства;

- груповий суб'єкт управління (наприклад, груповий лідер), групова нерівність інтересів, стан групової залежності, невизначеність групового статусу, організованість групової взаємодії, а також суб'єктивний груповий інтерес [4].

Ці механізми дозволяють, з одного боку, визначити специфіку організаційної взаємодії в авторитарній системі управління, а з іншого – виявити можливість трансформації цієї системи в інші форми соціального управління.

При переході від авторитарної до демократичної системи соціального управління існує певний перехідний порядок організації взаємодії та тип системи соціального управління, який М. Туленков назвав псевдоліберальною (або квазіліберальною) системою управління. Ряд дослідників вважає, що між авторитарним і демократичним суспільствами існують перехідні системи, які є напівдемократичними, а не справді демократичними.

На нашу думку, така перехідна система соціального управління наявна в сучасному українському суспільстві, де організаційна культура поєднує ознаки авторитарної та демократичної культури. Процес переходу від авторитарного до демократичного порядку в організаційній культурі йде за формуванням перехідного порядку взаємодії та псевдоліберальної системи соціального управління.

Порядок соціального управління в цій системі, що визначає організаційну взаємодію на різних рівнях, виникає внаслідок «розмивання» авторитарних

корпоративних норм. Цей порядок поєднує в собі ознаки як старого авторитарного, так і нового демократичного порядку. Він включає як національні, так і «місцеві» форми корпоративної влади та їх еліти, які співпрацюють одна з одною для досягнення своїх групових інтересів. У результаті виникають структури управління з різними типами соціальної залежності: груповою (авторитарною) і соціальною (демократичною), жодна з яких не переважає в псевдоліберальній системі управління.

Отже, організаційна культура в умовах перехідного періоду відображає ціннісно-нормативну систему як авторитарного, так і демократичного управління, а процес її адаптації можна охарактеризувати як поступове пристосування до умов демократичного переходу через складність і підвищення здатності структурних елементів організаційної культури виконувати свої функції.

Основні адаптаційні механізми на рівні структурних складових організаційної культури в перехідний період (псевдоліберальний, за М. Туленковим) включають:

1. Соціетальні складові (національний менталітет, архетипи, соціетальна ідентичність). Хоч ці складові зазвичай є стабільними, сучасний глобальний вплив (економічна глобалізація, надурядові світові організації, мультикультурне суспільство, інформаційний розвиток, постмодернізм) змінює їх значення. Наприклад, в українському менталітеті посилюються риси демократичності, толерантності, прагнення до свободи, емоційної чутливості та відкритості. Архетипічний образ лідера як захисника доповнюється новаторськими рисами, зменшуючи патерналістську і авторитарну складову. Демократизація та розвиток інформаційного суспільства сприяють формуванню соціетальної ідентичності через усвідомлення власних і суспільних інтересів. Основні адаптаційні механізми соціетальних складових включають: відкритість до культурного досвіду, освіта і ціложиттєве навчання, нарощування креативного потенціалу організації.

2. Ціннісно-нормативні складові організаційної культури. Цінності формуються під впливом системи культури, яка контролює інші соціальні системи. Культура виконує медіативну функцію у соціальних взаємодіях і представляє інтерналізовану систему особистості та соціальні практики. У перехідному суспільстві ціннісно-нормативна система зазнає трансформацій, що супроводжуються соціальною нестабільністю. Інкorporація європейських демократичних цінностей в політичну систему (демократизація), економічні відносини (соціально орієнтований ринок) і соціокультурну сферу викликає суттєві зміни. Адаптаційні механізми ціннісно-нормативних складових включають: інтегрованість ціннісних систем організації і її суб'єктів, людиноцентризм як основний ціннісний принцип, створення умов для інноваційного розвитку організації.

3. Організаційно-управлінські складові (стиль керівництва, система комунікації, соціально-психологічний клімат). Організаційна культура проявляється через відносини централізму і самостійності, субординації і координації, що відображаються через стиль керівництва і управління. Відносини субординації вказують на підпорядкованість в управлінні, в той час як самостійність реалізується через координацію горизонтальних зв'язків. Важливими є ефективність та відкритість комунікаційних процесів, оскільки ціннісно-нормативна комунікація формує соціальні реалії і когнітивні стилі взаємодії. Адаптаційні механізми включають: демократизацію організаційно-управлінських відносин, забезпечення відкритої інформаційної взаємодії та формування партнерської міжособистісної взаємодії [34, с. 115-124].

### **1.3. Особливості кроскультурної комунікації в управлінських процесах**

Міжкультурна комунікація передбачає взаємодію та спілкування між людьми з різних культур, включаючи прямі контакти та опосередковані форми

спілкування, такі як мова, письмо та електронне спілкування. Іншими словами, міжкультурна комунікація – це набір різних форм відносин і спілкування між окремими особами та групами, які представляють різні культурні контексти.

При побудові міжособистісних стосунків у полікультурних колективах або під час керівництва міжнародними організаціями, а також при взаємодії з іноземними партнерами часто відбувається трансформація різних національних культур. Це може призвести до непорозумінь у ділових відносинах. Тому для уникнення подібних проблем сучасним менеджерам важливо знати кроскультурні аспекти.

За словами професора бізнес-школи Наас Годвіна Вонга, міжкультурні знання необхідні для багатьох завдань сучасних менеджерів. Їм доводиться не тільки керувати багатонаціональними та мультикультурними командами, а й вести бізнес у нових країнах, вести переговори тощо. У міжнародних переговорах розуміння ментальності іншої сторони є ключем до успіху.

Згідно зі звітом Economist Intelligence Unit – дослідницького підрозділу The Economist Group, 49% світових компаній стикаються з проблемами через культурні відмінності та норми поведінки на робочому місці, а також мовні бар'єри при виході на нові ринки та розвитку існуючих ринків [60, с. 115-124].

Важливо розуміти, що в кожній культурі є свої соціальні звичаї. Наприклад, американські ділові партнери часто починають із загальних тем, щоб налагодити стосунки, британці іноді використовують смішні коментарі, а німці прагнуть відразу перейти до суті. Тайці можуть не розглядати приватні питання, такі як сімейний стан. Наприклад, американці часто використовують імена як титули, але в Австрії кажуть, що титули використовуються як знак поваги. Німці віддають перевагу рукоштовуванню, а тайці складають і схиляють руки на рівні грудей.

У бізнес-контексті різні культури віддають перевагу різним стилям презентації. Західні культури, такі як Австралія та США, зосереджуються на потенційних майбутніх перевагах продуктів і кампаній. Представники таких країн, як Китай чи Індія, навпаки, приділяють більше уваги минулим результатам,



щоб завоювати довіру. Ці знання можуть створювати або руйнувати ділові відносини та угоди.

Як написав Найджел Холден у своїй книзі «Кроскультурний менеджмент». Відповідно до концепції когнітивного менеджменту, компанія – це портфель навичок, а не тип компанії. Розглядаючи культуру як джерело розвитку бізнесу, міжкультурний менеджмент прагне використовувати знання для підвищення ефективності організації. Культура стає не перешкодою, а, навпаки, позитивним ресурсом компанії, який сприяє розвитку технологій передачі знань і навчання. Якщо компанія оцінює культуру як ресурс, а не як проблему, вона може змінити свою стратегію і, відповідно, напрямок своєї діяльності.

Зміст і результати управлінського спілкування менеджерів з різних культур залежать від їх здатності адекватно розуміти один одного в процесі управлінських дискусій і прийняття рішень. Культурні відмінності можуть виступати в якості бар'єрів, які необхідно подолати, щоб досягти ефективного спілкування та отримати задоволення від результату.

Комунікаційні бар'єри – це явні чи приховані бар'єри, які можуть призвести до негативних результатів лідерства, наприклад до конфлікту. Це підкреслює необхідність розвитку міжкультурної компетентності менеджерів. Ідея культурного розмаїття є найважливішою цінністю сучасного менеджменту на національному та міжнародному рівнях.

Ефективне міжкультурне спілкування в сфері менеджменту є неможливим без усвідомлення бар'єрів кроскультурної комунікації та знання шляхів їх подолання [53]. Найважливішими підходами для зменшення міжкультурних бар'єрів є соціально-психологічний та культурно-аксіологічний. Концепція Л. М. Барна, який розробив методи подолання таких бар'єрів, заслуговує на особливу увагу.

К. Урбанська виділяє такі основні бар'єри кроскультурної комунікації, або «камені спотикання».

Комунікація виконує важливу функцію, сприяючи людській діяльності та допомагаючи їй. Неefективна комунікація, навпаки, ускладнює і заважає

діяльності. Результативність комунікацій визначається рівнем взаємного розуміння між учасниками інформаційного обміну. Чим більше інформація, отримана реципієнтом, збігається із наміром відправника, тим ефективніша комунікація.



Рис. 1.5. Компоненти форм міжкультурного спілкування  
Джерело: розроблено автором

Процес комунікації включає кілька основних етапів: формування ідеї, кодування і вибір каналу, передача і декодування. Важливо, щоб відправник чітко сформулював повідомлення, вибрав правильний канал і використав систему знаків (слова, звуки, символи, жести тощо), щоб одержувач сприйняв і правильно його інтерпретував.

Основна проблема міжкультурної комунікації полягає в тому, що декодування повідомлень залежить від культурних особливостей учасників спілкування. Чим більше культури відрізняються одна від одної, тим важче досягти взаєморозуміння і тим більше труднощів у спільній діяльності.

Найпоширенішими причинами порушень міжкультурної комунікації є відмінності в сприйнятті та інтерпретації дійсності, стереотипи, етноцентризм, семантичні, технічні та лінгвістичні непорозуміння. Враховуючи ці фактори та вчасно усуваючи їх, можна значно підвищити рівень взаєморозуміння.

Між людьми в різних частинах світу завжди будуть відмінності, і ці відмінності загострюються в сучасному бізнесі та державних організаціях. Менеджери повинні враховувати ці культурні відмінності при розробці та реалізації бізнес-стратегії, прищеплюючи цінності толерантності та поваги до різноманітності в організаційну культуру.

1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока тривожність при взаємодії з представниками іншої культури (high anxiety).</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Припущення про подібність культур (assumption of similarities).</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Схильність до оцінювання носія іншої культури (tendency to evaluate).</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стереотипи та забобони (preconceptions and stereotypes).</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неправильне тлумачення невербальних засобів комунікації (nonverbal misinterpretations).</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мовні бар'єри (language)</li> </ul>

*Рис. 1.6. Основні бар'єри кроскультурної комунікації, або "камені спотикання"*  
*Джерело: розроблено на основі [66]*

Суттєвими бар'єрами для досягнення ефективної кроскультурної комунікації є:

1. Нездатність впоратися з тривогою і невпевненістю при спілкуванні з представниками інших культур.
2. Відсутність міжкультурних комунікативних компетенцій.
3. Нездатність вирішувати конфлікти в міжкультурній взаємодії.
4. Відсутність відповідних стратегій і стилів вирішення конфліктів.

5. Особисті упередження, такі як почуття переваги, етноцентризм, стереотипи [53].

Міжкультурні бар'єри можна подолати шляхом отримання знань про інші країни, постійного пошуку інформації про іноземні культури та розвитку міжкультурної чутливості, включаючи увагу, емпатію та інші аспекти. З розвитком глобалізації зростає кількість міжкультурних контактів в організаціях, що ускладнює пояснення та прогнозування поведінки людей за допомогою сучасних теорій менеджменту. Глобальні менеджери стикаються з більш складним, динамічним і конкурентним середовищем, ніж будь-коли раніше.

До основних завдань кроскультурного менеджменту належать:

1. Запобігання ризикам і потенційним втратам при взаємодії представників різних ділових культур.
2. Розвиток і трансформація міжкультурних компетенцій менеджерів та співробітників.
3. Прогнозування можливих конфліктних ситуацій.
4. Можливість передбачення поведінки іноземних партнерів.

З огляду на дедалі більшу конкуренцію на глобальному ринку, здатність ефективно працювати в різних культурах є не лише корисною навичкою, але й важливою компетентністю для всіх працівників. Знання міжкультурних цінностей, звичаїв і установок, які впливають на трудову поведінку, допомагає покращити спілкування між представниками різних культур. Щоб досягти успіху в міжкультурному спілкуванні, люди повинні подолати мовні бар'єри, незнайомі звичаї та практику, а також культурні відмінності у вербальних і невербальних стилях спілкування.

М. Беннетт розробив концепцію розвитку міжкультурної компетентності в рамках моделі розвитку міжкультурної чутливості (DMIS). Ця модель являє собою поступовий перехід від етноцентричних до етнорелятивних орієнтацій, подолання міжкультурних бар'єрів і сприяння міжнародній інтеграції [60].

Однією з головних перешкод у мультикультурному середовищі є непорозуміння, що є загальною проблемою через значні відмінності в цінностях

і віруваннях людей з різних культур. Відмінності в культурах можуть викликати велику тривогу та невпевненість, що призводить до непорозумінь, які можуть зберігатися під час міжкультурної взаємодії.

Неправильне сприйняття інформації про представників інших культур, викликане власними упередженнями, призводить до вибору неадекватних стратегій спілкування. Стереотипи, породжені невіглаством і страхом перед невідомим, перебільшують або спрощують уявлення людей, викликаючи страх і непорозуміння.

Розвиток компетенції міжкультурного спілкування є ефективним рішенням, яке допомагає організації досягати своїх цілей, поважаючи людські цінності, норми та переконання. Компанія повинна розвивати міжкультурні компетенції своїх співробітників, щоб подолати бар'єри міжкультурної комунікації.

Ефективне використання міжкультурних компетенцій може стати джерелом конкурентних переваг. Основні навички включають:

1. Знання культурних цінностей, які можуть вплинути на міжнародний бізнес.
2. Уміння адаптувати стиль переговорів, комунікації, презентацій і керівництва, щоб уникнути міжкультурних непорозумінь.
3. Навички міжнародного лідерства.

Міжкультурна компетентність повинна включати когнітивні аспекти, такі як усвідомлення міжкультурних характеристик і ресурсів, а також специфічні поведінкові навички для побудови довіри та тривалих стосунків.

Щоб бути успішною, компанія повинна зосередитися на позитивному спілкуванні та довірі між членами міжкультурних команд. Довіру важко завоювати та зберегти, особливо в колективі з різними культурними стилями спілкування. Важливо створити універсальну цифрову систему комунікаційного обміну, що особливо важливо для віддалених віртуальних команд.

Крім того, важливим аспектом є навчання бізнес-етиці. Менеджери повинні поглибити свої знання соціального, культурного та морального

контексту, в якому вони працюють. Ділова етика стає стратегічним інструментом для оптимізації бізнесу та створення більш інтегрованої та гуманної міжкультурної спільноти. Важливими є універсальні етичні стандарти та міжнародні стандарти, які можна застосовувати в міжкультурному бізнесі.

Також важливо розвивати комунікативні та лідерські навички, оскільки вони допомагають швидко адаптуватися до суперечливих ситуацій та ефективно обговорювати проблеми з представниками різних культур. Лідерські навички разом із міжкультурними навичками сприяють якісному прийняттю рішень у команді, яка включає різні культурні точки зору.

Міжкультурна компанія, в якій працює спільнота практиків з різних культур, має численні переваги, включаючи швидку реакцію на технологічні, організаційні та міжособистісні системні зміни. Це досягається шляхом постійного отримання нових знань, обміну інформацією та спілкування з професійної та культурної точки зору.

### **Висновки до першого розділу**

Отже, в даному розділі розглядалися взаємодії в бізнес-середовищі. По-перше, ми виявили, що корпоративна культура країни має значний вплив на процес управління організацією. Глобалізація та інтернаціоналізація бізнесу вимагає врахування культурних особливостей для підвищення ефективності бізнес-стратегій.

Міжкультурний менеджмент, як окрема область, досліджує, як національні та організаційні культури впливають на ділові відносини, взаєморозуміння та вирішення конфліктів. Дослідження показують, що успіх на міжнародних ринках значною мірою залежить від здатності адаптуватися до культурних відмінностей і використовувати ці знання для встановлення ефективної комунікації. Культурна адаптація та гнучкість є критично важливими факторами успіху в мультикультурному середовищі.

Важливою частиною цього розділу є огляд теорій, які допомагають нам зрозуміти відмінності між культурами. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде та модель цінностей Ф. Тромпенаарса надають інструменти для аналізу та порівняння культурних параметрів, які впливають на ділову практику. Хоча Хофстеде спеціально зосереджується на таких аспектах, як дистанція влади та індивідуалізм, Тромпенаар доповнює ці параметри аспектами контролю та тимчасової перспективи.

Адаптація організаційної культури до соціальних змін також є важливим питанням, наголошуючи на тому, що організаційна культура має відповідати як внутрішнім, так і зовнішнім умовам. Перехід від авторитарної до демократичної системи управління ілюструє, як культурні зміни впливають на організаційну поведінку та структуру.

Підсумовуючи, міжкультурне спілкування є ключем до успішного міжнародного бізнесу. Ефективне управління міжкультурними командами та партнерствами вимагає глибокого розуміння культурних відмінностей і здатності адаптувати стратегії спілкування до цих відмінностей. Таким чином, розуміння теоретичних засад кроскультурного менеджменту створює основу для подальшого вивчення практичних аспектів та реалізації ефективних стратегій управління в глобальному бізнес-середовищі.

## РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ЦЕНТРІВ КУЛЬТУРИ ТА ДОЗВІЛЛЯ В УМОВАХ КУЛЬТУРНОГО РІЗНОМАНІТТЯ

### 2.1. Роль центрів культури та дозвілля в сучасному суспільстві

Будівництво культурних і мистецьких центрів (ЦКМ) є ефективним способом соціального, економічного та духовного розвитку суспільства. Наявність таких закладів у містах позитивно впливає на соціальні аспекти, транспорт, сталий туризм, освіту та інші сфери. Завдяки своїй багатофункціональності та універсальності культурні центри приваблюють різні верстви населення і можуть бути використані для різних заходів. Культура, яка підтримує різні форми творчого самовираження і вивчення традицій, сприяє розвитку творчої економіки, інновацій та активній участі громадськості у формуванні сучасної демократичної держави [53].

Забезпечення соціального самовизначення та культурного розмаїття підвищує рівень культурного життя при одночасному задоволенні основних потреб населення, таких як житло та харчування. Люди все більше хочуть відвідувати місця, пов'язані з відомими особистостями, ідеями чи подіями, а не лише історичні місця. Звуки, смаки та загальна атмосфера також відіграють важливу роль у виборі таких місць [5].

Кожне місто має свої архітектурні потреби, які особливо вимагають проектування освітніх, медичних, культурних і розважальних закладів. Зараз не всі жителі можуть швидко і легко дістатися до музеїв, концертних залів чи інших закладів культури. Багато з них знаходяться далеко від місця проживання, і проблеми з безпекою та доступністю часто змушують людей залишатися вдома.

Крім того, морально застарілі або пошкоджені будівлі будинків культури ускладнюють створення та сприйняття культурної спадщини та сучасного мистецтва. У громадах з обмеженими бюджетами не можна утримувати заклади культури. Без великих культурних програм і проєктів деякі райони можуть



продовжувати занепадати. Проблемою є також недостатня кількість молодих працівників культури через низькі зарплати. Тому важливо як на науковому, так і на національному рівнях не лише аналізувати культурні потреби населення, а й формувати нову культурну мережу в громадах.

Для будівлі з виставковими та презентаційними приміщеннями важливими факторами є як освітлення, так і доступність. Простір має бути організовано так, щоб відвідувачі не відчували тісноти та інтуїтивно розуміли напрямок свого руху. З самого початку повинен бути забезпечений вільний доступ до будівлі, включно з її околицями, чому необхідно приділити належну увагу при плануванні. З моменту наближення людини до культурного центру все повинно сприяти її подальшому комфорту та приємному дозвіллю і не повинно ставати перешкодою чи створювати відчуття небезпеки – це має бути приємне та корисне середовище.

Як зазначає Н. Попова, В. Шинкаренко «корисне» архітектурне середовище відноситься до категорії морфологічних типів штучного довкілля поряд із «безпечним», «інтерактивним» і «зручним». Спільною рисою цих середовищ є орієнтація на емоційні відчуття людини під час її взаємодії з фізичним оточенням. Основною характеристикою «корисного» архітектурного середовища є те, що його конструкція відповідає феноменологічному уявленню людини про важливі для її здоров'я аспекти. «Корисне» середовище завжди має зв'язок з природою, часто має органічні форми і відображає людське тепло та турботу [47, с. 367-373].

Фокус у культурних центрах має бути на мистецьких творах, а не на людях. Це дозволяє відвідувачам відчувати себе спокійніше і вільніше, не переживаючи про камери спостереження чи свій зовнішній вигляд. Глядачі можуть фотографувати, спілкуватися, спостерігати, не турбуючи інших, завдяки достатньому простору і можливостям для індивідуальної активності.

Також важливо забезпечити комфортне розміщення різних функціональних зон:

1. Звукові зони. Якщо в центрі є концертна зала, кінотеатр та навчальні аудиторії, їх слід розміщувати на різних поверхах або частинах будівлі, щоб

уникнути перехресного шумового забруднення і забезпечити окремі маршрути для відвідувачів.

2. Цільова аудиторія. Різні зони повинні бути розділені за інтересами відвідувачів. Наприклад, місця для зустрічей з друзями та очікування дітей з гуртків слід організувати так, щоб відповідати інтересам різних груп. Дизайн кожної зони має враховувати потреби її користувачів, щоб привернути увагу місцевих жителів і заохотити їх відвідувати культурні події.

3. Доступність для громади. Частина простору мають бути доступні не тільки для комерційних організацій, але і для жителів міста, які можуть проводити лекції, аукціони або виставляти свої твори.

Сучасні технології, нові погляди на подання інформації та розповсюдження нових тенденцій кардинально змінюють суспільство, а також формують нові підходи до мистецтва, організації простору і архітектури. Інноваційні конструкції, матеріали, медіа-технології та інженерне обладнання дозволяють задовольнити потреби різних верств населення і створити комфортне, зрозуміле та «живе» середовище.

Сучасні культурні центри є яскравим прикладом поєднання технологій, минулого і майбутнього мистецтва. Багатофункціональність таких центрів дозволяє архітектору вирішувати складні завдання: інтегрувати різні види мистецтв, привертати увагу відвідувачів, зберігати традиції в сучасному контексті та створювати будівлі-символи.

Сучасні культурні центри відрізняються від минулих своїм функціональним використанням простору незалежно від подій і свят. Вони включають різні зони:

1. Інформаційно-методичні: медіатеки, архіви, бібліотеки.
2. Пізнавальні: лекторії, музеї.
3. Культурно-творчі: галереї, майстерні, приміщення для майстер-класів.
4. Розважальні: кінотеатри, концертні зали.
5. Обслуговуючі: фудкорт, дитячі зони.

6. Соціально-громадські: зони для зустрічей громадських організацій та активістів.

Наприклад, культурний центр на Арсенальній, де активне життя триває цілий рік, демонструє, як простір може стати частиною міста, а не лише окремою будівлею. В сучасних центрах відвідувач може не тільки спостерігати, але й активно брати участь у подіях, представляти свої роботи або виходити до «вільного мікрофону». Інтер'єри повинні бути тактильними, без зайвих обмежень, що сприяє тіснішій взаємодії з мистецтвом. Як приклад, можна навести Пінчук Арт Центр, де використовуються інтерактивні методи для знайомства з мистецтвом.

Ключовими аспектами для сучасних культурних і мистецьких центрів є їх розташування та інтеграція з навколишнім середовищем. У деяких країнах, таких як Австралія та певні штати США, культурні центри можуть представляти не окрему будівлю, а цілий район, де зосереджено кілька культурних та освітніх установ. Це створює особливу атмосферу. Якщо для жителів незручно дістатися до культурного центру або відсутні місця для обговорення подій після вистави, це не є ознакою якісного міського простору. Такі ізольовані будівлі будуть мало привабливими і не зможуть стати центром залучення.

Наприклад, можна порівняти території біля кінотеатру «Київська Русь» на вулиці Січових Стрільців і сучасного арт-простору «арт-причал» на Набережно-Хрещатицькій. У першому випадку є невеликий простір перед головним входом, оточений міськими магістралями, без місця для тимчасового перебування (1200 осіб).

Натомість «арт-причал», хоча і має меншу площу та вміщує лише 450 відвідувачів, пропонує комфортний великий двір і доступ до води – затоки Дніпра, що є основним елементом реклами цього простору. Відвідувачам необхідно мати місце для очікування або відпочинку на свіжому повітрі у разі поганого самопочуття, а також зони для евакуації з будівлі.

Табл. 2.1. Порівняння методів планування традиційних і сучасних культурних центрів

Принципи традиційного підходу	Принципи сучасного підходу	Переваги та недоліки сучасного підходу
Монументальність архітектури як ключовий метод привернення уваги до будівлі.	Комфорт та «людяний» масштаб забезпечують зручність і легкість сприйняття. Інтер'єри мають ергономічні форми, які не перевантажені деталями, а всі важливі елементи розташовані на рівні очей.	Недоліки: спрощення архітектурних форм. Переваги: інтуїтивно зрозумілі маршрути пересування, простота.
Площа перед будівлею, відсутність елементів дизайну, з акцентом лише на архітектурні аспекти.	Простір перед будівлею має таку ж важливість, як і внутрішнє оздоблення та оформлення.	Переваги: додатковий міський простір, що може бути використаний не лише відвідувачами.
Обмежений спектр функцій. Зазвичай культурні об'єкти виконували лише одну або кілька конкретних функцій.	Багатофункціональний комплекс, що включає різні зони, які цікаві для всіх верств населення. Він об'єднує розважальні, освітні та культурні функції під одним дахом.	Недоліки: радіус доступності зростає, оскільки об'єкт є один. Переваги: кожен може знайти щось для себе, що сприяє збільшенню відвідуваності закладу.
Будівля з фіксованим набором приміщень і закритим типом планування.	Гнучке планування та відкриті простори.	Недоліки: ускладнюється організація заходів з протипожежної безпеки. Переваги: простір стає світлим і «повітряним», без відчуття тиску і обмеження.
Часто відсутнє безбар'єрне середовище: входи з численними сходами і відсутність спеціально обладнаних місць для людей з інвалідністю в концертних залах.	Інклюзивність та універсальний дизайн. Входи та всі евакуаційні маршрути не містять додаткових сходів. Передбачені місця для людей на інвалідних візках на парковці, у кінотеатрах та глядацьких залах.	Переваги: простір зручний для маломобільних осіб, що сприяє їх соціалізації.
Великі незаповнені простори, такі як вестибюлі, холли та зали очікування, часто не мають зон для обслуговування.	Виділені зони біля входів для буфетів, кафетеріїв, дитячих кімнат та розважальних об'єктів.	Недоліки: візуальне перенавантаження через надмірну кількість реклами та відсутність єдиного дизайн-коду в інтер'єрі. Переваги: створення можливостей для розвитку комерційних організацій та малого бізнесу в місті.

Джерело: розроблено автором

Сучасне розуміння «культурного центру» виходить за межі однієї будівлі, перетворюючись на символ або місце реалізації ідей. Архітектура відіграє важливу роль у створенні відповідної оболонки для цього. Наприклад, «Митецький Арсенал», розташований на вулиці Лаврська, охоплює значно ширшу аудиторію завдяки фестивалям, інформаційним заходам та іншим подіям. Успішне поєднання автентичних інтер'єрів та внутрішнього двору робить цей заклад універсальним для різних форматів заходів. Величезні зали без зайвих перегородок і меблів роблять їх універсальними.

У місті Ставангер є культурний центр Tou Scene, заснований у 2001 році на базі колишньої броварні. Великі площі старого заводу стали виставковими залами, арт-майстернями, офісами та просторами для митців. Центр спеціалізується на експериментальному і молодіжному мистецтві, заохочуючи дебати та обговорення інноваційних ідей [71, с. 53-63].

Сучасні культурні центри відзначаються актуальністю та гнучкістю планування. Сучасні запити не завжди відповідають традиційним наборам приміщень у немодернізованих центрах. Наприклад, бібліотеки чи комп'ютерні зали потребують інтерактивних елементів, музейні експонати повинні мати QR-коди та відео-доповнення, а майстерні потребують сучасного обладнання [18].

Сучасні кінотеатри більше не потребують великих приміщень для мініатюрного обладнання. Обслуговування сцен стало більш механізованим, а кількість персоналу скоротилася майже вдвічі.

## **2.2. Культурне різноманіття та його вплив на діяльність центрів культури та дозвілля**

До 2017 року держава практично не приділяла достатньої уваги сучасній культурі. Спостерігається, що професії художника, музиканта, композитора та інших митців систематично знецінювались. Заклади культури готують фахівців протягом п'яти років, але, отримавши диплом, ці митці часто змушені були

відмовитися від творчості, щоб заробляти на життя, підлаштовуючи свої умови під реалії. Хоча певним визнаним митцям надавалися можливості для самореалізації при міністерствах та управліннях культури, більшість залишалася поза творчим процесом.

Ситуація ще більше ускладнилася з часом: культура була поділена на бюджетну і небюджетну. Держава, контролюючи доступ до податкових коштів, забезпечувала фінансування базових культурних закладів (бібліотек, музеїв, театрів), яке покривало лише орендну плату та комунальні послуги, не надаючи допомоги для творчих заходів. У засобах масової інформації регулярно виникали дискусії щодо необхідності реформ у культурній сфері, про що заявив композитор Володимир Рунчак в інтерв'ю тижневику «Тиждень». Основною ідеєю його інтерв'ю було те, що «державна має відпустити культуру від Мінкультури, знищивши його монополію».

У західних країнах, де існує соціальний баланс, розподіл на бюджетні та небюджетні сектори культури був подоланий завдяки можливостям для культурних гравців отримувати кошти через численні фонди. Наприклад, Європейський культурний фонд, що базується в Нідерландах і підтримує мистецтво та культуру в Європі протягом майже 60 років [79, с. 9-14], естонський фонд «Капітал культури Естонії», Польський Інститут Адама Міцкевича [74], Данський фонд мистецтв, Румунський культурний фонд, Національний культурний фонд Болгарії та інші. Ці інституції управляють коштами платників податків і надають можливість подавати заявки на гранти культурним організаціям та діячам з недержавного сектору на прозорих і конкурентних умовах.

Для дослідження потенціалу, механізму та інструментів грантової державної підтримки в Україні важливо ознайомитися з подібними практиками в закордонних культурних фондах. Наприклад, Фонд культури міста Варна (Болгарія), створений у 2014 році, має на меті розробку фінансових інструментів для мистецтва і культури з метою перетворення міста на активний культурний центр Болгарії. Це стало відповіддю на схожі проблеми, з якими стикалася

українська культурна спільнота до створення Українського культурного фонду, зокрема щодо прозорості фінансування та принципу конкуренції у відборі культурно-мистецьких проєктів. Щорічно фонд фінансує 130-150 культурних проєктів відповідно до пріоритетів культурної політики місцевої влади. Джерелами фінансування фонду є кошти міського бюджету на реалізацію цільових програм і проєктів; приватні внески від фізичних та юридичних осіб, заповіти; відсотки за рахунками фонду; інші джерела за погодженням міської ради.

Фінансування сфери культури та культурно-мистецьких проєктів в Україні розділяється на державне і приватне. Відсутність офіційної інформації про фінансування недержавних культурних установ ускладнює оцінку загального стану фінансування культури. Найбільші проблеми були пов'язані саме з фінансуванням державного сектора культури до 2017 року.

Аналіз фінансування культурної діяльності за останні десятиліття свідчить про те, що культурна сфера в Україні не отримує постійного і достатнього фінансування. Україна значно відстає від передових країн світу за витратами на культуру у ВВП. Сучасна світова тенденція показує, що чим вищий ВВП на душу населення, тим більше ресурсів виділяється на фінансування культури. В Україні, до створення Українського культурного фонду, існувала стійка тенденція фінансування видатків на культуру за залишковим принципом і відсутність пріоритету в бюджетній політиці [65].

В Україні основним джерелом державних гарантій для збереження та розвитку культури є бюджетне фінансування. Існує кілька підходів для розрахунку необхідних коштів: перший – виходячи з норми бюджетного фінансування на душу населення і чисельності населення України; другий – як відсоток від національного доходу, створюваного в регіоні; третій – як частка від загальної суми бюджетних витрат.

Методи визначення бюджетних асигнувань для культурних потреб базуються на фінансуванні не культурної діяльності в цілому, а конкретних культурних установ. Бюджетні кошти виділяються тим організаціям, які не

займаються комерційною діяльністю, хоча можуть використовувати ринкові елементи в своїй роботі.

У 2010 році Пан Поторочин, виконавчий директор Фундації Адама Міцкевича в Польщі, під час зустрічі з читачами газети «Україна молода» поділився своїми думками про те, як зробити культуру та інновації успішними за допомогою держави.

Протягом 32 років незалежності України соціальна система базувалася на радянських моделях управління, які характеризуються марнотратною системою субсидій, обмеженим доступом до бюджетних ресурсів для частини соціальної спільноти та потребою в простих компонентах для отримання фінансування та контролю.

В Україні протягом останніх тридцяти років відбулися наведені трансформації: від спадщини посткомуністичного часу, вільного ринку та демократії до національної свідомості. Врешті-решт, Україна постала перед необхідністю нової системи розподілу фінансових ресурсів.

Ця система мала стати ініціатором діяльності культурних діячів України, які зможуть реалізувати свій творчий потенціал, а також засобом для незалежного функціонування культурних гравців, таких як, наприклад, приватні театри, музичні гурти, художні галереї, кінотеатри, продакшн-студії.

Новий етап у розвитку культури та креативних індустрій в Україні розпочався з фінансуванням грантів міжнародними донорами та впливом українських підприємців. Це, в свою чергу, стало причиною появи нових явищ у культурній сфері, таких як грантові менеджери, фінансова грамотність митців, створення культурно-мистецьких продуктів, що відповідають запитам донорів та споживачів.

Постійно з'являлися цільові програми при Міністерствах, що підтримували окремі сегменти культури, туризму та креативних індустрій через конкурсний відбір, проте ці ініціативи часто виявлялися недостатніми.

Ситуацію в культурній сфері України до Євромайдану можна охарактеризувати як перехідну. Державне управління продовжувало рухатися



застарілими радянськими шляхами, громадяни сприймали державу як корумповану і неефективну, а державні чиновники – як віддалених від потреб суспільства. Незважаючи на це, держава не перешкоджала розвитку незалежного культурного середовища та комерційних креативних індустрій, хоча були окремі випадки цензури, наприклад, зняття робіт Ігоря Дюріча і Ігоря Подольчака з виставки в Українському домі або заборона виставки Бориса Михайлова в харківському музеї. Спільнота митців і представників культури ставала сильнішою, хоча залишалася фрагментованою і недофінансованою, що демонструється, наприклад, постійним конфліктом навколо українського павільйону на Венеційській бієнале [4].

Паралельно активну роботу продовжували інституції з фінансуванням західних донорів, такі як Міжнародний фонд «Відродження», частина мережі Фундації «Відкрите суспільство» Джорджа Сороса, та Міжнародний валютний фонд, який фінансував програми підтримки українського громадянського суспільства та культури з 1995 по 2003 роки. Також діяли довгострокові програми підтримки музеїв і сучасних художників від Ріната Ахметова і Віктора Пінчука. Хоча ці внески сприяли розвитку культури, вони часто мали характер PR-кампаній для формування позитивного іміджу меценатів.

Зі збільшенням участі українських митців і культурних менеджерів у міжнародних грантових програмах з'явилося безліч ініціатив, що пропонують навчання грант-менеджменту, таких як вже згадана програма Goethe Institut в Україні «Академія культурного лідера» [77, с. 627-636]. Окрім того, розробляються методичні посібники, порадики та інструкції для участі в грантових програмах і конкурсах, як, наприклад, роботи О. Марченко та Д. Сушко [38].

Новий імпульс у розвитку культурної сфери надав підписаний Україною та Європейським Союзом Угода про асоціацію. Згідно з главою 17 розділу V, вона передбачає співпрацю України з ЄС у культурній сфері. Ця співпраця охоплює такі напрямки:

- сприяння культурним обмінам і мобільності митців та об'єктів мистецтва;
- заохочення міжкультурного діалогу між громадянським суспільством України та ЄС;
- співпраця у міжнародних форумах і організаціях, таких як ЮНЕСКО та Рада Європи, розвиток культурного різноманіття та збереження культурної спадщини;
- розвиток культурної індустрії в Україні та ЄС, впровадження положень Конвенції ЮНЕСКО про охорону і заохочення різноманіття форм культурного самовираження 2005 року.

У рамках Угоди Україна також приєдналася до Міжнародного центру вивчення, охорони та реставрації культурних надбань (ІККРОМ) [86], що дозволить навчати українських фахівців новітнім реставраційним технологіям. Центральною установою ІККРОМ в Україні визначено Національний Києво-Печерський історико-культурний заповідник.

Проект «Побачити Україну: Docudays UA мандрує світом» передбачає просування українського документального кіно в Європі, де воно було продемонстровано у п'яти країнах (Франція, Німеччина, Італія, Іспанія та Греція) [46].

Україна також приєдналася до Розширеної часткової Угоди про культурні маршрути для популяризації національної культурної спадщини через приєднання до існуючих і створення нових культурних маршрутів, а також до Європейського фонду підтримки спільного виробництва та розповсюдження художніх кінематографічних і аудіовізуальних творів («Eurimages»).

Постмайданівські зміни в політиці та законодавстві у сфері культури привели до появи нових інституцій, таких як Український Культурний Фонд, Український Інститут Книги, Український Інститут і Державне агентство з питань кіно, що запровадили грантову систему фінансування культури. Ці нові інституції означали відхід від радянської системи управління культурою на користь більш ефективної культурної політики. Інститутами нового зразка також

стали Український інститут національної пам'яті та Національний фонд досліджень.

Нові установи були засновані на прозорих моделях управління і конкурсних засадах, що було позитивно сприйнято культурно-мистецькою спільнотою. На їхньому фоні старі фінансові та юридичні форми управління державними культурними закладами виглядали застарілими і негнучкими.

Державне фінансування кінематографії в Україні здійснюється через Міністерство культури та інформаційної політики і Державне агентство України з питань кіно, яке спочатку було частиною міністерства, а тепер функціонує як окрема інституція. Державна підтримка кінематографії надається у таких формах:

- виробництво фільмів (ігрових, анімаційних тощо) – компенсація до 80% від загальної вартості;
- виробництво телевізійних фільмів і телесеріалів – до 50%;
- повернення частини кваліфікованих витрат іноземним кіновиробникам на виробництво фільмів, включаючи оплату праці, послуги знімальних груп, оренду майна тощо.

Державна підтримка надається лише в одній з цих форм. Національні фільми можуть претендувати на один з перших двох видів підтримки, тоді як іноземні кіновиробники, що пройшли культурний тест, можуть отримати лише повернення частини витрат.

Схема державного фінансування передбачає, що гроші виділяються з державного бюджету до початку виробництва фільму. Натомість компенсація витрат іноземним кіновиробникам працює за іншою схемою: спочатку компанія фінансує виробництво фільму та сплачує податки, а потім подає заявку на відшкодування витрат.

Фінансування національних фільмів здійснюється на конкурсній основі. Творчий конкурс (пітчінг) проводить Державне агентство України з питань кіно (Держкіно). Конкурс проводиться у два етапи, і проекти оцінюються за кількома критеріями, такими як оригінальність ідеї, актуальність, драматургічна якість і

соціальна важливість сценарію. Також враховується наявність інших джерел фінансування.

Окрему програму фінансування мають патріотичні фільми. Для цього існує спеціальний бюджетний ряд у Міністерстві культури та інформаційної політики України (МКІП). Патріотичні фільми також проходять конкурсний відбір.

Фінансова підтримка кінематографії може також надходити з місцевих бюджетів, грантів і благодійних внесків. Місцеві органи влади можуть створювати фонди для фінансової підтримки кінематографії.

У березні 2017 року було ухвалено рішення про компенсацію 16,6% кваліфікованих витрат виробників фільму (державна субсидія). Однак для реалізації програми були потрібні зміни до Бюджетного кодексу, які не були прийняті, через що програма відшкодування не запрацювала.

В інших країнах програми відшкодування витрат мають позитивний вплив на розвиток кіноіндустрії, зокрема завдяки вищим ставкам відшкодування (від 20 до 45%). Інвестори часто обирають країни з більш вигідними фінансовими стимулами і простішими умовами.

Для залучення іноземних інвестицій в кінематографічний сектор Україна підняла ставку відшкодування витрат до 25%. У пояснювальній записці до законопроекту не наводиться обґрунтування такої ставки, але, ймовірно, це середній показник за країнами з подібною практикою.

Український інститут книги – державна установа при МКІП, яка формує державну політику у книжковій галузі, підтримує книговидавництво, стимулює перекладацьку діяльність і популяризує українську літературу за кордоном. Інститут книги проводить конкурси для підтримки видавничої справи і реалізував державну грантову інституційну підтримку у 2020 році.

Український інститут – державна установа, що займається культурною дипломатією, покликана поліпшити розуміння України у світі і розвивати культурні зв'язки з іншими країнами. Основними напрямками діяльності інституту є мистецькі, кроссекторальні та академічні програми, просування

громадянського суспільства, української мови, культурної дипломатії і дослідницько-аналітична робота [72].

Зараз відсутня єдина політика щодо державної підтримки створення і поширення культурних продуктів, що стосуються збройної агресії Російської Федерації проти України, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб. Основні інструменти державної підтримки таких культурних продуктів – конкурси Держкіно, програми Українського інституту книги та Українського культурного фонду.

З початку 2017 року до середини 2021 року Держкіно підтримало 42 фільми, що висвітлюють теми збройної агресії Росії, життя на тимчасово окупованих територіях і внутрішньо переміщених осіб.

З 2018 року Український інститут книги щорічно закуповує видання про збройну агресію Росії та інші теми для поповнення фондів публічних бібліотек, а з 2020 року також підтримує переклад таких книжок в рамках програми «Translate Ukraine».

### **2.3. Оцінка ефективності центрів культури та дозвілля в умовах культурного різноманіття**

Зважаючи на погіршення економічної ситуації в Україні та комерціалізацію багатьох видів діяльності, які раніше були виключно витратними, питання економічної ефективності культурних установ стають особливо актуальними. Сьогодні культурна сфера сприймається переважно як така, що фінансується виключно державою, а оцінка цієї сфери часто зосереджена тільки на її господарських аспектах, без врахування соціальних ефектів, які є важливою частиною культурного впливу.

Питання соціальної ефективності детально розглядаються в працях таких дослідників, як Л.І. Абалкін, А.І. Архипов, О.О. Барсов, С.О. Вешкурцева, Б.А. Райзберг, Л.І. Якобсон, М.В. Ільїна та інші. Специфіку оцінки ефективності

діяльності некомерційних організацій аналізують Є. Борисова, Д. Брігхем, Б. Вайсборд, Л. Гапенскі, П. Дойль, А.А. Давидов, Б. Рендер, Р. Рассел, К. Хаксевер, Р. Херман, А. Шліхтер та інші.

Попри велику кількість досліджень, що стосуються ефективності некомерційних організацій, теоретичні питання та методики оцінки ефективності культурних установ ще недостатньо розроблені для практичного застосування. Зазвичай увага зосереджена на економічній ефективності, а соціальні аспекти часто не беруться до уваги.

Культурні установи, через специфіку своїх цілей, мають особливості управління, які відрізняють їх від комерційних підприємств, що орієнтовані на прибуток. Теоретичні концепції, що розглядають економіку і управління культурними установами, відображають ці особливості, включаючи теорії «виробництва суспільних благ», «невиконаного контракту» та «контролю стейкхолдерів».

Згідно з теорією «виробництва суспільних благ» американських економістів Д. Шифа і Б. Вайсборда, культурна сфера надає населенню різноманітні суспільні блага, споживання яких сприяє покращенню культурного, інтелектуального та морального потенціалу суспільства.

Оскільки доступ до цих благ забезпечується всім верствам населення, незалежно від рівня доходів, часто виробники не можуть встановити такі ціни, які б покривали витрати на їх створення та забезпечували прибуток. Внаслідок цього доходи від виробництва суспільних благ можуть не покривати витрат. В таких умовах важливо застосовувати фандрейзинг – управлінську практику залучення і акумулювання зовнішніх джерел фінансування, таких як благодійні внески, спонсорство, гранти і державні субсидії.

Згідно з теорією «невиконаного контракту» І. Ілмана і Г. Хансманна, ринкові механізми іноді не забезпечують ефективного контролю за діяльністю виробників, що може призвести до навмисного завищення цін і погіршення добробуту клієнтів. Це може бути порушенням контрактних зобов'язань, яке Г.

Хансманн називає «невиконаним контрактом». В таких умовах споживачі мають більший захист при співпраці з некомерційними організаціями [41].

Некомерційні організації мають законодавчі обмеження щодо внутрішнього розподілу доходів і зобов'язані спрямовувати всі отримані кошти на основну діяльність, що контролюється суспільством. Г. Хансманн зазначає, що «перевага некомерційних організацій полягає в тому, що ринковий контроль доповнюється додатковим захистом споживача через офіційне зобов'язання організації спрямовувати всі доходи на розвиток некомерційної діяльності», що реалізується завдяки законодавчим обмеженням на розподіл доходів серед засновників, управлінського корпусу і персоналу.

Концепція контролю стейкхолдерів (А. Беннер, Б. Гуи, Т. ван Хоміссен, І. Фама, М. Дженсен) стверджує, що цей контроль «сприяє довірі до організації, визначає соціальну значимість її діяльності і необхідність її фінансування». Соціальна значимість або соціальний ефект відображає результати діяльності некомерційної організації, що не пов'язані з отриманням матеріальних вигод, а спрямовані на підвищення добробуту суспільства. Менеджмент некомерційних організацій в культурній сфері також використовує контроль з боку стейкхолдерів, до яких можуть належати благодійники, фонди, профспілки тощо. Зазвичай контрольні функції стейкхолдерів реалізуються через піклувальні ради в некомерційних культурних установах.

Незалежно від того, яку концепцію економічної діяльності культурних установ обирають дослідники, питання оцінки їх ефективності завжди залишається актуальним.

Ефективність має декілька вимірювань. У сенсі продуктивності та економічності це показник, що демонструє кількість вироблених результатів на одиницю витрат. Вимірюється як відсоток від ідеальної продуктивності, де менше витрат на досягнення результатів означає вищу продуктивність. Це поняття часто ототожнюють з економічною ефективністю. Наприклад, продуктивність праці може визначатися числом обслуговуваних відвідувачів за одиницю часу.

Ефективність в сенсі дієвості відображає здатність досягати певних результатів, хоча такі результати не завжди можуть бути виражені в кількісних показниках.

Так, як результатами, так і оптимальностями можна визначити ефективність як здатність досягнути запланованих цілей у бажаному обсязі, що може бути виміряно як відношення фактично досягнутого результату до запланованого.

У розробці критеріїв оцінки результативності, ефективності та якості які важливі для аналізу мають бути враховані цілі студентів, інтереси та результати, які ставлять перед собою організації та установи культури. коучингові критерії, основні, є:

1. Фінансування заходів, пов'язаних з державною політикою в сфері культури, охорони культурної спадщини та мовної політики.
2. Забезпечення вільного розвитку культурно-мистецьких процесів, обґрунтування доступності культурних послуг для всіх громадян України.
3. Внесення до відродження та розвитку культурних традицій України, та збереження етнічної, культурної та мовної національної самобутності корінного народу та національних меншин.
4. Захист прав творчих працівників і їх спілок, соціальний захист працівників культурних установ і споживачів культурного продукту, контроль за його якістю.
5. Сприяння культурній консолідації суспільства, формуванню єдиного культурно-інформаційного простору, захист і просування високоякісного культурного продукту.
6. Участь у розробці та реалізації державних і регіональних програм розвитку культури, охорони культурної спадщини та мовної політики [41].

У сфері культури проблема ефективності ускладнена через неможливість точно виміряти кінцеві результати діяльності, оскільки критерії ефективності, що застосовуються до матеріального виробництва, не підходять для цієї сфери.



Економісти, які спеціалізуються на управлінні культурою, визначають кілька типів ефективності, кожен з яких відображає різні аспекти цього складного соціального явища.

Як зазначають Г. Тулічинський та Є. Шекова, існує три основні типи ефективності:

- Результативний підхід охоплює економічний аспект, тобто співвідношення вкладених ресурсів та отриманих результатів, що окреслює економічну виправданість ресурсів, які будуть використані. Чим менше ресурсів потрібно для досягнення результату, тим вищою є ефективність. Формула:

$$E = P/R, \quad (2.1)$$

де E - економічна ефективність;

P - потенційний ефект;

R - ресурсоемність.

- Ефективність усвідомлюється, коли результати порівнюються з цілями, і є мірилом, за допомогою якого вимірюється мета процесу. Чим більше результати відповідають поставленим завданням, тим вища ефективність.

Формула:

$$E = P/Z, \quad (2.2)$$

де E – ефективність;

P – результат;

Z - завдання.

- Виявляється відповідність мети реальним потребам і проблемам, що показує ступінь раціональності поставлених цілей. Чим більше цілі збігаються з реальними проблемами, тим вища ефективність. Формула:

$$E = Z / H, \quad (2.3)$$

де E – ефективність;

Z – цілі;

H – потреби.

Щодо культурних установ, важливо розглядати економічну, соціальну та соціально-економічну ефективність:

1. Економічна ефективність визначається як результативність діяльності установи культури, виражена у відношенні отриманих доходів до витрачених ресурсів.

2. Соціальна ефективність оцінює, наскільки результати діяльності установи культури відповідають основним соціальним потребам та цілям суспільства, а також інтересам окремої особи. Вона пов'язана з поняттями «рівень життя» і «якість життя», що характеризують умови життя населення, трудову діяльність, житлові умови, екологічну ситуацію, духовне середовище тощо. Соціальна ефективність передбачає, що економічні рішення приймаються переважно з урахуванням соціальних цілей [60, с. 115-124].

Економічна та соціальна ефективність мають тісний взаємозв'язок. Однак соціальна ефективність проявляється не відразу і вплине на економічну ефективність у наступні періоди. Тому часто ці поняття об'єднують в одне – «соціально-економічна ефективність», що особливо актуально для організацій і установ культури.

Соціально-економічна ефективність визначається як співвідношення між соціальним ефектом, отриманим установою культури, і витратами, які були спрямовані на його досягнення.

Оцінка ефективності діяльності культурних установ має базуватися на нормативно-правових актах, що регулюють цю сферу. Основою для формування національного законодавства в культурі, як і в інших сферах, є Конституція. Культурним питанням присвячені статті 11, 12, 24, 53, 54, 66, 92, 117, 119, 132, 137, 138, 143 Основного Закону України. Кількість цих статей підкреслює важливість культури для держави [29].

Наступним важливим нормативно-правовим актом є Закон України «Про культуру», який встановлює правові основи для діяльності в цій сфері, регулює суспільні відносини, пов'язані із створенням, використанням, розповсюдженням і збереженням культурної спадщини та культурних цінностей, а також забезпечує доступ до них.

Окрім цього, ряд інших законів і нормативно-правових актів регулює важливі сфери, такі як мистецтво і спеціальна освіта в культурі, питання міжнародних відносин у культурній сфері, мовну політику, музейну справу, охорону культурної спадщини, переміщення культурних цінностей, кінематографію та інші галузі.

При дослідженні економічної ефективності діяльності культурних установ слід враховувати питання фінансування і забезпечення їх господарської діяльності.

Стаття 26 Закону України «Про культуру» [52] визначає джерела фінансування для закладів культури, включаючи: кошти з державного та місцевих бюджетів; доходи від господарської діяльності та надання платних послуг; кошти за роботи або послуги, виконані на замовлення підприємств, установ, організацій і фізичних осіб; доходи від реалізації продукції, наданої в оренду майна, обладнання; гранти, благодійні внески та добровільні пожертви від фізичних і юридичних осіб, включаючи іноземні; відсотки на залишок власних надходжень від плати за послуги, благодійних внесків та грантів, розміщених на поточних рахунках у банках державного сектору; а також інші не заборонені законодавством джерела.

Стаття 27 [52] акцентує на додатковій фінансовій підтримці культури, зазначаючи, що для залучення додаткових фінансових ресурсів держава створює сприятливі умови оподаткування для фізичних та юридичних осіб, які інвестують у розвиток культури. Механізм податкових заохочень визначається податковим законодавством України.

Значення посилення ролі недержавних інституцій, зокрема органів місцевого самоврядування, для підвищення ефективності культурних установ є надзвичайно важливим. Активна діяльність місцевого самоврядування допомагає підвищити ефективність культурних установ на місцевому рівні.

Зосередження управління культурою на місцевому рівні є логічним, оскільки саме тут зберігаються мистецькі традиції, матеріальна та духовна культурна спадщина, а також риси культурної ідентичності. Місцеві ініціативи

особливо важливі для розробки інвестиційних проєктів культурного розвитку, оскільки місцева громада має найповнішу інформацію про об'єкти інвестування і може ефективно використовувати залучені інвестиції.

Для підтвердження цього питання було проведено соціологічне дослідження. В рамках дослідження здійснено опитування методом експертного інтерв'ю. Експертів розділено на дві групи: перша група включала діячів культури (50 осіб), а друга – відвідувачів виставок і інших культурних заходів у місті (60 осіб).

Аналіз експертних інтерв'ю дозволяє зробити кілька важливих висновків. Переважна більшість респондентів, зокрема 76% фахівців і 92% громадян, вважають фінансування культурної сфери найважливішим аспектом управління культурою на рівні держави. На останньому місці в ієрархії перебуває керівництво культурним процесом.

68% фахівців і 58% громадян вважають, що на державному рівні управління культурним процесом відсутнє. Більшість фахівців (90%) знайомі з основами нормативного регулювання в культурній сфері, і 86% з них вважають, що існуюча нормативно-правова база потребує реформування. Серед громадян 73% не знайомі з законодавством у сфері культури, проте 83% також переконані, що нормативна база потребує змін.

80% опитаних фахівців мають знання про систему державного управління культурою. З них 44% вважають, що культурні об'єкти повинні бути комунальною власністю, а 34% підтримують ідею, що ці об'єкти повинні бути розподілені між державними, комунальними та приватними формами власності. 56% фахівців працюють в державних культурних установах, де основне фінансування (44%) надходить з державного бюджету, і 96% респондентів вважають це фінансування недостатнім.

50% фахівців позитивно оцінюють концентрацію управління культурою на місцевому рівні, а 72% вважають, що необхідно розширити повноваження органів місцевого самоврядування в сфері охорони культурної спадщини. 52% експертів вважають доцільним реформування культурної галузі з розширенням

повноважень місцевого самоврядування, а 34% підтримують створення умов для залучення інвестицій від приватних структур [13, с. 9-14].

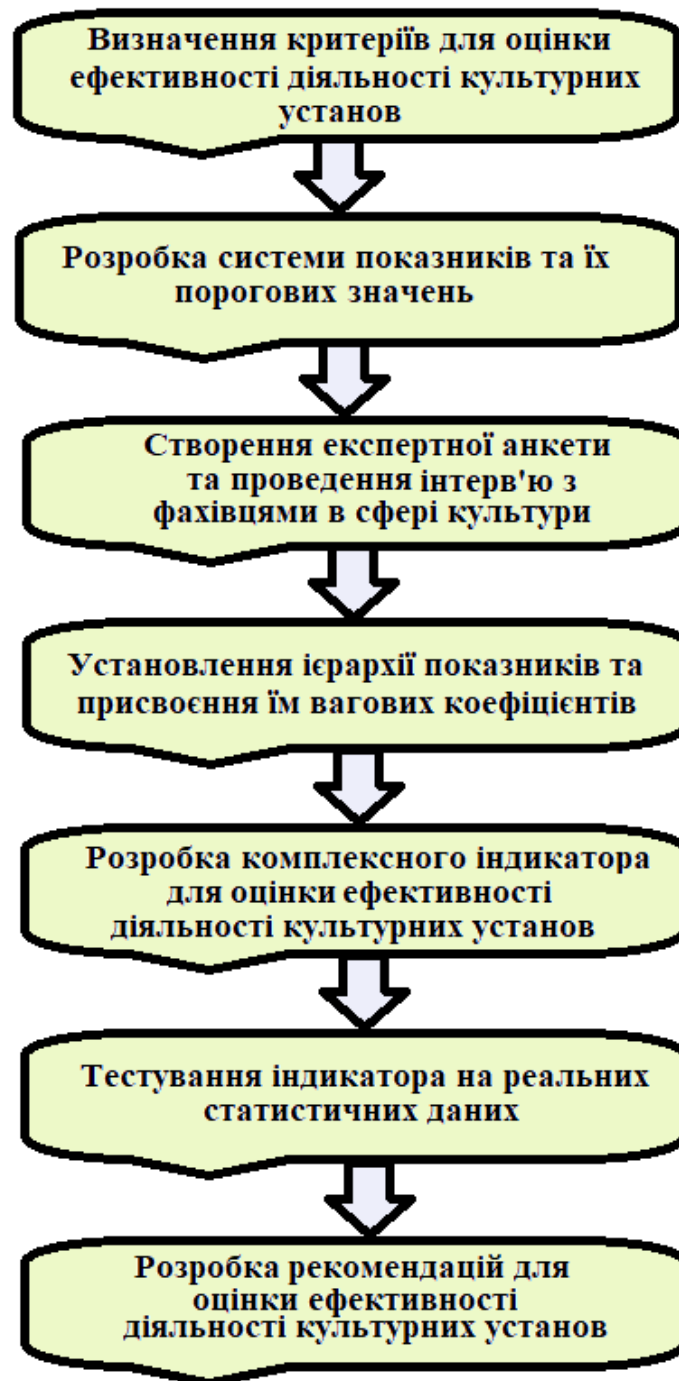
На основі вищезазначених завдань для установ культури пропонується алгоритм формування системи показників оцінки соціально-економічної ефективності їх діяльності. Один із таких показників може включати кількість вільного часу, який особа витрачає на підвищення свого культурного рівня через діяльність культурної установи (рис. 2.1).

З результатів аналізу видно, що оцінка діяльності культурних організацій виключно з економічної точки зору є неповною. Оцінка може бути проведена або з соціальної ефективності, як відповідності результатів діяльності культурної установи соціальним потребам і цілям суспільства, або з соціально-економічної ефективності, що розглядає співвідношення отриманого соціального ефекту до витрат, які сприяють його досягненню.

На сьогодні в Україні відсутня єдина розроблена система оцінки ефективності діяльності культурних установ, а також єдиний підхід до механізму цієї оцінки. Існуючі критерії часто обмежуються рамками посадових інструкцій або окремих установ. Однак, загальна економічна ситуація в країні та світі, разом з потребою комерціалізації багатьох діяльностей, які раніше вважалися неприбутковими, вимагає розробки єдиного підходу до оцінки соціально-економічної ефективності культурних установ.

Пропонований алгоритм допоможе врахувати специфіку роботи культурних установ, які не орієнтовані на суто комерційний результат (для таких випадків ефективність можна оцінювати традиційними методами). Він дозволить створити збалансовану систему показників для оцінки соціально-економічного ефекту діяльності культурних установ.

Сучасні моделі взаємодії культури та економіки формуються з урахуванням ефективності культури як фактора суспільного розвитку. Однак, існує суттєва проблема: відмінності між політичними і культурологічними поняттями, а також недостатня взаєморозуміння між економістами та управлінцями культурних організацій.



*Рис. 2.1.* Схема розробки системи показників для оцінки соціально-економічної ефективності культурних установ

*Джерело:* розроблено автором

Розробка збалансованої системи показників для оцінки соціально-економічного ефекту діяльності культурних установ дозволить перенести проблему в площину "ринкового обґрунтування" і "економічної вигоди", забезпечуючи кількісну оцінку внеску професіоналів у сферу культури в процес

отримання суспільних благ, використовуючи актуальні економічні категорії, такі як корисність і окупність.

### **Висновки до другого розділу**

У розділі магістерської роботи досліджено культурну та рекреаційну діяльності центрів через вивчення їхнього культурного розмаїття. Культурні центри відіграють ключову роль у соціальному, економічному та духовному розвитку населення. Яскраве громадське життя та креативна економіка – це те, що може привабити різні групи населення своєю універсальністю та функціональністю. Доступ до таких закладів має вирішальне значення, оскільки безпека та відстань, які вони забезпечують, часто обмежують культурне самовираження.

Вони також торкнулися морального старіння, культурної шкоди та браку ресурсів у економічно неблагополучних громадах. Модернізація культурних центрів – це виклик. Йдеться про їх доступність для людей з обмеженими можливостями, туристів і мешканців, а також доступність для людей з обмеженими можливостями. Сучасні культурні центри мають бути гнучкими та багатофункціональними та відповідати новітнім технологіям, які забезпечують інтерактивність та сучасні послуги.

Культурне розмаїття є великою проблемою у фінансуванні та підтримці культурних проєктів. Культурна сфера в Україні зазнала значних змін, пов'язаних із впровадженням у сучасну практику нових інститутів та фінансових механізмів. Культурні заклади повинні мати можливість добре функціонувати як соціально, так і економічно, а не лише економічно. Проблеми з фінансуванням у сфері культури все ще є результатом нерегулярного та недостатнього фінансування, але останні зміни у сфері, такі як система субсидій та міжнародна співпраця, дають позитивні результати.

Центри культури та мистецтва в Україні потребують модернізації та реформування як закладів, щоб зробити їх доступнішими та комфортнішими, доступнішими та здатними підтримувати суспільство.



## **РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КРОСКУЛЬТУРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ЦЕНТР КУЛЬТУРИ ТА ДОЗВІЛЛЯ ЛУКА-МЕЛЕШКІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ»**

### **3.1. Планування та впровадження кроскультурного менеджменту**

Сьогодні для будь-якої організації, яка прагне процвітати в глобалізованому світі, що заохочує культурне розмаїття, важливо ефективно управляти цими відмінностями. Ця потреба є особливо гострою, коли мова йде про культурно-орієнтовані установи, такі як Центр культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради, який відіграє значну роль у сприянні культурному розвитку на своїй території. Для того, щоб задовольнити запити і бажання своїх клієнтів у сфері дозвілля, сучасні культурні центри повинні бути обізнані з потребами різних груп населення [7].

Організації, що працюють у мультикультурному середовищі, вважають кроскультурний менеджмент (ККМ) корисним, оскільки він підвищує ефективність роботи. Ця ідея стосується управлінської діяльності, спрямованої на те, щоб дати можливість установі мінімізувати суперечки, які виникають через різні культури, надаючи при цьому першокласні послуги. Нарешті, СКК допомагає адаптувати програми, які пропонує культурний центр громади, до потреб людей різного етнічного походження; таким чином, забезпечуючи належне ставлення до них після прибуття, сприяючи кращому взаєморозумінню між працівниками та їхніми клієнтами, а також створюючи сприятливу атмосферу для розвитку різних видів мистецтва [8, с 26-31].

Центр культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради є важливим закладом культури, який слугує культурним осередком для місцевих жителів та гостей регіону. Він організовує різноманітні заходи, включаючи культурні виставки, театральні вистави, концерти, фестивалі та інші події, які сприяють

розвитку культурного життя громади. Центр також пропонує освітні програми та майстер-класи, які допомагають мешканцям розвивати творчі навички та знання в різних мистецьких галузях.

Для того, щоб ефективні стратегії управління цією організацією завжди працювали належним чином, необхідно впроваджувати кроскультурні механізми. Аналіз поточної ситуації в таких центрах дає можливість розробити відповідні рекомендації, які будуть впроваджуватися на основі зворотного зв'язку [12; 14].

Тим не менш, виявляється, що діяльність центру виявила різні проблеми, які потребують втручання. По-перше, найбільш суттєвою перешкодою є культурне розмаїття серед відвідувачів центру. У регіоні проживають люди різного культурного походження, як місцеві жителі, так і іммігранти, а також представники меншин. Кожна з цих спільнот має свої культурні особливості, які так чи інакше впливають на їхні очікування від культурних подій. Наприклад, різні етнічні спільноти можуть надавати перевагу різним темам чи форматам культурних подій, що ускладнює організацію заходів, які б задовольнили всіх одночасно [17].

Крім того, комунікаційні бар'єри значно ускладнюють цю проблему. Відсутність перекладеної літератури або культурно чутливих рекламних кампаній може ускладнити доступ меншин до послуг. Наприклад, може бути відсутня інформація про події, написана мовами меншин, а рекламні матеріали можуть не показувати, що подобається різним людям. Це призводить до непорозумінь і, відповідно, може перешкоджати відвідуванню культурних заходів.

Відповідно, третьою причиною незадоволення відвідувачів, як показують опитування та відгуки, є те, що деякі відвідувачі мають культурні проблеми або відчують себе обділеними програмами, які відповідають їхнім інтересам. Це може бути пов'язано з тим, що поточні програми не приділяють достатньо уваги розмаїттю культур їхньої аудиторії або не відповідають їхнім очікуванням [19].

Для того, щоб діяльність Центру культури і дозвілля стала більш конструктивною, необхідно сформулювати ефективну стратегію крос-культурного менеджменту. Очевидною метою такого плану є врахування культурного розмаїття та задоволення попиту різних етнічних груп, які користуються послугами центру.

Щоб розробити стратегію, необхідно почати з глибокого аналізу культурних потреб людини. Опитування, інтерв'ю, а також фокус-групи можуть бути використані для того, щоб зрозуміти, чого відвідувачі очікують від культури і чому вони надають перевагу в цьому плані. Наприклад, опитування громадської думки може дати дані про те, які культурні заходи чи події хотіли б бачити різні соціальні групи, і як вони хочуть, щоб вони були представлені. Таким чином можна зрозуміти потреби громади і зробити програми та послуги в центрі привабливими та актуальними для кожного відвідувача [20].

На основі цих висновків слід розробити план дій, який включатиме перегляд послуг, а також розробку нових способів передачі інформації, серед іншого. Нові культурні програми, орієнтовані на різні спільноти, також можуть бути частиною таких послуг у цій категорії. Це можуть бути програми, призначені для людей з інвалідністю [28].

Після того, як працівники дізнаються про нові глобальні системи, які долають комунікаційні бар'єри, у них не повинно виникати більше перешкод, а послуги повинні бути кращими, ніж раніше. Таким чином, навчання має охоплювати різні теми, такі як міжкультурна комунікація з урахуванням відмінностей між культурами або питання, пов'язані з культурною чутливістю у вербальному обміні або вирішенні конфліктів, що виникають через такі відмінності. Таким чином, центр повинен створити для своїх відвідувачів гостинну атмосферу, де кожен відчуває, що його люблять і вислухають, відповідно, у його власному культурному середовищі.

Ключовим аспектом успішного кроскультурного менеджменту є адаптація комунікаційних стратегій. Це передбачає переклад і локалізацію інформаційних матеріалів, щоб зробити одні й ті ж дані доступними для різних культурних груп.

Рекламні кампанії повинні бути достатньо чутливими, щоб просувати культурні особливості та вподобання своїх цільових груп. Це допоможе покращити комунікацію з відвідувачами та участь у культурних заходах. При розробці маркетингових кампаній важливо враховувати культурні відмінності, щоб вони слугували кожній культурі належним чином і ефективно.

Однак регулярний моніторинг та оцінка результатів цієї стратегії є важливим для її ефективності. Система зворотного зв'язку збирає думки відвідувачів, а також співробітників, які регулярно аналізуються на предмет будь-яких змін. Наприклад, коли в туризмі впроваджується нова програма, можуть існувати різні форми систем зворотного зв'язку, які можна використовувати, щоб з'ясувати, наскільки добре вона була сприйнята? Ця інформація є життєво важливою, оскільки допомагає вирішити, чи варто змінювати стратегію, чи продовжувати її реалізацію.

Розроблена процедура валідації тактик кроскультурного менеджменту дуже складна і складається з багатьох важливих кроків. Перш за все, це ініціація проекту - документ, який свідчить про початок проекту СКК. У ньому мають бути чітко визначені цілі, бажані результати, графік реалізації та ресурси, необхідні для підтримки цього підходу. Крім того, всі зацікавлені сторони повинні знати свої ролі та обов'язки в проекті, а також усвідомлювати загальну мету [31, с. 17].

Наступним кроком є залучення громади до цих зусиль. Тут ми маємо на увазі проведення зустрічей з представниками різних культур, щоб їхні реакції можна було врахувати в запланованих заходах. Такі зустрічі дають розуміння того, чого потребує кожен сегмент, і таким чином гарантують, що нові бізнеси та починання відповідатимуть найнагальнішим потребам громади. Наприклад, це можуть бути фокус-групи або публічні форуми, де представники різних культур висловлюють свою думку про програми та послуги департаменту, пов'язані з культурою, загалом.

Третій етап передбачає зміну практик, які є життєво важливими для ефективності стратегії. Це включає створення нових культурних заходів,

коригування поточних програм та зміну внутрішніх процедур для покращення надання послуг. Крім того, реалізація має бути поетапною, щоб реагувати на нові виклики та вирішувати проблеми в міру їх виникнення. Наприклад, можна почати з пілотних проєктів, перш ніж приступити до повного впровадження; це допоможе визначити, чи є ідея ефективною, чи потребує змін перед повним впровадженням [32].

Четвертий крок полягає в тому, щоб забезпечити постійний моніторинг та оцінку результатів внесених змін. Регулярне отримання думок як працівників, так і відвідувачів дозволить ефективно оцінити ефективність нових програм та функцій, а також оцінити стан досягнення поставлених цілей. Тому така система моніторингу має бути відкритою і доступною для всіх, хто в ній зацікавлений. Ці дані можуть також передбачати внесення необхідних змін до початкових планів, щоб вони відповідали запитам громадян, а отже, приносили плідні результати. Таким чином, періодичний аналіз даних у поєднанні з внесками допоможе визначити проблемні зони, а також аспекти стратегії, які потребують змін.

Для того, щоб зробити Центр культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради більш ефективним і надавати якісні послуги всім культурним групам, необхідно впровадити кроскультурний менеджмент. Розробка та впровадження стратегії кроскультурного менеджменту дозволить центру краще враховувати культурні відмінності, ефективніше спілкуватися з відвідувачами та ефективніше організовувати культурні заходи. Це означає, що він повинен адаптуватися до мінливих умов і потреб, які вимагають надання якісних послуг для всіх верств населення.

Успішна стратегія кроскультурного менеджменту допоможе Центру культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради стати більш відкритим до культурних відмінностей, а також створити гармонійний інтерактивний простір для всіх. Крім того, це сприятиме зміцненню зв'язків між різними культурними спільнотами, що призведе до покращення взаєморозуміння та взаємоповаги, що позитивно вплине на регіональний культурний клімат.

Для забезпечення якості послуг або виконання інших аспектів, пов'язаних з широким культурним розвитком громади в регіоні, стратегії повинні регулярно дотримуватися і коригуватися. Центр культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради повинен думати про нові шляхи, пов'язані з представленням інклюзивного культурного середовища. Це передбачає не лише надання високоякісних послуг, але й вибір різних цільових груп залежно від їхніх уподобань.

Успіх транскультурного менеджменту в Центрі культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради визначається тим, наскільки добре він може впоратися з культурними відмінностями, налагодити партнерство з місцевими громадами та гарантувати відмінну клієнтську підтримку своїм відвідувачам. Зусилля, залучення та процеси вдосконалення - це деякі передумови, необхідні для досягнення більш інклюзивного та дружнього культурного середовища, яке позитивно впливає на всі сфери розвитку регіону.

### **3.2. Навчання та розвиток персоналу в умовах культурного різноманіття**

Комунальний заклад культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради – це не просто місце, де відбуваються різноманітні культурні заходи, він робить значний внесок у зміну культурного середовища в районі. Це платформа, на якій місцеві жителі можуть організовувати своє громадське життя в межах повноважень органу місцевого самоврядування. Для того, щоб центр вважався ефективною моделлю успішного культурного ф'южн, надання послуг має бути найвищої якості для всіх категорій членів громади, включаючи, але не обмежуючись надавачами послуг та безпосередніми клієнтами [36, с. 43-53].

Крім того, культурне розмаїття, яке представляє цей культурно-дозвіллевий центр у Лука-Мелешківській сільській раді, виходить за межі етнічної, релігійної та мовної приналежності. Саме на цьому тлі ми можемо

говорити про багатство, підтвержене звичаями, традиціями та практиками, хоча іноді це є великою перешкодою для таких центрів, як наш, які потребують ретельного управління та лише кваліфікованого персоналу. Навчання та розвиток персоналу залишається ключовим фактором для постійного розширення викликів культурного розмаїття, а також для отримання оптимальних переваг від нього [37].

Вкрай важливо, щоб організація, яка прагне надавати високоякісні послуги, інтегрувала культурне розмаїття у свою діяльність як частину загальної стратегії розвитку фірми. Тому необхідно зосередитися на кількох ключових напрямках: покращення культурного розуміння співробітників; розвиток навичок міжкультурної комунікації; застосування інклюзивних практик; дотримання етичних стандартів на робочому місці. У цьому сенсі навчання та розвиток персоналу компанії має бути комплексним і охоплювати як теоретичну підготовку, так і практичні навички, які дозволять їм ефективно працювати в культурно різноманітних контекстах.

Таким чином, культурна компетентність охоплює знання про різні культури, включаючи традиції, цінності та норми, а також навички, що забезпечують ефективну взаємодію між людьми різного етнічного походження. Що стосується основних характеристик, які можуть визначати їхню роботу в центрі, то працівники повинні знати про них. Прикладами можуть бути релігійні переконання, культурно важливі свята тощо, а також соціальні норми і звичаї, які регулюють поведінкові моделі або очікування відвідувачів [39].

Наприклад, це допомагає у плануванні заходів, які мають культурне значення, завдяки розумінню окремих священних днів та обрядів. Ознайомлення з суспільними вимогами та етнічними протоколами може запобігти непорозумінням і розбіжностям, забезпечуючи таким чином доброзичливе середовище для задоволення туристів. Працівники повинні володіти сучасними знаннями про культурну емпатію, брати участь у програмах, спрямованих на розвиток культурної компетентності, та семінарах на відповідну тематику.

Іншим виміром розвитку людських ресурсів є міжкультурна комунікація. Здатність взаємодіяти зі співробітниками, які належать до різних націй, виходить за рамки простої дискусії. Такі навички сприяють успішному донесенню повідомлень до людей з різних культур, які демонструють різні звичаї чи соціальну поведінку. Тому персонал повинен змінювати свої комунікаційні стратегії залежно від етнічної приналежності гостей, яких він обслуговує.

Існують різні способи спілкування, різні способи вираження емоцій і різні способи поведінки в чужій культурі, серед інших аспектів. У деяких культурах емоційні спалахи заохочуються, тоді як в інших вони вважаються поганими манерами. Ознайомлення персоналу з цими відмінностями дозволить їм обирати відповідні засоби спілкування, які залишать у відвідувачів хороші спогади [43].

Управління конфліктами є додатковим ключовим елементом у підготовці працівників у мультикультурному середовищі. Конфлікти можуть виникати через відмінності в культурних очікуваннях і стандартах, а отже, необхідно вміти вирішувати їх позитивно і з користю для себе. Це може передбачати розуміння різних методів вирішення проблем, таких як медіація, активне слухання та техніка ведення переговорів.

Щоб ефективно вирішувати конфлікти, спричинені суперечливими цінностями та переконаннями, працівники повинні бути навчені тому, як поводитися з ними, коли вони виникають. Наприклад, вони можуть навчитися визначати можливі сфери розбіжностей, розуміти своє соціокультурне походження та уникати цих суперечок за допомогою відповідних механізмів.

Іншим ключовим питанням у розвитку та навчанні персоналу є інклюзивність. Для організації важливо сприяти створенню інклюзивної атмосфери, в якій усі працівники відчують, що вони є цінними членами робочого середовища і можуть професійно розвиватися без дискримінації. Це передбачає розробку політик і практик, які гарантують рівні можливості для всіх, незалежно від раси чи соціально-економічного походження.

Крім того, програми, які заохочують повагу до різних культур, позитивно впливають на підтримання добрих робочих стосунків між колегами. Організація



заходів може включати демонстрацію мультикультурних відмінностей всередині організації, а також забезпечення рівного доступу до різних ресурсів і можливостей для різних команд [55].

Реалізація діяльності Центру значною мірою залежить від дотримання етичних стандартів у нашій роботі. На практиці це означає, що рівність, повага та справедливість мають керувати всіма формами взаємодії з відвідувачами, співробітниками та партнерами. Тому важливо, щоб співробітники знали про етичні стандарти, які застосовуються до них як до членів НУО, щоб вони могли дотримуватися їх у своїх повсякденних обов'язках [56].

Крім того, необхідно, щоб кожен аспект діяльності Центру включав етичні стандарти, такі як організація культурних заходів або навіть взаємодія з відвідувачами чи адміністративні процеси. Для цього також може знадобитися розробка інструкцій і правил дотримання етичних кодексів, а також регулярний аудит і оцінка їх дотримання.

Існує багато способів навчати персонал, використовуючи різні методи та інструменти, щоб забезпечити їхню всебічну підготовку до роботи, але для цього потрібні знання, отримані протягом певного часу на семінарах або тренінгах, що проводяться експертними організаціями, наприклад, у сфері міжнародної культурної комунікації та психології. Тому деякі загальні заняття з культурної компетентності будуть запропоновані поряд зі спеціальними заняттями з міжкультурної комунікації та управління конфліктами [57].

Практичні вправи, такі як командоутворення та рольові ігри, можуть надати людям практичні навички, які допоможуть перетворити їх на ефективних учасників у багатокультурному робочому середовищі. Розігрування ролей залишить у працівників почуття заздрості, оскільки дозволяє їм відчувати різні проблеми, що виникають у різних країнах, наприклад, адаптацію до змін у засобах комунікації або врегулювання міжнародних суперечок.

Однією з важливих частин цього процесу є регулярна перевірка того, чи відбулися якісь зміни у ставленні або поведінці працівників, щоб визначити, чи було навчання корисним. Але для гостей варто знати про рівень їхньої

задоволеності. На додаток до інших методів збору зворотного зв'язку, аналіз поведінки працівників і туристів дає змогу оцінити, наскільки ефективним є центр. Це означає, що такі програми самі мають бути динамічними, адже вони спричиняють постійні зміни [58, с. 27-30].

Люди, які працюють безпосередньо з учасниками, краще знають, чи був той чи інший освітній процес успішним. Думки працівників та учасників відіграють важливу роль в оцінці ефективності конкретних навчальних програм, наприклад. Тому виявлення слабких місць на досить ранньому етапі допоможе визначити, як їх виправити. Для цього можна використовувати різні способи оцінювання, включаючи анкетування та інтерв'ю, а також відстеження минулих виступів. Нарешті, подібні ініціативи повинні враховувати інтереси різних зацікавлених сторін, як менеджерів, так і клієнтів, а також враховувати попередній пам'ятний досвід, інтерпретація якого може відрізнитися в різних культурах і епохах [59].

Підтримка керівництва має вирішальне значення для успіху в реалізації програми навчання та розвитку. Воно повинно активно залучатися до процесу навчання, надавати необхідні ресурси та підтримку. Сприятливе середовище для успіху програми також має бути створене керівниками. Це означає фінансування тренінгів та семінарів, виділення часу для навчання, а також підтримку ініціатив з розвитку персоналу.

Приклад мають подавати й самі керівники, демонструючи готовність працювати в культурно різноманітній атмосфері, яка підтримує інклюзивні практики. Крім того, вони повинні відкрито обговорювати культурні питання, заохочуючи працівників брати участь у таких заходах, як навчальні програми чи семінари.

Таким чином, ефективна програма навчання та розвитку персоналу може бути частиною загальної стратегії розвитку центру. У цьому випадку вона може допомогти визначити стратегічні цілі та пріоритети організації, а також інтегрувати їх з цілями навчання. Таким чином, покращення якості послуг - це не лише навчання; воно також має бути спрямоване на ширші стратегічні цілі,

такі як збільшення залучення громади, розвиток культурної інфраструктури або забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів для всіх, хто проживає в регіоні, в будь-який час.

Різноманітне культурне взаєморозуміння може стати джерелом натхнення для створення нових програм і заходів у центрі. Різні раси, взаємодіючи, можуть створювати нові ідеї щодо культурних заходів і програм, які можуть привабити нових відвідувачів, тим самим залучаючи їх до більшої участі в житті громади. Приклади включають організацію культурних фестивалів, виставок, майстер-класів та інших заходів, спрямованих на визнання відмінностей та зміцнення дружби між іншими культурами [62].

Важливим елементом для її розвитку можуть бути інновації щодо способів поєднання культурного досвіду. Сучасні технології, свіжі методи, що використовують свідомість людей, а не лише мистецтво, застосовувалися раніше, щоб зробити ці місця більш приємними для туристів, які б брали активнішу участь у заходах. Інновації можуть включати використання цифрових платформ для проведення онлайн-зустрічей або віртуальних виставкових майданчиків, які дозволяють підвищити рівень відвідуваності різних програм.

Робота центру є досить успішною, тому що в ній по-різному враховується соціальна відповідальність та етичний підхід. Це означає, що вся його діяльність повинна відповідати принципам справедливості, поваги та рівності. Центр має бути взірцем соціальної відповідальності, до якого всі мешканці мають рівний доступ до можливостей, культивуючи при цьому вищі ініціативи в культурному розвитку та соціальному добробуті.

Успішно реалізовані програми навчання та розвитку персоналу позитивно впливають на імідж центру. Організація, яка зацікавлена в розвитку культурної компетентності та інклюзії, демонструє свою готовність працювати в культурно різноманітному середовищі, а також бажання покращити послуги, що надаються людям з різним походженням. Це може допомогти Центру стати лідером культурного розвитку в громаді та сприяти позитивним суспільним змінам.

Реалізація програми навчання та розвитку персоналу має бути включена в ширшу політику розвитку організації. Це означає, що навчання має бути включене в ширшу стратегію розвитку Центру, щоб воно відповідало загальним цілям установи. Навчання має бути спрямоване не лише на покращення якості послуг, але й на досягнення певних стратегічних цілей, таких як підвищення рівня участі громади, розширення культурних об'єктів, а також забезпечення доступу до культурних ресурсів для всіх громадян [64, с. 5-13].

Навчання та розвиток персоналу - це безперервний процес, який вимагає постійного вдосконалення та адаптації до динамічної ситуації. Необхідно, щоб програма навчання могла адекватно реагувати на нові виклики та перспективи, що виникають у культурно різноманітному середовищі. Це може передбачати періодичний перегляд та оновлення навчальних матеріалів, впровадження нових методів та інструментів навчання, а також надання зворотного зв'язку щодо оцінки ефективності програми.

Все, що вдосконалюється і розвивається в працівниках, є важливим для того, щоб якість послуг залишалася високою. Йдеться не лише про професійне вдосконалення навичок, а й про створення заохочувального ставлення до гостей, гарантування їхнього комфорту та задоволення. Навчання має включати компоненти, які сприяють покращенню взаємодії між персоналом і клієнтами, створенню позитивного клієнтського досвіду та наданню високоякісних послуг у мультикультурному контексті.

Отже, навчання та розвиток персоналу є життєво важливими компонентами для забезпечення успішної роботи Центру культури та дозвілля при Лука-Мелешківській сільській раді. Цей механізм дозволяє надавати послуги на високому рівні, створювати гармонійне середовище як для працівників, так і для клієнтів, а також сприяти загальному культурному зростанню місцевої громади. Крім того, що центр відповідає сучасним стандартам надання послуг, інвестиції у навчання та розвиток персоналу принесуть користь у довгостроковій перспективі, оскільки вони стануть частиною модернізації, що сприятиме зростанню всього регіону.

Щоб уникнути непорозумінь під час надання культурно різноманітних послуг, важливо, щоб Центр розпочав свою роботу з визнання культурної компетентності, навичок міжкультурної комунікації та інклюзивної практики, а також повного дотримання етичних стандартів. Таким чином можна буде підтримувати якісне надання послуг, що також сприятиме як розвитку організації, так і розвитку всієї громади через навчання.

### **3.3. Формування стратегії кроскультурного менеджменту**

Створення комплексної багатовимірної стратегії кроскультурного менеджменту для Комунального закладу «Центр культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради» є складним завданням, яке вимагає глибокого розуміння культурного контексту, що його оточує, запровадження ефективних механізмів роботи з культурним розмаїттям та забезпечення інклюзивності на всіх рівнях діяльності закладу. Мета цієї стратегії виходить за рамки простого забезпечення рівного доступу до культурних ресурсів та послуг, створюючи таким чином збалансоване культурне середовище, що сприяє соціальній взаємодії та популяризації різних існуючих культур [68].

На початку розробки стратегії життєво важливо провести глибоке дослідження культурного контексту громади. Необхідно зібрати та узагальнити дані про етнічний склад населення, мову, культурні вірування та практики, соціальні традиції. Слід враховувати не лише кількісні, а й якісні аспекти, наприклад, наскільки різні культурні групи, ступінь їхньої залученості до спільної культури, а також наявність чи відсутність будь-яких форм міжкультурних бар'єрів. Цю інформацію можна зібрати за допомогою різних методологій, наприклад, методів соціального дослідження, включаючи опитування, фокус-групи, інтерв'ю з різними культурними організаціями або особисті інтерв'ю з впливовими особами. Дослідження є відправною точкою для подальшої розробки стратегії.

Важливим елементом стратегії є створення схем навчання та розвитку співробітників для підвищення їхньої культурної грамотності, яка полягає в розумінні різних культур, стилів спілкування між людьми з різним цивілізаційним походженням, а також у розумінні належної соціальної поведінки, яку демонструють люди з різних суспільств і країн, спрямованої на мирне вирішення розбіжностей, що можуть виникнути в результаті цього розмаїття. Теми для тренінгу включають основні принципи культурної чутливості; заходи для уникнення упередженості; методи медіації та переговорів у вирішенні конфліктів. Крім того, навчання повинно бути партисипативним, тобто надавати працівникам можливість практикуватись через практичні вправи, рольові ігри та аналіз конкретних ситуацій на основі вивченого матеріалу [69].

Після того, як навчальні курси проаналізовані та розроблені, наступним кроком є створення та впровадження політик і процедур, які гарантують інклюзивну атмосферу, забезпечуючи рівний доступ до культурних ресурсів. У цьому випадку необхідно розробити документи, які окреслюють принципи недискримінації, доступності культурних послуг поряд із принципами рівності. Такі документи можуть стосуватися різних аспектів, наприклад, як зробити культурні заходи доступними для людей з інвалідністю; мовних вимог між різними громадами; стратегій збору та обробки відгуків відвідувачів. Наприклад, центр може мати політику перекладу інформаційних текстів кількома мовами, організувати спеціальні заходи для меншин або дозволяти людям з інвалідністю брати участь у певних культурних заходах.

Організація культурних заходів є ключовим аспектом реалізації стратегій. Для того, щоб відзначити культурне розмаїття громади, дуже важливо розробляти та організувати різні види соціальних заходів, які демонструють це розмаїття. Це можуть бути виставки, музичні виступи, ярмарки, семінари чи інші заходи, які демонструють культурні практики та традиції. Однак важливо не лише демонструвати культурне розмаїття, але й забезпечити участь різних культурних груп у плануванні та проведенні цих заходів. Місцеві культурні інституції можуть відігравати значну роль у підвищенні рівня залучення

мешканців громади до мистецтва, а також у формуванні сприятливого ставлення до самого Центру як доступного та інклюзивного простору, де раді кожному, незалежно від його походження.

Показники, за якими оцінюють ефективність стратегії, відображають її успіхи та висвітлюють можливі проблеми в реалізованих проєктах. Щоб виявити сильні та слабкі сторони стратегії, необхідно здійснювати регулярний нагляд за діяльністю центру, який включає в себе збір думок відвідувачів і співробітників, а також перевірку дотримання встановленої політики. Опитування, інтерв'ю або електронні портали є деякими методами, що використовуються для вирішення цих питань, окрім проведення масштабних опитувань громадської думки або надання рекомендацій. Аналіз даних допомагає виявити проблемні сфери і внести необхідні корективи для кращого впровадження [73].

Іншим ключовим аспектом цієї стратегії є інновації. Нові технології та залучення громади можуть бути корисними в організації культурних подій. Наприклад, соціальні медіа та цифрові платформи можуть бути використані для реклами онлайн-зустрічей або інтерактивних виставок, які є більш доступними, ніж культурні ресурси, оскільки вони здебільшого проводяться через інтернет. Крім того, він охоплює інноваційні методи збору зворотного зв'язку та оцінки ефективності, що дозволяє швидко реагувати на мінливі соціальні та управлінські вимоги.

В основі плану транскультурного управління лежить лідерство. Тому від керівників очікується активна підтримка стратегії, надання ресурсів, необхідних для її реалізації, а також створення сприятливого середовища для успішного впровадження цих політик і процедур. Крім того, вони повинні на практиці демонструвати свою відданість кроскультурному управлінню, чи то через регулярні збори персоналу, на яких обговорюються результати виконання планів, чи то через організацію заходів, що сприяють залученню до кроскультурних ініціатив. Крім того, будь-які зусилля співробітників, спрямовані на просування культурного розмаїття, мають бути підтримані та мотивовані.

Узгодженість між різними сферами діяльності досягається тоді, коли в Центрі відбувається інтеграція стратегії кроскультурного менеджменту в загальний план розвитку. Іншими словами, всі стратегічні ініціативи та плани розвитку в цих установах повинні містити елементи, пов'язані з кроскультурністю (Hannam та ін.) Наприклад, культурні програми, спрямовані на посилення соціальної інтеграції, можуть бути частиною стратегічних планів, або можуть бути використані нові технології, спрямовані на поліпшення доступності культурних ресурсів. Однак ще важливішою є безперешкодна інтеграція стратегії кроскультурного менеджменту в ширший організаційний розвиток на всіх рівнях [84, с. 243-251].

Удосконалення стратегії – це безперервний процес, який також включає аспект регулярного перегляду та коригування. Це передбачає регулярний перегляд і аналіз результатів реалізації стратегії, впровадження нових інструментів і технологій для вдосконалення процесів, а також оновлення політики на основі досягнутих результатів і змін у навколишньому середовищі. Регулярний перегляд дозволяє враховувати зміни в культурі та потребах людей, щоб стратегія залишалася ефективною та актуальною.

Крім того, для успішного впровадження та підтримки стратегії мультикультурного управління необхідно розробити ефективний план комунікації. Внутрішня комунікація має забезпечити обмін інформацією між працівниками для розуміння та підтримки. Це може включати організацію регулярних зустрічей, розсилку інформаційних бюлетенів тощо. Зовнішня комунікація має на меті просувати різноманітні культурні заходи, що відбуваються в центрі, серед членів громади через місцеві ЗМІ, соціальні мережі та інші канали або засоби, що діють як канали, якими поширюється інформація.

Дуже важливо здійснювати моніторинг та звітувати про виконання стратегії, що дозволить підвищити рівень відкритості та відповідальності перед громадами та встановленими з ними партнерськими відносинами. Регулярне оновлення документів про виконання стратегії може містити інформацію про досягнуті результати, використані ресурси, а також про те, що нового було



впроваджено і що чекає на нас попереду. Крім того, важливо, щоб зацікавлені сторони отримували зрозумілі їм звіти; це допомагає завоювати їхню довіру в громаді, що в подальшому посилює підтримку з їхнього боку [85].

Таким чином, створення та впровадження стратегії кроскультурного менеджменту для Центру культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради є складним і багатогранним процесом, який складається з всебічної оцінки культурного середовища, розробки кваліфікованих програм навчання та розвитку, впровадження інклюзивної політики та процедур, організації культурних заходів, оцінки ефективності, впровадження інновацій, ролі керівництва, інтеграції плану в загальну траєкторію розвитку Центру, комунікаційних стратегій, механізмів вирішення конфліктів та постійного вдосконалення. Успішна реалізація цієї стратегії призведе до збільшення культурного розмаїття та громадського миру, що є передумовами соціальної інтеграції та сталого розвитку громад у цілому.

Це важливе питання, на яке повинні звернути увагу всі зацікавлені сторони, що беруть участь у формуванні та реалізації стратегії, оскільки воно здатне охопити багато поглядів і почуттів. Прикладами таких заходів є організація громадських слухань, консультацій з представниками різних культурних груп та відкритих дискусій/презентацій. Це допомагає отримати актуальну інформацію про потреби та пріоритети громади, а також забезпечити підтримку з боку громадян, які повірять у вас.

І останнє, але не менш важливе: інтеграція стратегії кроскультурного менеджменту в управлінську практику має бути одним із центральних завдань Центру. Різні етапи управління – планування, прийняття рішень, реалізація та оцінка – повинні включати кроскультурні аспекти. Наприклад, розробляючи нові культурні програми чи проекти, керівництво повинно враховувати різні культурні особливості та потреби різних верств населення, щоб зробити ці ініціативи більш життєздатними та далекосяжними в суспільстві.

Крім того, розробка та впровадження механізмів, спрямованих на вирішення питань, які можуть виникнути внаслідок культурних конфліктів,

також є частиною реалізації цієї стратегії на практиці. Це може вимагати створення спеціальних комісій або груп для арбітражу/посередництва у вирішенні конфліктних ситуацій, а також запровадження систем отримання, обробки та реагування на скарги і пропозиції від членів громади. Такий підхід до вирішення конфліктів сприяє розрядці напруженості до того, як вона переросте в більші проблеми, і просуває конструктивні шляхи вирішення розбіжностей, що виникають між людьми [87, с. 67-75].

Насамкінець, що не менш важливо, ми повинні подбати про розробку та реалізацію довгострокової стратегії сталого розвитку. Це означає, що завтрашні плани повинні включати нові заходи та проекти, які сприятимуть подальшому розвитку культурного розмаїття та інтегрованого способу життя. Важливо також постійно відстежувати та оцінювати результати реалізації цієї стратегії для своєчасного розпізнавання змін у культурі, а також потреб громади.

Таким чином, стратегічне управління культурним розмаїттям у Центрі культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради - це всеохоплюючий процес, який представляється як цілісний, що потребує детального аналізу та постійного вдосконалення. Така стратегія допоможе розвинути збалансоване культурне середовище, що підтримує соціальну інклюзивність та сталий розвиток громади, презентуючи Центр як інклюзивну відкриту установу, що просуває позитивний імідж.

### **Висновки до третього розділу**

Розробка стратегії кроскультурного менеджменту для Центру культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради є одним з найважливіших кроків у забезпеченні його ефективної роботи в умовах диверсифікованого культурного контексту. Необхідність адаптації до культурних відмінностей. Очевидно, що культурно-дозвілєвий центр відіграє важливу роль у розвитку культурного життя будь-якого регіону, що визначає необхідність адаптації його послуг до

культурних особливостей різних груп населення. Наявність культурних бар'єрів та різноманітність очікувань клієнтів формує необхідність впровадження ефективних практик кроскультурного менеджменту.

Використання кроскультурних механізмів. Для цього необхідно розробляти та застосовувати стратегії, які передбачають перегляд поточних пропозицій, запровадження нових програм, а також модифікацію комунікаційних стратегій. Таким чином, різним етнічним групам буде легше отримувати інформацію, а їхні запити будуть більш адекватно реагувати на них.

Навчання та розвиток персоналу. Навчання та розвиток персоналу є одним з основних факторів ефективного управління в різних культурах. Кожен працівник повинен бути обізнаний з культурними особливостями, мати хороші навички спілкування з людьми різного походження та вміти вирішувати суперечки мирним шляхом. Це не лише допоможе уникнути непорозумінь, але й підвищить якість обслуговування клієнтів.

Адаптація комунікаційної стратегії: Важливою частиною покращення взаємодії з різними культурними групами є переклад та локалізація інформаційних матеріалів, а також створення чутливих рекламних кампаній. Ці заходи допоможуть створити глибоке розуміння серед поціновувачів мистецтва або туристів, які відвідують подібні заходи.

Моніторинг та оцінка ефективності. Для забезпечення ефективної реалізації цих стратегій важливо регулярно проводити моніторинг та оцінку їх результатів. Цей зворотний зв'язок може надходити як від відвідувачів, так і від персоналу; обидва вони зацікавлені у внесенні змін, які зроблять стратегії більш чутливими до культурних потреб.

На додаток до підвищення якості послуг, всеохоплюючий план кроскультурного менеджменту сприятиме розвитку міжкультурних відносин у регіоні. Таким чином, це дозволить Центру культури і дозвілля не лише підтримувати високий рівень обслуговування, але й перетворитися на справжню культурну інституцію, здатну задовольнити різноманітні потреби сучасного суспільства.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретично узагальнено і запропоновано нове вирішення питань стосовно формування кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля.

1. Розкривши поняття та сутність кроскультурного менеджменту, було встановлено, що цей напрямок управління зосереджується на регулюванні та інтеграції взаємодії між національними й організаційними культурами. Ключовим аспектом кроскультурного менеджменту є врахування поведінкових закономірностей, характерних для різних національних культур, що дозволяє адаптувати методи управління та комунікації в організації. Завдяки цьому підходу можливо досягти порозуміння в міжнародних командах, сприяти ефективному вирішенню конфліктів, уникати культурних бар'єрів і будувати довірливі відносини між працівниками та керівництвом. Важливими для кроскультурного менеджменту є здатність розробляти корпоративну культуру, що об'єднує елементи різних культур, але не копіює жодну з них повністю.

Ефективний кроскультурний менеджмент також включає створення спільної системи цінностей, що визнається всіма членами багатонаціональної організації, на основі взаємоповаги та толерантності до відмінностей. Такий підхід дозволяє організації не лише досягати стратегічних цілей, але й сприяє зростанню лояльності співробітників, покращенню комунікаційних процесів та підвищенню ефективності діяльності за рахунок інклюзивності в управлінні.

2. Охарактеризувавши основні теорії та моделі кроскультурного менеджменту, можна сказати, що кроскультурний менеджмент досліджує взаємодію між представниками різних культур у бізнесі. Однією з ключових моделей є модель Гофстеде, яка включає шість вимірів: дистанція влади, індивідуалізм проти колективізму, маскуліність проти фемінності, уникнення невизначеності, довгострокова проти короткострокової орієнтації та потаємність проти поблажливості. Інша важлива модель, розроблена Тромпенаарсом, розглядає сім вимірів, таких як універсалізм проти партикуляризму,

індивідуалізм проти комунітаризму, специфічність проти дифузності, нейтральність проти емоційності, досягнення проти припису, послідовність проти синхронності часу та відношення до навколишнього середовища. Дані моделі допомагають зрозуміти, як культурні відмінності впливають на комунікацію, прийняття рішень і лідерство в міжнародних організаціях.

3. Вивчено особливості кроскультурної комунікації в управлінських процесах. Тут міжкультурна комунікація охоплює взаємодію та зв'язок між представниками різних культур, включаючи як прямі контакти, так і опосередковані форми комунікації, такі як мова, письмовість і електронні комунікації. Іншими словами, міжкультурна комунікація є набором різних форм відносин і спілкування між індивідами та групами, що представляють різні культурні контексти.

При побудові міжособистісних відносин у мультикультурних колективах або при управлінні міжнародними організаціями, а також у взаємодії з іноземними партнерами, часто виникає перетворення різних національних культур. Це може призводити до непорозумінь у ділових відносинах. Отже, знання кроскультурних аспектів є важливим для сучасних менеджерів, щоб уникнути таких проблем.

4. Визначено роль центрів культури та дозвілля в сучасному суспільстві. Зокрема було встановлено, що будівництво культурних і мистецьких центрів є ефективним способом соціального, економічного та духовного розвитку суспільства. Наявність таких закладів у містах позитивно впливає на соціальні аспекти, транспорт, сталий туризм, освіту та інші сфери. Завдяки своїй багатофункціональності та універсальності культурні центри приваблюють різні верстви населення і можуть бути використані для різних заходів. Культура, яка підтримує різні форми творчого самовираження і вивчення традицій, сприяє розвитку творчої економіки, інновацій та активній участі громадянськості у формуванні сучасної демократичної держави.

5. Вивчено культурне різноманіття та визначено його вплив на діяльність центрів культури та дозвілля і тут варто зауважити, що до 2017 року держава

практично не приділяла достатньої уваги сучасній культурі. Спостерігається, що професії художника, музиканта, композитора та інших митців систематично знецінювались. Заклади культури готують фахівців протягом п'яти років, але, отримавши диплом, ці митці часто змушені були відмовитися від творчості, щоб заробляти на життя, підлаштовуючи свої умови під реалії. Хоча певним визнаним митцям надавалися можливості для самореалізації при міністерствах та управліннях культури, більшість залишалася поза творчим процесом.

Зараз відсутня єдина політика щодо державної підтримки створення і поширення культурних продуктів, що стосуються збройної агресії Російської Федерації проти України, тимчасово окупованих територій та внутрішньо переміщених осіб. Основні інструменти державної підтримки таких культурних продуктів – конкурси Держкіно, програми Українського інституту книги та Українського культурного фонду.

6. Надано оцінку ефективності центрів культури та дозвілля в умовах культурного різноманіття. У сфері культури проблема ефективності ускладнена через неможливість точно виміряти кінцеві результати діяльності, оскільки критерії ефективності, що застосовуються до матеріального виробництва, не підходять для цієї сфери. Щодо культурних установ, важливо розглядати економічну, соціальну та соціально-економічну ефективність. Економічна та соціальна ефективність мають тісний взаємозв'язок. Однак соціальна ефективність проявляється не відразу і вплине на економічну ефективність у наступні періоди. Тому часто ці поняття об'єднують в одне – «соціально-економічна ефективність», що особливо актуально для організацій і установ культури.

Соціально-економічна ефективність визначається як співвідношення між соціальним ефектом, отриманим установою культури, і витратами, які були спрямовані на його досягнення.

7. Проведено планування та впровадження кроскультурного менеджменту на прикладі Центру культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради. Центр культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради відіграє важливу

роль у культурному житті регіону, організовує численні заходи, виставки, фестивалі та інші культурні події. Для того, щоб ефективні стратегії управління цією організацією завжди працювали належним чином, необхідно впроваджувати кроскультурні механізми. Аналіз поточної ситуації в таких центрах дає можливість розробити відповідні рекомендації, які будуть впроваджуватися на основі зворотного зв'язку.

Центр культури і дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради є важливим закладом культури, який слугує культурним осередком для місцевих жителів та гостей регіону. Він організовує різноманітні заходи, включаючи культурні виставки, театральні вистави, концерти, фестивалі та інші події, які сприяють розвитку культурного життя громади. Центр також пропонує освітні програми та майстер-класи, які допомагають мешканцям розвивати творчі навички та знання в різних мистецьких галузях.

8. Проаналізовано навчання та розвиток персоналу в умовах культурного різноманіття та встановлено, що підтримка керівництва має вирішальне значення для успіху в реалізації програми навчання та розвитку. Для досягнення ефективних результатів керівники повинні не лише активно підтримувати процес навчання, але й створювати сприятливе середовище, яке мотивуватиме працівників до професійного розвитку та сприятиме їхній інтеграції у багатокультурний колектив. Це означає фінансування тренінгів, семінарів та інших освітніх ініціатив, які покращують міжкультурні компетенції та сприяють злагодженій роботі у багатокультурних умовах, забезпечення працівників можливістю брати участь у навчальних заходах у робочий час, що демонструє цінність розвитку персоналу для організації та формування атмосфери підтримки та мотивації, яка заохочує ініціативи з професійного зростання і міжкультурного розвитку.

Таким чином, у багатокультурному середовищі роль керівництва у навчанні та розвитку персоналу має комплексний характер, включаючи фінансову підтримку, організаційні ресурси та особисте залучення. Це дозволяє

створити стабільну основу для розвитку персоналу, сприяючи підвищенню ефективності командної роботи та адаптації працівників до міжкультурних умов.

9. Обґрунтовано формування стратегії кроскультурного менеджменту. Тут важливим елементом стратегії є створення схем навчання та розвитку співробітників для підвищення їхньої культурної грамотності, яка полягає в розумінні різних культур, стилів спілкування між людьми з різним цивілізаційним походженням, а також у розумінні належної соціальної поведінки, яку демонструють люди з різних суспільств і країн, спрямованої на мирне вирішення розбіжностей, що можуть виникнути в результаті цього розмаїття. Теми для тренінгу включають основні принципи культурної чутливості; заходи для уникнення упередженості; методи медіації та переговорів у вирішенні конфліктів. Крім того, навчання повинно бути партисипативним, тобто надавати працівникам можливість практикуватись через практичні справи, рольові ігри та аналіз конкретних ситуацій на основі вивченого матеріалу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеєва Г. М., Чернишева М. О., Коробко К. В. Містобудівна та соціальна роль фізкультурно-спортивних зон закладів вищої освіти у контексті сталого розвитку. *Theory and practice of design*. 2021. № 23. С. 5–20.
2. Азарова Ю. Мультикультуралізм і сучасні моделі міжкультурної комунікації. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Серія: Культурологія. 2016. Вип. 17. С. 13–19.
3. Афоніна І. Ю. Стратегії комунікативної поведінки в професійно значущих ситуаціях міжкультурного спілкування. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3. С. 25–30.
4. Бадьйор Д. Венеційський скандал: що відбувається навколо українського павільйону на бієнале. URL: [https://lb.ua/culture/2018/11/17/412681\\_venetsianskiy\\_skandal.html](https://lb.ua/culture/2018/11/17/412681_venetsianskiy_skandal.html) (дата звернення 10.08.2024).
5. Бармашина Л. М., Пономаренко А. Р. Багатофункціональні сільські громадські центри. *Архітектура та екологія: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 30 жовтня – 01 листопада 2018 року). Київ : НАУ, 2018. С. 99–101.
6. Барна Л. Міжкультурна комунікація: бар'єри і шляхи подолання. Київ: Либідь, 2010.
7. Березін М. Ю. Корпоративна культура як інструмент соціального менеджменту на прикладі КП Муніципальна поліція : master's thesis. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71805> (дата звернення 15.08.2024).
8. Білінський В. Українська трипільська культура. *Пам'ятки України: історія та культура*. 2017. № 3 (235), берез. С. 26–31.
9. Бойко О. Т. Невербальні засоби спілкування у системі міжкультурної комунікації у системі міжкультурної комунікації. *Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]*. Серія : Філологічна. 2012. Вип. 23. С. 14–15.

10. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : навч. посібник. Київ : АртЕк, 2020. 192 с.
11. Вонг Г. Управління міжкультурними командами: принципи та практика. Нью-Йорк: Рутледж, 2015.
12. Головач Н. М. Менеджмент культури в контексті сучасних соціокультурних перетворень. *Культура і сучасність*. 2017. № 2. С. 10–15.
13. Головченко М.Ф. Сучасний стан та шляхи удосконалення реалізації культурної функції Української держави. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Юридичні науки. 2014. Вип. 1. Т. 1. С. 9-14.
14. Гузенко І. Ю. Ціннісно-культурні аспекти економічної глобалізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 1 (65). С. 25–36.
15. Дорошенко К. П'ять скандалів в українській культурі. URL: <https://susplne.media/culture/2467-pat-skandaliv-v-ukrainskij-kulturi-2019/> (дата звернення 15.08.2024).
16. Драгомирецька Н., Дружинін С. Основи кроскультурного менеджменту: навч. посібник. Київ: Академія, 2020.
17. Дригус М. Джемс Дональдсон: кроскультурний аналіз становлення європейського освітнього простору. *Education and science of today: intersectoral issues and development of sciences*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-19.03.2021.v3.41> (дата звернення 15.08.2024).
18. Дружківська міська військова адміністрація. URL: <https://druisp.gov.ua/component/%20documents/11231:2xd4f56hj> (дата звернення 15.08.2024).
19. Єршов В. Культурні осередки України: бердичів. *Всесвітня література в сучасній школі*. 2017. № 5 (430). С. 33–37.
20. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125> (дата звернення 15.08.2024).

21. Зданевич Л., Атрощенко Т. Крос-культурний менеджмент в освітньому середовищі закладу дошкільної освіти: сучасні виклики. *Молодь і ринок*. 2022. № 3/201. С. 44–48.
22. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент у сформованій культурі комунікацій. *Агросвіт*. 2023. № 9–10. С. 71–76.
23. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент як інструмент організації крос-культурної взаємодії. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 49–52.
24. Капліна А. І. Крос-культурний менеджмент: цілі, завдання та перспективи дослідження. *Агросвіт*. 2024. № 5. С. 81–85.
25. Коваленко Є. Я. Ділова репутація менеджменту як ключовий чинник стратегічного розвитку підприємств соціально-культурного сервісу. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. 59–65.
26. Коваленко Є. Я. Сенси в культурі управління. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2017. № 4. С. 26–31.
27. Коваленко Є. Я. Управлінська культура людських відносин. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2019. № 2. С. 230–235.
28. Кононець Н. В. Кроскультурний підхід до професійної підготовки майбутніх фахівців з економічної кібернетики. *Інтеграція освіти, науки та бізнесу в сучасному середовищі: літні диспути*: тези доп. І міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (1-2 серпня 2019 р.). Дніпро, 2019. С. 292–297.
29. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року. Київ, 1996. 141 с.
30. Корженко В. В., Писаренко Ж. А. Вплив національної культури на формування моделі управління: методика крос-культурного менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 16–26.
31. Корнієнко В. В. Гуманітарні комунікативні системи як чинники європейської інтеграції. Україна та Франція: кроскультурний діалог : автореф. дис. ... д-ра культурології : 26.00.01 / Нац. муз. акад. України ім. П. І. Чайковського. Київ, 2017. 39 с.

32. Костура Д. Ювілей Центр культури "Уваровський дім". *Культура і життя*. 2017. 6 жовт. С. 14.
33. Кравченко Н. Ю. Організаційна культура в комерційному секторі українського транзитивного суспільства: структурно-змістовий аналіз. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2019. № 81. С. 159–170.
34. Кравченко Н. Ю. Структурно-змістові особливості організаційної культури в державному секторі українського суспільства: соціологічний аналіз. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2018. № 80. С. 115–124.
35. Культурно-видовищні та дозвіллієві заклади: ДБН В.2.2-16. Чинний від 2019-03-26. Київ, 2019. URL: [https://e-construction.gov.ua/laws\\_detail/3074791651063890960?doc\\_type=2](https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3074791651063890960?doc_type=2) (дата звернення 15.08.2024).
36. Лессиг Л. Свободна культура. *Інтелектуальна власність в Україні*. 2018. № 3. С. 43–53.
37. Максимовська Н. Менеджмент культури в контексті сучасної культурної політики. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку* (напрямок: культурологія). 2023. № 45. С. 163–169.
38. Марченко О. В., Сушко Д. О. Методичні рекомендації щодо участі у грантових програмах та конкурсах. Дніпро : ДДУВС, 2018. 68 с.
39. Марченко О. Роль корпоративної культури у формуванні професійної культури фахівця. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 11(17). С. 913–926.
40. Міжнародний маркетинг : підручник / за заг. ред. А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 448 с.
41. Модель культури Ф. Тромпенаарса. URL: [https://stud.com.ua/79836/menedzhment/model\\_kulturi\\_trompenaarsa#goog\\_rewarded](https://stud.com.ua/79836/menedzhment/model_kulturi_trompenaarsa#goog_rewarded) (дата звернення 18.08.2024).
42. Олійник А. Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Вінниця, 2020. 131 с.

43. Охріменко М. Культурні послуги - місцевій громаді. *Бібліотечна планета*. 2020. № 3 (89). С. 7–9.

44. Петрушенко Ю. М. Крос-культурні аспекти підвищення ефективності міжнародного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5, т. 1. С. 146–148.

45. Планування та забудова територій: ДБН Б.2.2-12. Чинний від 2019-10-01. Вид. офіц. Київ : Мінрегіон України, 2019. 177 с.

46. Побачити Україну: Docudays UA мандрує світом. URL: [https://www.irf.ua/grants/awarded\\_grants/pobachiti\\_ukrainu\\_docudays\\_ua\\_mandruue\\_svitom/](https://www.irf.ua/grants/awarded_grants/pobachiti_ukrainu_docudays_ua_mandruue_svitom/) (дата звернення 15.08.2024).

47. Попова Н. В., Шинкаренко В. Г. Крос-культурний менеджмент як механізм адаптації підприємств до сучасних умов розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. С. 367–373.

48. Попова Н., Шинкаренко В. Організація культурно-дозвіллевих заходів в умовах культурного різноманіття. Харків: Харківський національний університету культури і мистецтв, 2018.

49. Почтовюк А., Семеніхіна В., Золотаренко В. Крос-культурний менеджмент та міжкультурна комунікація: реакція на виклики глобальної міграції. *Mechanism of an economic regulation*. 2024. № 1 (103). С. 24–29.

50. Про внесення зміни до пункту 17 Положення про Український центр з фізичної культури і спорту інвалідів “Інваспорт”: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.03.2017 р. № 209. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/209-2017-p#Text> (дата звернення 15.08.2024).

51. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 : станом на 9 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-p#Text> (дата звернення 15.08.2024).

52. Про культуру: Закон України від 06.06.2024 р. № 3792-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення 18.08.2024).

53. Про схвалення Довгострокової стратегії розвитку української культури – стратегії реформ : Розпорядж. Кабінету Міністрів України від 01.02.2016 р. № 119-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119-2016-p#Text> (дата звернення 15.08.2024).

54. Романуха О. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/103.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/103.pdf). (дата звернення 15.08.2024).

55. Свирид І. Проектний менеджмент та грантова діяльність у закладах культури клубного типу. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку* (напрямок: культурологія). 2023. Т. 47. С. 170–175.

56. Семенюк О. А. Роль антропологічної культури в процесі комунікації. *Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу: стратегії розвитку*. Ч 3. 2022. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-281-7-29> (дата звернення 17.08.2024).

57. Скороходова І. І. Вплив лідерства на формування та розвиток організаційної культури КУ "Запорізький обласний центр молоді" ЗОР : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/4018> (дата звернення 17.08.2024).

58. Смирнова Н. В. Впровадження організаційної культури підприємства через соціалізацію працівника. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 3. С. 27–30.

59. Строгаль М. О. Роль фандрейзингу в розвитку закладів культури України. *Культура України*. Серія: Культурологія. 2017. Вип. 55. С. 243–254.

60. Структурно-змістові особливості організаційної культури в державному секторі українського суспільства: соціологічний аналіз. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2018. № 80. С. 115–124.

61. Сучасний сталий розвиток в сфері культури: зарубіжний досвід для України: монографія / Н. М. Драгомирецька, С. С. Дружинін, С. В. Думинська, Р. П. Жилавська, Ю. В. Ковальова. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 238 с.
62. Сучасні дипломатичні відносини України з японією: кроскультурний та економічний аспект / А. А. Прокоп'єва та ін. *Efektivna ekonomika*. 2023. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.3.38> (дата звернення 17.08.2024).
63. Тодорова Н. Ю. Крос-культурний менеджмент: навч. посібник. Донецьк: ДонНТУ, 2008. 330 с.
64. Токарева Н., Коллі-Шамне А. Ставлення до старості осіб старшого вікового періоду: кроскультурний аспект. *Психологія: реальність і перспективи*. 2021. № 17. С. 5–13. URL: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i17.246> (дата звернення 18.08.2024).
65. Тропіна В. Б. Реформування системи фінансової підтримки сфери культури в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2016. № 3 (7). С. 217–223.
66. Урбанська К. Культурна освіта, яку здійснюють навчальні заклади. *Culturological almanac*. 2024. № 1. С. 408–415.
67. Хофстеде Г. Культура та організації: програмне забезпечення розуму. Лондон: Макгроу-Гілл, 2001.
68. Центр громадянських свобод. *Women and War*. 2024. Р. 19–22. URL: <https://doi.org/10.1515/9798887194332-003> (дата звернення 18.08.2024).
69. Цигилик Н., Дзюрах Ю. Нг-менеджмент як інструмент розвитку корпоративної культури органів публічної влади: порівняльний аналіз світових практик. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. № 5(19). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5\(19\)-142-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2023-5(19)-142-150) (дата звернення 17.08.2024).
70. Чернишева М. Концептуальні підходи до проектування центру культури. 2022. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/54796> (дата звернення 15.08.2024).

71. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Організаційна культура як проблема крос-культурного менеджменту. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2014. № 58. С. 53–63.
72. Шейко В., Філевська Т. Стратегія Українського інституту 2020-2024 / Український інститут. URL: <https://ui.org.ua/strategy2020-2024> (дата звернення 15.08.2024).
73. Широка С. Ціннісний менеджмент як феномен моральної культури: перспективи дослідження. *Humanities journal*. 2019. № 1. С. 35–45.
74. Як розвиваються мистецькі центри у світі? – Хмарочос. Хмарочос. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2014/11/21/yak-rozvivayutsya-mistetski-tsentri-po-vsomu-svitovi/> (дата звернення: 17.08.2024).
75. Adam Mickiewicz Institute. Adam Mickiewicz Institute. URL: <https://iam.pl/en/about-us/adam-mickiewicz-institute> (date of application: 15.08.2024).
76. Braslauskas J. Effective creative intercultural communication in the context of business interaction: theoretical and practical aspects. *Creativity studies*. 2020. Vol. 13, №. 1. P. 199–215.
77. Cross-Cultural studies using social networks data / I. Annamoradnejad et al. *IEEE transactions on computational social systems*. 2019. Vol. 6, №. 4. P. 627–636.
78. Cultural leadership academ «House of Europe». URL: <https://houseofeurope.org.ua/en/programme/cultural-leadership-academy> (date of application: 10.08.2024).
79. Diachenko R. Сучасні ресторани заклади України як осередки дозвілля. *Collection of scientific works “Notes on Art Criticism”*. 2019. Т. 35. С. 9–14.
80. Experience Archives – European Cultural Foundation. European Cultural Foundation. URL: <https://culturalfoundation.eu/programmes/category/experience/> (date of application: 10.08.2024).



81. Goley Y. International, cross-cultural and comparative management as new sections of management: essence and relationship of the subject area. *Pryazovskyi economic herald*. 2021. № 6 (29).
82. Khmara M., Pilipenko B. Cross-cultural management of international corporations. *State and regions. series: economics and business*. 2020. № 6 (117).
83. Radware captcha page. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf> (date of application:10.08.2024).
84. Samoylenko G. V. Nizhyn as the cultural centre of Northern Left Bank Ukraine in history and modernity. *Literature and Culture of Polissya*. 2019. Vol. 94, №. 111. P. 243–251.
85. Shevchuk T. Cross-cultural modus of intellectual discourse of Hryhorii Skovoroda. *Філологічні діалоги*. 2022. №. (9). P. 184–198.
86. Suduk O. Y., Shcherbakova A. S. Самоменеджмент та крос-культурний менеджмент – інструменти формування сильної управлінської культури організації. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2021. Т. 4, № 96. С. 357.
87. Zhukovska A. Cross cultural management as a tool of inclusive entrepreneurship. *Eastern Europe: economy, business and management*. 2020. №. 3(26). URL: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-11> (date of application: 10.08.2024).

## ДОДАТКИ

Дод. А.1. Формування системи кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля

Компонент	Опис	Приклади
Мета і стратегія	Визначення основних цілей і напрямків розвитку кроскультурного менеджменту.	Підвищення культурного розмаїття, покращення взаєморозуміння.
Аналіз культурних особливостей	Дослідження культурних традицій і звичаїв різних груп населення.	Оцінка мовних бар'єрів, традиційних свят, соціальних норм.
Навчання і розвиток	Організація тренінгів та семінарів для персоналу з кроскультурної комунікації та управління.	Курси з міжкультурної комунікації, майстер-класи з культурного обміну.
Комунікаційні стратегії	Розробка ефективних методів комунікації для взаємодії з представниками різних культур.	Багатомовні інформаційні матеріали, адаптація комунікаційних каналів.
Інклюзія та рівність	Забезпечення рівного доступу до ресурсів і можливостей для всіх культурних груп.	Рівні можливості для участі в заходах, програмам підтримки для меншин.
Оцінка та зворотний зв'язок	Проведення регулярних оцінок ефективності кроскультурних ініціатив та отримання зворотного зв'язку.	Оцінювання задоволеності учасників, анкети зворотного зв'язку.
Ресурси і підтримка	Визначення необхідних ресурсів та створення підтримуючого середовища для реалізації кроскультурних проектів.	Фінансування, волонтери, партнерські організації.

Дод. Б.1. Система кроскультурного менеджменту Центру культури та дозвілля  
Лука-Мелешківської сільської ради

Компонент	Опис
Назва	Центр культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради
Місія	Сприяння культурному розвитку та інтеграції різних культур в межах громади.
Цілі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення культурного обміну.</li> <li>- Організація культурних заходів.</li> <li>- Підтримка місцевих традицій та інновацій.</li> </ul>
Кроскультурний менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробка та реалізація програм, що сприяють культурному порозумінню.</li> <li>- Проведення навчання для працівників щодо міжкультурної комунікації.</li> <li>- Взаємодія з культурними організаціями різних країн.</li> </ul>
Основні принципи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Взаємна повага.</li> <li>- Інклюзивність.</li> <li>- Прозорість.</li> <li>- Гнучкість.</li> </ul>
Основні стейкхолдери	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Місцеві жителі.</li> <li>- Культурні організації.</li> <li>- Державні органи.</li> <li>- Міжнародні партнери.</li> </ul>
Стратегії впровадження	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Організація культурних обмінів та фестивалів.</li> <li>- Впровадження курсів з міжкультурної комунікації.</li> <li>- Розробка проектів для підтримки культурного розмаїття.</li> </ul>
Оцінка ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Моніторинг рівня задоволеності учасників.</li> <li>- Оцінка впливу на культурне розмаїття громади.</li> <li>- Аналіз досягнення цілей програм.</li> </ul>

Дод. В.1. Процес збору даних для оцінки ефективності кроскультурного менеджменту в сільських закладах культури та дозвілля

Категорія	Критерій оцінки	Метод збору даних	Відповідальний за збір даних	Дата збору
Рівень обізнаності працівників	Знання основних принципів кроскультурного менеджменту	Анкетування працівників	Керівник проекту	10.09.2024
Участь у культурних заходах	Кількість проведених культурних заходів для різних культур	Моніторинг заходів	Відповідальний за програму	20.09.2024
Відгуки відвідувачів	Задоволеність відвідувачів, зібрані через анкети	Анкетування відвідувачів	Співробітник PR-відділу	25.09.2024
Навчальні програми для персоналу	Кількість проведених тренінгів та семінарів	Звітність про навчання	HR-менеджер	30.09.2024
Взаємодія з місцевими громадами	Частота зустрічей та обговорень з представниками громади	Протоколи зустрічей	Куратор громади	05.10.2024
Залучення волонтерів	Кількість волонтерів, які залучені до організації заходів	Облік волонтерської діяльності	Керівник волонтерського проекту	10.10.2024
Оцінка культурної різноманітності	Представленість різних культур в програмах закладу	Аналіз програмного контенту	Культурний менеджер	15.10.2024

Категорія	Критерій оцінки	Метод збору даних	Відповідальний за збір даних	Дата збору
Партнерство з іншими культурними організаціями	Кількість спільних проєктів з іншими закладами культури	Звіт про партнерську діяльність	PR-менеджер	20.10.2024
Використання мультимедійних ресурсів	Наявність онлайн-платформ для взаємодії з аудиторією	Аналіз веб-сайту та соціальних мереж	Веб-майстер	25.10.2024
Вплив на розвиток місцевої культури	Оцінка впливу проєктів на збереження та розвиток місцевої культури	Соціологічні дослідження	Науковий співробітник	30.10.2024

*Дод. Г.1. План програми кроскультурного менеджменту  
для Центру культури та дозвілля Лука-Мелешківської сільської ради*

**1. Аналіз культурних особливостей**

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Проведення дослідження	Збір даних про культурні особливості місцевих громад, національних меншин, які відвідують Центр. Визначення культурних потреб та інтересів.	Місяць 1	Соціолог, дослідник
Аналіз результатів	Аналіз зібраних даних для виявлення ключових культурних факторів, що впливають на взаємодію в Центрі.	Місяць 1	Керівник проекту, соціолог
Розробка рекомендацій	Формулювання рекомендацій для впровадження в діяльність Центру на основі проведеного аналізу.	Місяць 1	Керівник проекту

**2. Навчання для працівників**

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Підбір тренерів	Вибір кваліфікованих тренерів з кроскультурного менеджменту для проведення навчальних семінарів.	Місяць 2	Керівник проекту, HR-менеджер
Організація тренінгів	Проведення тренінгів для працівників Центру, включаючи теми комунікації, управління конфліктами, культурного розуміння і чутливості.	Місяць 2-3	Тренер з кроскультурного менеджменту

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Оцінка ефективності навчання	Збір відгуків від працівників про навчання та оцінка впливу тренінгів на їхню роботу.	Місяць 3	Керівник проекту, тренер

### 3. Розробка стратегії комунікації

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Аналіз комунікаційних потреб	Оцінка комунікаційних потреб різних культурних груп та визначення способів ефективної взаємодії.	Місяць 3	PR-фахівець, комунікаційний менеджер
Розробка стратегії	Розробка стратегії комунікації, включаючи рекомендації щодо використання культурних чутливих мовних та невербальних практик.	Місяць 3	PR-фахівець, керівник проекту
Впровадження стратегії	Запровадження стратегії в діяльність Центру, моніторинг її реалізації та внесення коректив.	Місяць 4	PR-фахівець, керівник проекту

### 4. Організація культурних заходів

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Планування заходів	Розробка календаря культурних заходів, які сприяють обміну культурними традиціями та збагачують культурний досвід громади.	Місяць 4	Організатори заходів, волонтери

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Організація заходів	Проведення заходів, таких як фестивалі, виставки, лекції, що відображають різноманітність культур і сприяють міжкультурному діалогу.	Місяць 5 і далі	Організатори заходів, волонтери
Збір зворотного зв'язку	Оцінка ефективності заходів через опитування учасників та аналіз їхнього впливу на міжкультурну інтеграцію.	Місяць 6	Організатори заходів, аналітик

#### 5. Оцінка ефективності програми

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Збір даних	Збір даних про результати реалізації програми, включаючи кількість учасників, відгуки та інші ключові показники.	Місяць 6	Аналітик, керівник проекту
Аналіз результатів	Аналіз зібраних даних для оцінки ефективності програми та визначення досягнень і проблем.	Місяць 6	Аналітик, керівник проекту
Підготовка звіту	Підготовка звіту про результати програми, включаючи рекомендації для подальшого вдосконалення.	Місяць 6	Аналітик, керівник проекту

#### 6. Коригування та вдосконалення

Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Аналіз зворотного зв'язку	Аналіз отриманих відгуків та результатів оцінки програми.	Місяць 7	Керівник проекту, аналітик



Завдання	Опис	Терміни	Відповідальні особи
Коригування програми	Внесення необхідних змін до програми на основі отриманих результатів та зворотного зв'язку.	Місяць 7	Керівник проекту, відповідальні особи
Планування наступних етапів	Розробка плану для подальшого вдосконалення програми і реалізація нових ініціатив.	Місяць 7	Керівник проекту, відповідальні особи