

Оксана Дзера
Олександра Літвіняк
Ірина Одрехівська

Стратегічна міжкультурна комунікація



Міністерство освіти і науки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Оксана ДЗЕРА
Олександра ЛІТВІНЯК
Ірина ОДРЕХІВСЬКА

Стратегічна міжкультурна комунікація

Навчальний посібник

Львів
2025

DOI 10.30970/stinco.2025

УДК [316.7:81'25'27:327:008]:004.8](075)

Д44

Рецензенти:

Роксолана Поворознюк, д-р філол. наук, проф.,
професор кафедри теорії і практики перекладу з англійської мови
Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Алла Паславська, д-р філол. наук, проф.,
завідувач кафедри перекладу і міжкультурної комунікації
Львівського національного університету імені Івана Франка;

Уляна Ільницька, канд. політ. наук, доц.,
доцент кафедри політології та міжнародних відносин
Інституту гуманітарних і соціальних наук
Національного університету «Львівська політехніка»;

Віра Слінецька, канд. філол. наук, доц.,
завідувач кафедри практики англійської мови і методики її навчання
Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка

*Рекомендовано до друку Вченою радою
Львівського національного університету імені Івана Франка.*

Протокол № 92/12 від 03 грудня 2025 року

*За підтримки проекту «Навчальний міст Хемніц-Львів»
у рамках програми «Проекти у вищій освіті для забезпечення освітнього
процесу в ЗВО України через цифровізацію» (2025) Німецької служби
академічних обмінів (DAAD), яку фінансує Фонд Гаральда Кріста
за демократію і різноманіття*

Дзера Оксана, Літвіняк Олександра, Одрехівська Ірина

Д44

Стратегічна міжкультурна комунікація : навч. посібник /
Оксана Дзера, Олександра Літвіняк, Ірина Одрехівська. – Львів :
ЛНУ ім. Івана Франка, 2025. – 144 с.

ISBN 978-617-10-0951-6

У посібнику запропоновано системний огляд стратегічної міжкультурної комунікації, в якому поєднано теоретичні основи, концептуальні інструменти та прикладні практики в різних сферах взаємодії. Висвітлено моделі комунікації, стратегії діалогу, узгодження, перекладу, а також роль штучного інтелекту й кризової комунікації у сучасному глобалізованому середовищі. Особливу увагу приділено аспектам дипломатичної, медійної (в офіційних та соціальних медіа) й академічної комунікації, що дає змогу осмислити механізми побудови ефективного міжкультурного партнерства. Питання для самоконтролю та кейс-аналізи сприяють закріпленню знань і розвитку практичних навичок стратегічної комунікації.

УДК [316.7:81'25'27:327:008]:004.8](075)

© Дзера Оксана, Літвіняк Олександра,
Одрехівська Ірина, 2025
© ЛНУ ім. Івана Франка, 2025

ISBN 978-617-10-0951-6

ЗМІСТ



Передмова	5
-----------------	---

РОЗДІЛ 1. Теоретичний компас у світі стратегічної міжкультурної комунікації	7
1.1. Що таке комунікація? Теорії та моделі	7
1.2. Міжкультурна комунікація як архітектура світової діалогічності.....	18
1.3. Стратегічна комунікація як нова парадигма у міжкультурній взаємодії.....	29
Питання для самоконтролю	38
Кейс-аналіз.....	39

РОЗДІЛ 2. Концептуальні виміри стратегічної міжкультурної комунікації	42
2.1. Стратегії та практики міжкультурної комунікації.....	42
2.1.1. Діалог	42
2.1.2. Узгодження і залучення	48
2.1.3. Переклад	55
2.1.4. Штучний інтелект	65
2.2. Кризова комунікація	71
2.3. Інтегрований підхід до стратегічної міжкультурної комунікації	76
Питання для самоконтролю	80
Кейс-аналіз.....	81

РОЗДІЛ 3. Прикладні аспекти стратегічної міжкультурної комунікації	83
3.1. Дипломатичний вектор стратегічної міжкультурної комунікації	83
3.2. Офіційна медіакомунікація.....	88
3.3. Культурна дипломатична комунікація.....	95
3.4. Стратегічна академічна комунікація – «дипломатія знань»	103
3.5. Комунікація в соціальних медіа.....	112
Питання для самоконтролю	123
Кейс-аналіз.....	124
 Підсумковий тест «Перевір себе»	 125
Мінісловник термінів	128
Список використаної літератури	131
Предметно-іменний покажчик	141

ПЕРЕДМОВА



Човен не йде вперед, якщо кожен гребе у свій бік.
Прислів'я Суахілі

Світ XXI століття не знає «мовчазних кутків» чи так званих інформаційних вакуумів. Міжкультурна комунікація сьогодні – це не факультативна опція глобалізованого світу, а поле боротьби стратегій. Тут зіштовхуються не тільки мови, але й системи цінностей, політичні інтереси, технології, алгоритми та культурні коди. Комунікація перестає бути лише «засобом» і постає як структурний елемент міжнародних відносин, культурної політики, академічної співпраці, цифрової екосистеми та глобального інформаційного простору. Настав час відверто відмовитися від «наївної» міжкультурності, яка мріяла лише про порозуміння, а визнати: комунікація завжди стратегічна, бо завжди вбудована у структури сили, інтересів і відповідальності.

Саме тому в цьому посібнику ми пропонуємо концепцію **стратегічної міжкультурної комунікації** – комплексного підходу, який дозволяє розглядати міжкультурну комунікацію як простір, у якому перетинаються ідеї, інтереси, цінності та владні стратегії, а також як динамічну систему, що потребує адаптації до викликів часу.

Структуру книги вибудовано відповідно до цієї логіки. Перший розділ окреслює теоретичні основи: від класичних моделей комунікації до нової парадигми стратегічної взаємодії. Другий розділ фокусується на ключових концептуальних вимірах –

Передмова

діалозі, узгодженні, перекладі, ролі штучного інтелекту, кризовій комунікації та інтегрованих підходах. Третій розділ переходить до прикладних практик у міжкультурному вимірі: дипломатичної, медійної, культурної, академічної та цифрової комунікації.

Посібник має на меті не лише представити базові теорії й моделі, а й сформувавши аналітичний інструментарій для критичного осмислення сучасних комунікативних процесів, у яких переплітаються культурні, політичні та технологічні чинники.

Це видання адресовано тим, хто готовий мислити й діяти у світі, де «слово» стало одночасно зброєю, ресурсом і мостом.

Автори посібника



1.1. ЩО ТАКЕ КОМУНІКАЦІЯ? ТЕОРІЇ ТА МОДЕЛІ

Комунікація лежить в основі міжособистісних відносин, вона дає змогу людям передавати думки, емоції та інформацію. У міжкультурному контексті розуміння нюансів комунікації стає ще важливішим, оскільки це передбачає орієнтування в різноманітних культурних нормах, мовах і контекстах. Проте, попри, здавалось би, повсюдність комунікації, серед дослідників досі немає єдності щодо її визначення.

Найпростіше визначення: **комунікація** – це передача інформації. Проте воно надто спрощене і не включає усіх компонентів та нюансів, притаманних комунікації. *Словник української мови в 11 томах* дає таке загальне визначення комунікації: «те саме, що спілкування: зв'язок» (СУМ, 1973: 254).

Згідно з Британською енциклопедією, англійський літературний критик і письменник Айвор Армстронг Річардс (Ivor Armstrong Richards) запропонував у 1928 році одне з перших визначень комунікації як окремого аспекту людської діяльності: «Комунікація відбувається тоді, коли один розум впливає на своє оточення таким чином, що інший розум зазнає впливу, і в цьому іншому розумі виникає досвід, який схожий на досвід першого

розуму і частково спричинений цим досвідом» (Communication, 2025).

Флорій Бацевич розрізняє два поняття – «спілкування» і «комунікація». За його визначенням «спілкування – це сукупність зв'язків і взаємодій людей, суспільств, суб'єктів (класів, груп, особистостей), у яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями, навичками та результатами діяльності» (Бацевич, 2004: 27). Натомість, на його думку, «комунікація (лат. *communico* – спілкуюсь із кимось) – смисловий та ідеально-змістовий аспект соціальної взаємодії; обмін інформацією в різноманітних процесах» (Бацевич, 2004: 28). Тож бачимо, що спілкування – поняття ширше, ніж комунікація.

Ще одне визначення комунікації пропонує розглядати її в двох аспектах: 1) створення та обмін повідомленнями за допомогою сигналів, міміки, мови, жестів або письма; 2) мистецтво вираження думок, особливо в усній та письмовій формі (Danesi, 2000: 58).

У широкому сенсі комунікацію можна розділити на вербальну та невербальну. **Вербальна комунікація** – передача значення за допомогою мови. Вербальна комунікація здійснюється за допомогою **вербальних компонентів** – засобів мовного коду (слів, речень, текстів), які дають змогу передавати інформацію (Бацевич, 2004: 57). Вербальна комунікація – це основний спосіб, за допомогою якого люди висловлюють думки, передають значення та будують спільну реальність, використовуючи мову. Вона відбувається за використання структурованих лінгвістичних систем, які мають граматичні та семантичні правила.

Вербальну комунікацію можна класифікувати за формою та напрямком:

За формою	За напрямом
Усна комунікація	Внутріособистісна комунікація
Письмова комунікація	Міжособистісна комунікація
Комунікація з допомогою мови жестів	Групова/публічна комунікація

Невербальна комунікація – передача інформації без використання мови і мовлення. Невербальна комунікація може відбуватися різними способами, зокрема за допомогою міміки, жестів, постави, положення тіла тощо. Невербальна комунікація часто супроводжує вербальну, додаючи відтінки значень чи емоційне забарвлення. Невербальна комунікація становить значну частину нашої комунікативної поведінки. Вона часто підкріплює, суперечить або замінює вербальні повідомлення і відбувається за допомогою **невербальних засобів спілкування**, тобто елементів комунікативного коду, що мають немовну природу, але слугують для створення, передавання та сприйняття інформації (Бацевич, 2004: 59) .

Невербальна комунікація має кілька визначальних особливостей. По-перше, вона безперервна – на відміну від вербальної комунікації, яка відбувається у вигляді окремих блоків, невербальні сигнали передаються постійно. По-друге, вона багатоканальна, оскільки охоплює різні одночасні сигнали (наприклад, жести, погляд, тон голосу). По-третє, вона неоднозначна: один і той самий жест або вираз обличчя може мати різне значення в різних культурах або контекстах. По-четверте, вона часто передає інформацію про відносини, таку як емоції, ставлення, домінування або близькість.

Ще однією важливою особливістю є культурна мінливість. Хоча деякі невербальні форми поведінки (наприклад, основні вирази обличчя) можуть бути універсальними, інші (такі як зоровий контакт або фізична близькість) значно різняться в різних культурах. З цієї причини вміння інтерпретувати невербальні сигнали є ключовим для успішної міжкультурної комунікації.

Джуді Бургун (Judee K Burgoon) та співавтори (Burgoon et al., 2016: 21-23) виділяють такі **функції невербальної поведінки**:

- ◆ створення та обробка повідомлень;

- ◆ соціальне пізнання та формування враження;
- ◆ вираження реальної та бажаної ідентичності;
- ◆ вираження емоцій;
- ◆ передача повідомлень про взаємини;
- ◆ встановлення зв'язків та скерування напрямку розмови;
- ◆ обман.

Існують різні схеми для класифікації невербальної поведінки. Одна із найпоширеніших, включає такі елементи (Burgoon & Hoobler, 2002: 245):

- ◆ **Кінесика:** рухи тіла, жести, постава та міміка.
- ◆ **Вокаліка** (парамова): голосові особливості, що супроводжують мовлення (наприклад, тон, висота голосу, паузи).
- ◆ **Зовнішній вигляд:** одяг, зовнішній вигляд та використання предметів для передачі інформації про ідентичність або статус.
- ◆ **Гаптика:** використання дотику, який може передавати близькість, агресію або соціальні норми.
- ◆ **Проксеміка:** використання міжособистісної дистанції та просторових відносин.
- ◆ **Хронеміка:** використання часу, наприклад, пунктуальність або поведінка під час очікування.
- ◆ **Об'єкти:** предмети, якими можна керувати, та особливості навколишнього середовища, які можуть передавати повідомлення від їхніх творців або користувачів.

Існує чимало моделей, які розглядають комунікацію з різних поглядів. Нижче наведемо деякі з них.

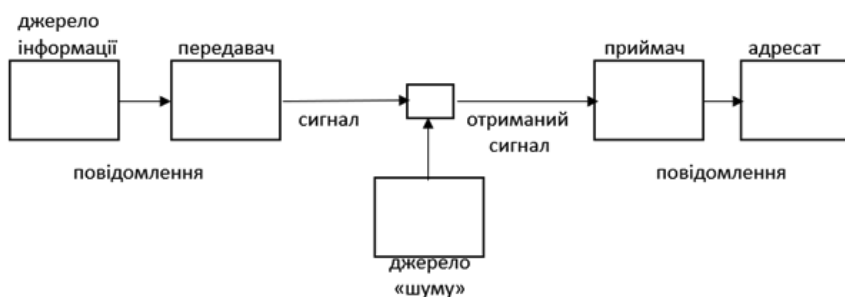
Математична модель комунікації Шеннона-Вівера.

Дослідники Клод Шеннон (Claude Shannon) і Воррен Вівер (Warren Weaver) розглядають комунікацію в широкому сенсі, як будь-який спосіб, у який один розум може впливати на інший. Вони не обмежують своє розуміння комунікації лише використанням мови у письмовій чи усній формі, але й розглядають музику,

образотворче мистецтво, театр, балет та ін. як форми і способи комунікації (Shannon & Weaver, 1964). Вони виділяють три рівні проблем комунікації:

- ◆ Рівень А. Наскільки точно можна передати символи комунікації? (**Технічна проблема**)
- ◆ Рівень Б. Наскільки точно передані символи виражають бажаний смисл? (**Семантична проблема**)
- ◆ Рівень В. Наскільки ефективно отриманий смисл впливає на поведінку у бажаний спосіб? (**Проблема ефективності**)

Клод Шеннон і Воррен Вівер представили в своїй моделі комунікацію як лінійний процес, що складається з п'яти ключових компонентів: джерела інформації, передавача, каналу, приймача та адресата. Первісно вона була розроблена для поліпшення технічної комунікації і ввела поняття «шуму» – будь-яких перешкод, що спотворюють повідомлення під час передачі. Попри те, що модель стала однією з основоположних, вона зазнала критики за недостатню увагу до зворотного зв'язку та динамічного характеру людської комунікації. Графічно Клод Шеннон і Воррен Вівер представили її так (Shannon and Weaver, 1964):



Модель Осгуда-Шрама. Вільбур Шрам (Wilbur Schramm) підкреслює, що комунікація – це те, що *роблять* люди. Вона не існує відсторонено. Повідомлення позбавлене смислу, якщо немає людини-відправника, яка цей смисл вкладає і людини-отримувача, яка його тлумачить. Він так класифікує цілі комунікації (Schramm, 1971):

З погляду відправника	З погляду отримувача
мета комунікації така:	
1. Інформувати	1. Зрозуміти
2. Навчити	2. Навчитися
3. Догодити	3. Зазнати втіхи
4. Запропонувати чи переконати	4. Розпоряджатися або ухвалювати рішення

Розглядаючи різні моделі комунікації, Вільбур Шрамм дійшов висновку, що найкраще його погляди відображає модель Чарльза Осгуда (Charles Osgood). Він розвинув цю модель у таку, що тепер відома під назвою «Модель Осгуда-Шрамма»:

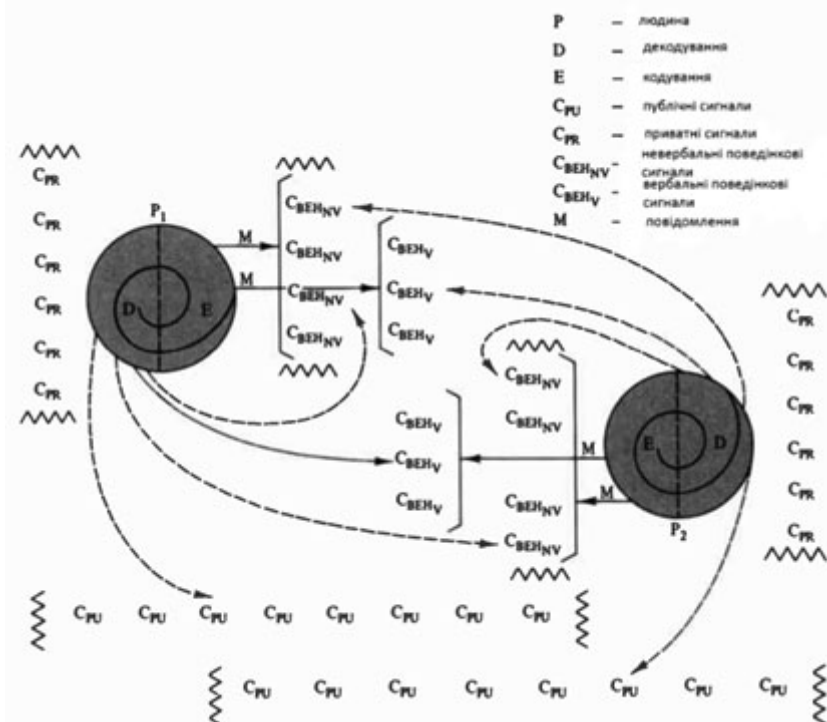


Ця модель підкреслює роль зворотного зв'язку та динамічний характер комунікації та показує, що і відправник, і одержувач є активними учасниками процесу комунікації.

Транзакційна модель Барнлунда. Транзакційна модель Діна К. Барнлунда (Dean C. Barnlund) представляє значний прогрес у теорії комунікації, оскільки підкреслює одночасний і безперервний характер людської комунікації. На відміну від попередніх лінійних та інтерактивних моделей, Дін Барнлунд концептуалі-

зує комунікацію не як односпрямований або навіть двосторонній процес, а як динамічний, безперервний обмін, в якому всі учасники одночасно є відправниками та одержувачами (Barnlund, 1970).

В основі моделі лежить ідея, що люди постійно кодують і декодують повідомлення – вербальні та невербальні – на основі внутрішніх сигналів (таких як ставлення та емоції) і зовнішніх стимулів (таких як контекст і культурні норми). Цей безперервний цикл зворотного зв'язку створює складну систему, в якій значення співтворюється, а не передається лінійним чином (Barnlund, 1970). Дін Барнлунд зображує свою модель так:



Модель Вестлі-МакЛіна. Ця модель, запропонована теоретиками комунікації Брюсом Вестлі (Bruce Westley) та

Малкольмом МакЛіном (Malcolm S. MacLean Jr.), є ключовою концепцією, яка змінила розуміння процесів комунікації, особливо в контексті засобів масової інформації. Вона відрізняється від попередніх лінійних моделей комунікації тим, що вона підкреслює динамічніший та інтерактивний підхід до комунікації. Вона визнає складність, притаманну обміну інформацією, підкреслюючи роль таких ключових компонентів, як джерело, аудиторія, контролер та сама інформація (Westley & MacLean, 1955). Зокрема, модель запровадила поняття «контролера» (англ. – *gatekeeper*) – елемента, який фільтрує інформацію, перш ніж вона потрапляє до аудиторії, тим самим визнаючи асиметрію в інформаційному потоці та вплив зовнішніх факторів на комунікацію.

Загалом у моделі комунікації Вестлі–МакЛіна визначають чотири ключові компоненти:

- ◆ **джерело (A),**
- ◆ **аудиторія (B),**
- ◆ **контролер (C),**
- ◆ **інформація або події (X).**

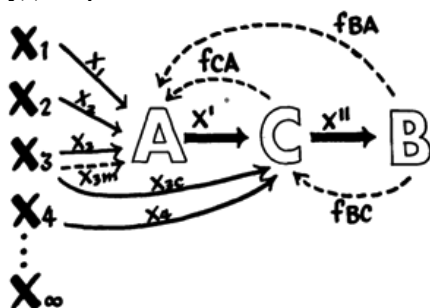
Джерело (A) – це походження повідомлення або інформації, що має бути передана. Цей компонент є надзвичайно важливим, адже саме він ініціює процес комунікації шляхом кодування ідей у повідомлення. Ефективність джерела у формуванні чіткого та цікавого повідомлення суттєво впливає на загальний результат комунікації.

Аудиторія (B) – це одержувач повідомлення, чиє тлумачення інформації є надзвичайно важливим. Залучення аудиторії та її відгуки є особливо важливими для ефективної комунікації, оскільки вони вказують на те, наскільки добре повідомлення було сприйняте та зрозуміле.

Контролер (C) відіграє важливу роль у фільтруванні інформації, перш ніж вона потрапляє до аудиторії. Цей компонент охоплює осіб або установи, які контролюють потік інформації, визначаючи, що публікується або транслюється. Контролери впливають на те,

які повідомлення поширюються і як вони формулюються, тим самим формуючи сприйняття інформації аудиторією.

Інформація або події (X) – це компонент, який стосується змісту, що передається, та охоплює фактичні ідеї, факти або розповіді, які джерело прагне передати. Чіткість, актуальність та контекст цієї інформації є фундаментальними для ефективної комунікації, оскільки вони визначають вплив та сприйняття повідомлення аудиторією.



Модель Вестлі-МакЛіна

X = Чинники середовища

Фактори, які впливають на причину створення повідомлення.

A = Відправник

Особа, яка надсилає повідомлення.

B = Отримувач

Особа, яка отримує повідомлення.

C = Контролер (Gatekeeper)

Редактор повідомлення, наприклад, редактор газети.

F = Зворотний зв'язок

Повідомлення, які повертаються до відправника.

Вони можуть формувати майбутні повідомлення.

X^1 = Сенсорний досвід

Способи, якими ми сприймаємо повідомлення;

вони також впливають на зміст майбутніх повідомлень.

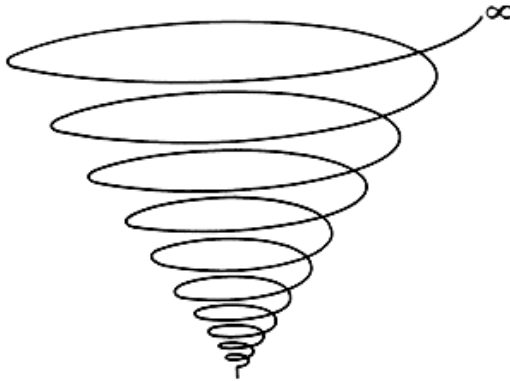
X^2 = Об'єкт орієнтації (Відправник)

Переконання, культура та походження відправника, які впливають на його повідомлення.

X^3 = Об'єкт орієнтації (Отримувач)

Переконання, культура та походження отримувача, які впливають на інтерпретацію повідомлення (Westley & MacLean, 1955; Journalism University, 2023).

Модель спіральної комунікації Денса. Ця модель спіральної комунікації, розроблена Френком Денсом (Frank Dance) у 1957 році, – це теоретична концепція, яка розглядає комунікацію як динамічний, нелінійний і безперервний процес. На відміну від традиційних лінійних моделей, які розглядають комунікацію як пряму передачу повідомлень, спіральна модель вводить важливий елемент часу, підкреслюючи, що комунікація розвивається і накопичується завдяки минулим взаємодіям і досвіду. Цей інноваційний підхід відображає складність людських взаємодій, фіксуючи, як люди адаптуються та розвивають свої комунікативні здібності з часом, тим самим сприяючи взаєморозумінню та зв'язку між комунікаторами (Communication Theory).



Спіраль, як символ людського спілкування (Dance 1967: 296)

Спіральна модель має п'ять основних характеристик:

- ◆ **Циклічність** – комунікація зображується як повторюваний процес, в якому досвід минулих взаємодій впливає на сучасну комунікацію.
- ◆ **Контекстуальність** – на комунікацію впливають час та індивідуальний досвід, підкреслюючи важливість контексту.

- ◆ **Безперервність** – комунікація не припиняється, а є постійним обміном, який еволюціонує з часом.
- ◆ **Неповторність** – хоча в моделях комунікації можуть бути подібності, кожна взаємодія є унікальною через еволюційний характер залучених осіб.
- ◆ **Накопичуваність** – комунікація побудована на своїх попередніх випадках, а люди використовують попередній досвід для вдосконалення своїх комунікативних здібностей (Dance 1967; Communication Theory).

Модель масової комунікації МакКвейла. Деніс МакКвейл (Denis McQuail), провідний вчений у галузі медіа та комунікаційних досліджень, розробив модель масової комунікації, яка фокусується на складних взаємовідносинах між відправником (медіа), повідомленням, носієм інформації, аудиторією та ширшим соціальним і культурним контекстом, в якому відбувається комунікація. Його модель особливо корисна для розуміння того, чим масова комунікація відрізняється від міжособистісної комунікації.

На відміну від односторонніх лінійних моделей, модель МакКвейла виходить з того, що масова комунікація функціонує складніше та опосередковано. У масовій комунікації джерелом повідомлення зазвичай є велика організація (наприклад, медіакомпанія), а не окрема особа. Повідомлення призначене для широкої, анонімної та неоднорідної аудиторії, а зворотний зв'язок часто затримується або є обмеженим.

Одним з ключових внесків Деніса МакКвейла є наголос на тому, що медіаконтент формується не тільки намірами відправника, але й інституційними, економічними та соціальними обмеженнями. Наприклад, на медіакомпанії впливають структури власності, доходи від реклами, законодавчі норми та рейтинги аудиторії. Це означає, що медіа не просто відображають реальність, а створюють образи, які можуть служити конкретним інтересам.

Деніс МакКвейл також підкреслює активну роль аудиторії, стверджуючи, що аудиторія інтерпретує медіаконтент на основі власного культурного досвіду, переживань та переконань (McQuail, 2010).

Бачимо, що комунікація – це динамічний процес, що має як вербальні, так і невербальні засоби вираження. Вона не зводиться лише до передачі інформації, а включає створення смислів, їх інтерпретацію та співтворення у конкретних соціокультурних контекстах. Наявність різних моделей комунікації свідчить про те, що це складний процес, який можна описувати по-різному залежно від обставин. Хронологічний погляд моделей комунікації відображає перехід від розуміння комунікації як одностороннього процесу передачі до усвідомлення її як безперервної, багаторівневої і культурно зумовленої взаємодії, де відправник, одержувач, контекст і соціальні структури взаємно впливають одне на одного. Сучасне розуміння комунікації поєднує технічні, семантичні, соціальні й культурні аспекти, розглядаючи її як складний процес співтворення значень, який є водночас універсальним і глибоко залежним від конкретного контексту.

1.2. МІЖКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК АРХІТЕКТУРА СВІТОВОЇ ДІАЛОГІЧНОСТІ

Незалежно від того, чи ми опановуємо іноземну мову, переїжджаємо до іншої країни, навчаємося за кордоном, працюємо в багатокультурному середовищі або спілкуємося онлайн, міжкультурна комунікація відбувається в дедалі різноманітніших формах і умовах. У сучасному глобалізованому світі разом із технологічним прогресом

ідентичності стають відкритими й детериторіалізованими, більше не обмеженими певними локальностями, усталеними моделями чи культурними традиціями. Відповідно, як зазначає Інгрід Піллер (Ingrid Piller), фундаментальним дослідницьким питанням у сфері міжкультурної комунікації стає з'ясування *хто, для кого, у якому контексті та з якою метою* актуалізує культурний вимір (Piller, 2025).

Браян Стріт (Brian Street), для прикладу, стверджує, що «культура – це дієслово», оскільки «культура є активним процесом творення смислів і боротьби за визначення, включно з власним визначенням» (Street, 1993: 25). Розуміння культури як сутності є есенціалістським: воно трактує культуру як щось, що люди мають або до чого належать. Натомість процесуальний погляд на культуру виходить з конструктивізму: він розглядає культуру як щось, що люди здійснюють, виконують і, що особливо важливо, за що вони змагаються.

Принагідно варто вказати, що на переконання Інгрід Піллер, дискурси про культуру, культурні відмінності та міжкультурну комунікацію виникли в історичному контексті XIX і XX століть як частина колоніальних процесів. Ці дискурси наголошували на відмінностях, «іншості» та культурній перевазі, і ця оптика навіть досі присутня в значній частині сучасних праць про міжкультурну комунікацію. Тому дослідниця доводить, що «культура є ідеологічним конструктом, який використовується суспільними дієвцями для створення та відтворення соціальних категорій і кордонів, отож головною метою критичного підходу до міжкультурної комунікації має бути розуміння причин, форм і наслідків використання культурних відмінностей» (Piller, 2025: 10).

Загалом сьогодні культурні відмінності пов'язані з актуалізацією в комунікації таких пластів культури:

- ◆ **Культура як пам'ять та національне надбання** зазвичай пов'язується з так званою «високою культурою», до якої

належать історія, мистецтво та література. Поряд із цим існує й «популярна культура», що охоплює фольклор, системи вірувань і, особливо, кулінарні традиції.

- ◆ Культура **як виклик** здебільшого стосується міжособистісних стосунків і того, як вони передаються вербальними та невербальними засобами.
- ◆ Культура **як громадянство** розглядається як сукупність практик, які широко сприймаються як ознаки певної суспільної ідентичності (Piller, 2025).

З огляду на це, гнучка та відкрита міжкультурна комунікація розглядає те, «як індивіди, з метою досягнення своїх комунікативних цілей, узгоджують культурні або мовні відмінності, які можуть вважатися релевантними принаймні однією зі сторін у взаємодії» (Zhu, 2019).

Задля ідентифікації культурних відмінностей розроблено низку концепцій за останні 50 років, проте безумовною вихідною точкою усіх напрацювань вважають підхід американського антрополога Едварда Холла (Edward Hall) та його **модель айсберга**. За цією концепцією, культуру можна порівняти з айсбергом, де лише невелика частина, як-от поведінка, звичаї та символи, є видимою над поверхнею. Ці видимі елементи (норми етикету, утверджені звичаї чи соціальні правила) – це лише верхівка айсберга. Більша частина культури знаходиться під поверхнею і включає глибші елементи, такі як вірування, цінності, моделі мислення та світогляд (Hall, 1976).

Також Едвард Холл поділив культури, відповідно до їхніх способів комунікації, на **висококонтекстуальні** та **низькоконтекстуальні**. У висококонтекстуальних культурах комунікація імпліцитна, й ефективне спілкування залежить від невербальних сигналів: виразу обличчя, мови тіла, статусу та ієрархії. Часті паузи та стриманість емоцій допомагають підтримувати гармонію. Люди тут особливо уважні до

прихованих значень, які «зчитуються» між рядками, а не вимовляються відкрито. Відповідно, у низькоконтекстуальних культурах комунікація є експліцитною, відтак чіткою і точною, для неї характерні повтори, що сприяє вірному розумінню ідеї повідомлення.

Ці теоретичні розробки Едварда Холла заклали основи для сфери міжкультурної комунікації, проте важливо вказати, що ще на 20 років раніше – у 1950-х роках – два американські соціологи Талкот Парсонз (Talcott Parsons) та Едвард Шілз (Edward Shils) стверджували, що всі людські дії можна розрізнити за п'ятьма змінними (pattern variables), а саме (Parsons & Shils, 1952):

- ◆ **Афективність** (задоволення потреб) проти **афективної нейтральності** (стримування імпульсів);
- ◆ **Орієнтація на себе** проти **орієнтації на колектив**;
- ◆ **Універсалізм** (застосування загальних стандартів) проти **партикуляризму** (врахування конкретних стосунків);
- ◆ **Приписування** (оцінка інших за тим, ким вони є) проти **досягнення** (оцінка осіб за тим, що і як вони роблять);
- ◆ **Специфічність** (обмеження стосунків з іншими до конкретних сфер) проти **дифузності** (відсутність попередніх обмежень щодо характеру стосунків).

Цей вектор досліджень підхопив аж у 1970-х роках Герта Гофстеде (Geert Hofstede), адже отримав доступ до великої бази даних опитувань про цінності та пов'язані з ними настрої людей у понад 50 країнах світу (Hofstede, 1980). Ці люди працювали в місцевих дочірніх компаніях однієї великої міжнародної корпорації: IBM. Більшість підрозділів організації були опитані двічі з інтервалом у чотири роки, і база даних містила понад 100 000 анкет. Опрацювання та глибокий аналіз цих даних дали змогу Герту Гофстеде прийти до висновку, що «культура – це колективне програмування розуму, яке відрізняє членів однієї групи чи категорії людей від інших» (Hofstede, 1980). Дали

впродовж десятиліть під час досліджень було розроблено систему **шести культурних вимірів** (хоча спочатку було виокремлено лише чотири):

- ◆ **Дистанція влади** (Power Distance) – пов'язана з різними рішеннями базової проблеми людської нерівності.
- ◆ **Уникнення невизначеності** (Uncertainty Avoidance) – пов'язане з рівнем стресу в суспільстві перед обличчям невідомого майбутнього.
- ◆ **Індивідуалізм проти колективізму** (Individualism versus Collectivism) – пов'язане з інтеграцією індивідів у групи.
- ◆ **Маскуліність проти фемінності** (Masculinity versus Femininity) – пов'язане з розподілом ролей між жінками та чоловіками.
- ◆ **Довгострокова проти короткострокової орієнтації** (Long Term versus Short Term Orientation) – пов'язане з вибором фокусу для зусиль людей: на майбутнє чи на сьогодення та минуле.
- ◆ **Дозволеність проти стриманості** (Indulgence versus Restraint) – пов'язане із вибором задоволенням чи контролю базових людських бажань, спрямованих на насолоду життям (Hofstede, 2011).

До сьогодні дослідження в міжкультурній психології, міжнародному менеджменті та комунікації часто використовують цю теорію культурних вимірів Гофстеде як провідну парадигму, хоча існують актуальні новітні типології.

Для прикладу, Бредфорд Холл (Bradford Hall) розробив систему **FAIR** для узгодження інтересів і поліпшення міжкультурної комунікації, що враховує такі чотири виміри:

- ◆ **F – Feelings / почуття:** Які почуття треба виражати іншим в певних ситуаціях? Що потрібно відчувати, щоб стати членом спільноти?

- ◆ **A – Actions / дії:** Які комунікативні дії як правило виконують члени спільноти?
- ◆ **I – Identities / ідентичності:** Які ідентичності є важливими в межах спільноти та як вони визначають комунікацію? Як соціальна ідентичність формується (зазнає впливу) у взаємодіях, до яких залучені?
- ◆ **R – Relationships / відносини:** Як встановлюються, підтримуються та трансформуються значущі для спільноти відносини? Як наше ставлення до оточення впливає на наше спілкування? (Hall, 2017: 122–127).

Ерін Меєр (Erin Mayer) розробила інструмент під назвою «Карта культур», дослідивши комунікаційні норми в різних регіонах світу, що систематизувала у надзвичайно успішній книзі *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business* (Культурна карта: Бар'єри міжкультурного спілкування в бізнесі). На думку дослідниці, культурні моделі поведінки та переконань часто впливають на наше сприйняття (що ми бачимо), пізнання (що ми думаємо) та дії (що ми робимо). Щоб допомогти людям покращити їхню здатність розшифровувати ці три аспекти культури та підвищити їхню ефективність у взаємодії з ними, Ерін Меєр виокремила **вісім рівнів**, де кожен має спектр варіації між двома протилежними позиціями (Meyer 2014):

◆ **Комунікація.**

Культури можна порівнювати, як вони втілюють **високо-контекстуальну або низькоконтекстуальну комунікацію** – метрику, вперше запропоновану Едвардом Холлом, яку коротко вже описано вище. У низькоконтекстних культурах ефективна комунікація є точною, простою та зрозумілою, повідомлення сприймаються буквально, а фіксація повідомлень у письмовій формі використовуються для уточнення. І навпаки: у висококонтекстних культурах комунікація є складною, багатогранною

та багат шаровою, повідомлення часто мають ся на увазі, а не прямо висловлюються. Значно менше документується письмово, що залишає більше місця для інтерпретації, а розуміння може покладатися на «читання між рядками».

◆ **Оцінювання.**

Вважають прийнятним, що критику варто висловлювати конструктивно, проте визначення «конструктивного» значно відрізняється. Ця шкала вимірює перевагу **прямого (відвертого)** проти **дипломатичного (непрямого) негативного зворотного зв'язку**. Наприклад, деякі нації можуть бути висококонтекстними (імпліцитними) комунікаторами, але більш прямими у своїй критиці.

◆ **Переконання**

Те, як ви впливаєте на інших, і які типи аргументів ви вважаєте переконливими, глибоко вкорінені у філософських, релігійних та освітніх засадах і поглядах вашої культури. Зазвичай країни порівнюють за цим критерієм, оцінюючи, як вони поєднують **мислення «від застосувань»** (коли спочатку наводяться практичні приклади) та **мислення «від принципів»** (коли починають з теоретичних положень). Подібним чином, представники одних культур деконструювали б аргумент на окремі компоненти (**спеціалізоване мислення**), тоді як інші наголошували би на тому, як ці компоненти взаємопов'язані (**голістичне мислення**).

◆ **Управління**

Цей показник демонструє ступінь поваги та шанування авторитетних фігур, що позиціонує суспільства або **єгалітарними**, або **ієрархічними**. Ця шкала корениться в концепції дистанції влади, започаткованій Гіртом Гофстеде, а також перебуває під впливом досліджень, проведених Робертом Гаусом та його командою під час їхнього дослідження Globe, яке вивчало

глобальне лідерство та організаційну поведінку в 62 різних суспільствах.

◆ **Прийняття рішень**

Цей параметр оцінює рівень **орієнтованого на консенсус мислення** в культурі. Припускається, що найбільш егалітарні культури були б найбільш демократичними, а найбільш ієрархічні культури надавали б односторонні повноваження щодо прийняття рішень керівникам. Однак це не є універсальним правилом. Німці, хоча й більш ієрархічні, ніж американці, схильні більше, ніж їхні американські колеги, шукати групового консенсусу перед прийняттям рішень.

◆ **Довіра**

Довіру в культурних контекстах можна диференціювати на **когнітивну довіру** (що виникає з пізнання) та **афективну довіру** (що виникає з емоцій). У культурах, орієнтованих на завдання, довіра формується когнітивно через спільну роботу. Демонстрація ефективної співпраці, надійності та взаємної поваги до внесків одне одного сприяє виникненню довіри. Навпаки, у культурах, орієнтованих на стосунки, довіра культивується через міцні емоційні зв'язки. Спільний сміх, відпочинок, особистісний зв'язок та розвиток взаємної прихильності призводять до встановлення довіри.

◆ **Незгода**

Цей показник визначає прийняття **відкритої незгоди** та оцінку її впливу на стосунки – корисну чи згубну. Різні культури мають різні думки щодо продуктивності конфронтації всередині команди чи організації.

◆ **Планування**

Усі інституції дотримуються графіків та розкладів, проте деякі культури суворо дотримуються цих графіків, тоді як інші розглядають їх як гнучкі орієнтири. Цей параметр оцінює акцент на структурованих та лінійних операціях порівняно з

адаптивністю та чуйністю, що ґрунтується на категоризації Едварда Холла **монохронних** та **поліхронних** підходів.

У контексті типології Ерін Меєр варто також звернути увагу на підхід Річарда Льюїса (Richard Lewis), відомого британського лінгвіста та експерта з комунікацій, автора відомої книги *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* (*Коли культури зіштовхуються: Лідерство в різних культурах*). Дослідник переконаний, що люди різних культур поділяють базові цінності, проте розглядають їх під різними кутами, що часто призводить до поведінки, яка може вважатися ірраціональною або навіть суперечити тому, що ми вважаємо нормою. Примітно, що його категоризація ґрунтується не на національності чи релігії, а на **поведінці**. Дотримуючись визначення культури як «колективного програмування», Річард Льюїс поділив людство на три різні групи: **лінійно-активні**, **мультиактивні** та **реактивні** (Lewis, 2006).

- ◆ **Лінійно-активні** – це особистості, орієнтовані на завдання, високоорганізовані у своєму підході до планування. Вони виконують дії послідовно, цінуючи дотримання структурованого порядку денного. Вважається, що до лінійно-активної групи належить англомовний світ.
- ◆ **Мультиактивні** характерні емоційною та експресивною природою. Вони надають пріоритет родині, стосункам та почуттям. Багатозадачність є їхньою сильною стороною, і вони схильні ігнорувати суворе дотримання графіків. Цю групу представляють Південна Європа, Середземноморські країни, Південна Америка, Африка на південь від Сахари, арабські та інші культури Близького Сходу, Індія та Пакистан, а також більшість слов'ян.
- ◆ **Реактивні** відмінно володіють активним слуханням: вони вважають за краще спочатку зрозуміти точку зору

інших, що дозволяє їм реагувати, формувати думки, а потім долучатися до розмови. Реактивні культури відмінно володіють тонкою, невербальною комунікацією, вони мають великі запаси енергії. Вважається, що реактивні економні в рухах та зусиллях і не витрачають час на винайдення велосипеда. **Реактивну** групу представляють більшість країн Азії, за винятком Індійського субконтиненту, який демонструє гібридний профіль.

Як бачимо, для успішної міжкультурної комунікації необхідно розвивати **культурний інтелект**. Культурний інтелект (універсально скорочується як **CQ**) – це здатність ефективно розуміти, адаптуватися та працювати в різних культурних контекстах. Культурний інтелект охоплює навички сприйняття культурних відмінностей (на основі описаних вище концепцій), коригування поведінки та прийняття рішень, що враховують культурні нюанси, які є важливими для успішної співпраці в глобальних умовах.

Концепцію культурного інтелекту було представлено професором Лондонської школи бізнесу Крістофером Ерлі (Christopher Earley) та професоркою бізнес-школи у Наньяні Сун Анг (Soon Ang) у 2003 році в їхній спільній книзі *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* (*Культурний інтелект: Індивідуальні взаємодії між культурами*). Передумовою їхньої праці стало розуміння, що хоча глобалізація в багатьох аспектах зробила світ меншим і «пласким» (за концепцією Томаса Фрідмана), зростання культурного різноманіття створює виклики для окремих людей та організацій, роблячи світ «не таким уже й пласким». Відповідно, вони розглядають культурний інтелект як стратегічно важливий багатовимірний конструкт, взявши за основу інтегративну структуру інтелекту Роберта Стернберга (1986). За нею, інтелект містить різні

«локуси»: метапізнання, пізнання та мотивація є **ментальними** здібностями, що перебувають у свідомості, тоді як відкриті дії є **поведінковими** здібностями (Sternberg, 1986). Застосовуючи множинні локуси інтелекту Роберта Стернберга, Крістофера Ерлі та Сун Анг (2003) відповідно концептуалізували структуру CQ, яка складається з **метакогнітивного, когнітивного, мотиваційного та поведінкового** вимірів (Earley and Ang, 2003).

Якщо **метакогнітивний CQ** зосереджений на когнітивних процесах вищого порядку (контроль пізнання та аналіз процесу отримання знань), **когнітивний CQ** відображає знання норм, практик і звичаїв різних культур, набуті через освіту та особистий досвід. Це включає знання економічних, правових і соціальних систем різних культур і субкультур, а також знання основних концепцій культурних цінностей (наприклад, за вимірами Гірта Гофстеде). Люди з високим когнітивним CQ розуміють подібності та відмінності між культурами.

Мотиваційний CQ окреслює здатність спрямовувати увагу, зусилля й енергію на аналіз та ефективне функціонування в ситуаціях, для яких характерні культурні відмінності. Враховуючи два ключові елементи – очікування успіху та цінність успіху, суб'єкти з мотиваційним CQ здатні здійснювати контроль над емоціями в непрогнозованих ситуаціях та над поведінкою задля досягнення мети. Отже, люди з високим мотиваційним CQ спрямовують увагу й енергію на міжкультурні ситуації, виходячи з внутрішнього інтересу і впевненості у своїй міжкультурній ефективності [].

Поведінковий CQ – це здатність демонструвати відповідні вербальні та невербальні дії під час взаємодії з людьми з різних культур. Іншими словами, розумові здібності до культурного розуміння та мотивації мають бути доповнені здатністю демонструвати відповідні дії, засновані на культурних цінностях конкретних ситуацій. Це передбачає наявність широкого та

гнучкого репертуару поведінки. Люди з високим поведінковим CQ демонструють поведінку, яка відповідає ситуації, використовуючи культурно відповідні слова, тон, жести і міміку.

Описані чотири виміри культурного інтелекту – це сутнісно різні аспекти загальної здатності ефективно функціонувати та управляти в культурно різноманітному середовищі (Earley and Ang, 2003).

1.3. СТРАТЕГІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК НОВА ПАРАДИГМА У МІЖКУЛЬТУРНІЙ ВЗАЄМОДІЇ

У світі, що стрімко змінюється під впливом цифрових технологій, гібридних загроз і глобальної взаємозалежності, стратегічна комунікація (далі – СК) постає як нова парадигма впливу, що об'єднує технологічні можливості, міжкультурну чутливість і довгострокову візію. Йдеться вже не лише про управління повідомленнями, а про системне управління смислами у межах складного інформаційного середовища. Таким чином, СК набуває вирішального значення для урядів, організацій, армій, медіа та громадянського суспільства.

Вже на початку 2000-х років термін **стратегічні комунікації** активно почали вживати у Сполучених Штатах Америки, хоча його концептуальні витоки сягають значно давнішого часу.

У провідних країнах світу інформаційний простір уже давно розглядається як стратегічне поле, де ведеться боротьба за вплив і реалізацію політичних, економічних або військових цілей. Хоча інструменти стратегічної комунікації можуть відрізнятися залежно від галузі – державного управління, бізнесу чи оборонного сектору – їхня спільна мета залишається незмінною: побудова сталого, довготривалого діалогу між державою та

суспільством на основі взаємної довіри. Такий формат взаємодії є однією з найефективніших форм функціонування в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Перше визначення СК з'явилося 2007 року у фундаментальній статті Визначення стратегічної комунікації (*Defining Strategic Communication*) авторства Кірка Галлагана (Kirk Hallahan), Деріни Гольцгаузен (Derina Holzhausen) та ін. Автори розглянули стратегічну комунікацію як соціальне явище, її роль у сучасному суспільстві та взаємозв'язок з іншими галузями комунікацій. Вони наголосили, що термін «стратегічний» необов'язково пов'язаний з маніпуляцією або викривленням, адже можливі альтернативні, критичні підходи до його розуміння. Комунікація стає центральним об'єктом дослідження, а не лише як тлом для вивчення відносин чи інших явищ. Розвінчується міф про те, що створення смислів у межах стратегічної комунікації завжди передбачає некритичне сприйняття повідомлень і вплив на пасивного адресата (Hallahan & ot., 2007: 4-10).

Поняття **стратегічної комунікації** остаточно сформувалося на перетині таких дисциплін, як комунікаційні науки, політологія, соціальна психологія, маркетинг, військові науки та міжнародні відносини. У базовому визначенні, **стратегічна комунікація** – це цілеспрямоване використання комунікації для досягнення стратегічних цілей організації або держави (Hallahan & ot., 2007; Paul, 2011; Holtzhausen & Zerfass, 2015).

Згідно з *The Routledge Handbook of Strategic Communication* (Посібник із стратегічної комунікації) видавництва Рутледж, стратегічна комунікація – це «вивчення, аналіз та впровадження комунікаційних процесів, які сприяють досягненню цілей організації чи суспільства у ширшому соціальному, політичному та культурному контексті» (Holtzhausen, & Zerfass, 2015: 4). Такий підхід акцентує не лише на інформуванні, а й на впливі, участі та формуванні довготривалого сприйняття.

Однією з провідних концепцій у сучасному розумінні стратегічної комунікації є **модель стратегічних комунікацій**, запропонована Джеспером Фалькгаймером (Jesper Falkheimer) і Матсом Гайде (Mats Heide) (Falkheimer & Heide, 2022: 6–9). Вона дозволяє розглядати стратегічну комунікацію як систему взаємопов'язаних процесів, що функціонують у певному соціальному контексті, і пояснює, як створюється комунікаційний вплив у складних організаційних або суспільних умовах.

Модель складається з трьох процесних компонентів, які функціонують у межах певної структури:

- ◆ **Структура** – це середовище або контекст, у якому відбувається стратегічна комунікація. До неї належать правові, культурні, етичні та ресурсні обмеження, що впливають на дії комунікаторів та сприйняття повідомлень. Структура може як сприяти, так і перешкоджати реалізації стратегічних намірів, однак важливо усвідомлювати, що стратегічна комунікація здатна не лише відтворювати, а й трансформувати усталені структури — наприклад, через нові наративи, інклюзивні підходи чи інноваційні форми діалогу.
- ◆ **Актори** – це індивідуальні або колективні учасники комунікаційного процесу: лідери думок, представники влади, фахівці з комунікацій, громадські організації, аудиторія тощо. Важливо, що модель включає не лише інституції, а й суб'єктів, які впливають на сенси та поведінку – від державних структур до звичайних громадян.
- ◆ **Вплив** – це процес передачі повідомлень, що реалізується через інформаційні кампанії, візуальні та аудіальні матеріали, діалог, аргументацію, брендинг, сторітелінг тощо. У фокусі не лише канали, а й контент як носій смислів: тексти, образи, наративи, звуки, стилістика, інтонації.

У результаті цих процесів виникають **ефекти**, які можуть бути запланованими або непередбачуваними. Вони охоплюють і макрорівень (наприклад, зростання довіри до організації або держави), і мікрорівень (наприклад, позитивний досвід окремої людини, який формує репутаційний капітал). Варто підкреслити, що навіть ненавмисні або тактичні дії можуть мати стратегічні наслідки, впливаючи на ідентичність, сталість, легітимність та життєздатність організацій або інституцій.

Загалом варто окреслити дві перспективи дослідження стратегічних комунікацій (Falkheimer & Heide, 2022: 12–13):

- ◆ **Внутрішня стратегічна комунікація**, зосереджена на *взаємодії всередині організації* між її керівництвом, співробітниками, підрозділами. Мета – створити спільне розуміння цілей, зміцнити корпоративну культуру, підвищити мотивацію та забезпечити узгодженість дій. Вона особливо важлива в умовах змін, криз або трансформацій.
- ◆ **Зовнішня стратегічна комунікація** орієнтована на *комунікацію з зовнішніми аудиторіями* – громадськістю, партнерами, клієнтами, державними органами, медіа тощо. Основна мета – формування позитивного іміджу, зміцнення довіри, вплив на громадську думку та просування інтересів організації в суспільстві. Ці два виміри повинні бути інтегрованими, адже ефективна стратегічна комунікація – це цілісний процес, що охоплює як внутрішню, так і зовнішню взаємодію.

Модель поступового стратегічного впливу: від уваги до прихильності. Один із найпоширеніших підходів у практиці стратегічної комунікації – **модель поступового впливу на аудиторію**, яка передбачає покрокове залучення, формування зацікавлення, першого досвіду, лояльності та, зрештою, адвокації. Її логіка походить із класичної комунікаційно-маркетингової

моделі **AIDA**, запропонованої Еліасом Сент-Елмо Льюїсом (Elias St. Elmo Lewis) у 1898 році.

Модель **AIDA (Attention – Interest – Desire – Action)** було розроблено як інструмент впливу на потенційних споживачів, однак згодом знайшла широке застосування в некомерційній, політичній, культурній та освітній сферах. У сучасному стратегічному дискурсі модель часто доповнюють такими етапами, як підтримка довготривалої взаємодії та перетворення аудиторії на союзників. Вона стала своєрідною основою для моделей соціального маркетингу (Kotler & Lee, 2008), поведінкових змін (McGuire, 1976) і інклюзивної публічної комунікації (Falkheimer & Heide, 2022).

Такий підхід часто використовується в культурній, публічно-інформаційній та комерційній сферах і передбачає поступове формування прихильності до організації, ідеї чи проєкту.

Етап 1. Ознайомлення (Attention / Awareness): На цьому початковому етапі завдання полягає у залученні уваги аудиторії, яка ще не має жодного уявлення про предмет комунікації. Основний виклик – подолати інформаційне перевантаження та вирізнитися на тлі «шуму». Комунікація має бути помітною, лаконічною і емоційно релевантною. Тут вирішальним є перший контакт.

Етап 2. Зацікавлення (Interest / Engagement): Коли аудиторія вже поінформована про предмет, стратегічна мета полягає у пробудженні зацікавлення через емоційний, раціональний або ціннісний резонанс. Контент має відповідати очікуванням, мати глибину та привабливість. Це етап інтенсифікації взаємодії, де знання перетворюються на внутрішню зацікавленість.

Етап 3. Перша взаємодія (Trial / First Action): Цей момент – поворотний: аудиторія вперше наважується на конкретну дію: відвідує подію, звертається по послугу, поширює інформацію тощо. Емоційна підтримка, простота дії, соціальне схвалення

чи особистий контакт можуть стати тригерами. Тут важливо мінімізувати бар'єри першого кроку.

Етап 4. Формування звички (Retention / Loyalty): Одно-разовий контакт має бути перетворений у сталу форму участі. Для цього організація/комунікатор має забезпечити стабільну якість досвіду, цінність повторної взаємодії та комунікацію, яка підтримує інтерес. Успішна реалізація цього етапу дозволяє збудувати основу постійної аудиторії.

Етап 5. Перетворення аудиторії на союзників (Advocacy / Ambassadorship): На найвищому рівні відбувається трансформація аудиторії на спільників, які не просто підтримують ініціативу чи організацію, а й активно рекомендують її іншим, беруть участь у розвитку, ідентифікують себе з цінностями комунікатора. Це етап емоційного ототожнення – коли «вони» стають «нами».

Цей підхід дозволяє стратегічній комунікації працювати не лише з повідомленням, а з довгостроковою зміною ставлення, поведінки та залученості. Він є надзвичайно актуальним для організацій, які прагнуть сформувати спільноту навколо цінностей або місії – від культурних інституцій до державних ініціатив. Отож сьогодні стратегічна комунікація – це інтегрована, інтердисциплінарна і технологічно обґрунтована діяльність, яка забезпечує координацію повідомлень, каналів і дій у відповідь на політичні, економічні чи соціальні виклики.

У *Research Handbook on Strategic Communication* (Науковий посібник зі стратегічної комунікації) (2022) зазначено, що стратегічна комунікація формує рамки взаємодії в часи глобальної турбулентності, забезпечуючи «цілісне сприйняття, довіру та адаптивність» (Holtzhausen & Zerfass, 2022: 5). У дослідженні *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates* (Стратегічна комунікація: походження, концепти і поточні дискусії) Крістофер Пол (Christopher Paul) наголошує, що СК – це

не лише процес, але й комплексна система мислення, яка вимагає бачення, координації, етики та адаптації. Автор зазначає, що СК – це не про виголошення повідомлення, це про побудову сенсів в умах цільової аудиторії (Paul, С., 2011: 12). Таким чином, СК – це стратегія дій через комунікацію, що будує сенси.



Інтердисциплінарність стратегічної комунікації (Nothhaft & ot., 2019)

Серед ключових ознак СК виділяють такі:

- ◆ довгостроковість і цілеспрямованість;
- ◆ орієнтація на конкретну аудиторію;
- ◆ інтеграція різних інструментів комунікації (ЗМІ, цифрові технології, особисті канали, дипломатія);

- ◆ координація між секторами (державним, військовим, громадським, бізнесовим);
- ◆ адаптивність до змін середовища.

На практиці, стратегічна комунікація є векторною діяльністю, в якій усі комунікаційні акти спрямовані на послідовне формування репутації, іміджу, довіри або переваги. Так, у *Future Directions of Strategic Communication* (Майбутніх напрямках стратегічної комунікації) (2019) зазначається, СК – це не лише про те, щоб бути почутим, але й про те, щоб бути зрозумілим і впливовим у часи інформаційного шуму, поляризації та криз (Nothhaft & oth., 2019: 8).

Основні компоненти стратегічної комунікації. На основі аналізу вищезгаданих джерел можна виділити такі ключові компоненти СК:

Компонент	Опис
Ціль	Досягнення стратегічної зміни (поведінкової, нормативної, емоційної)
Аудиторія	Чітко визначена, досліджена, з урахуванням культурного контексту
Повідомлення	Чітке, ціннісно забарвлене, емоційно релевантне
Канали комунікації	Медіа, соціальні мережі, особисті контакти, офіційні заяви тощо
Зворотний зв'язок	Аналіз реакцій, репутаційний моніторинг, соціологія
Координація	Узгодженість між інституціями, департаментами, спікерами

Стратегічна комунікація: нове мислення. Стратегічна комунікація – це мислення, що вимагає етичної прозорості, гнучкості та здатності до міждисциплінарної співпраці. Її новизна полягає в тому, що СК:

- ◆ поєднує м'яку силу і цифрові алгоритми;
- ◆ охоплює когнітивні, емоційні та поведінкові виміри аудиторій;

- ◆ діє на перетині урядової комунікації, публічної дипломатії, маркетингу та кризового реагування.

Стратегічна комунікація стала особливо важливою в міжкультурному контексті, де відмінності у сприйнятті, цінностях, історичній пам'яті та інтерпретації символів можуть або посилити, або зруйнувати комунікаційні зусилля.

Інноваційність СК: цифрова трансформація, big data і штучний інтелект. Інноваційний вимір стратегічної комунікації сьогодні визначається, передусім, цифровими технологіями. У сучасній практиці використовуються такі інструменти:

- ◆ **Аналітика великих даних (big data analytics)** для визначення ефективності повідомлень і поведінкових моделей цільових аудиторій;
- ◆ **Штучний інтелект** у створенні адаптивних повідомлень і виявленні дезінформації;
- ◆ **Симуляційні моделі впливу** – прогнози, як певна комунікація змінює громадську думку або викликає когнітивні реакції ;
- ◆ **Інфлюенсер-маркетинг як інструмент публічної дипломатії** – комунікація через авторитети в культурно релевантних середовищах
- ◆ **Нові вимоги до стратегічного комунікатора**

У цьому зв'язку інноваційність СК передбачає і **нові компетенції**, зокрема:

- ◆ системне мислення (уміння бачити комунікацію як частину загальної стратегії);
- ◆ цифрова грамотність і робота з платформами (соцмережі, алгоритми);
- ◆ етичне мислення в умовах гібридних інформаційних загроз;

- ◆ міжкультурна чутливість і крос-культурна інтерпретація (особливо в дипломатичних або військових місіях).

Отже, поняття стратегічної комунікації за останні два десятиліття зазнало трансформації – від управління повідомленнями до управління смислами. У контексті гібридних загроз, інформаційних війн і боротьби за увагу, стратегічна комунікація стала також інструментом національної безпеки та публічної дипломатії.

Особливо важливою стала інтеграція СК у військові та урядові практики. У державному секторі стратегічна комунікація – це більше, ніж PR. Вона охоплює операції з впливу, кіберкомунікацію, інформаційні кампанії, управління репутацією та взаємодію з іноземною аудиторією. У чинній редакції Воєнної доктрини України стратегічні комунікації визначаються як скоординоване та ефективне використання державних комунікативних ресурсів – публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових комунікацій, інформаційно-психологічних операцій та інших заходів, спрямованих на просування державних інтересів (Про рішення Ради національної безпеки, 2021).

Стратегічна комунікація – це багатовимірна, між-дисциплінарна діяльність, яка забезпечує вплив через координацію, достовірність, аналітичність і культурну чутливість. Її значення стрімко зростає у світі, де війни ведуться не лише зброєю, а й сенсами, які набувають концептуальної форми «когнітивної війни», про що мова піде далі.

Питання для самоконтролю

1. Які є визначення комунікації? Чому, на вашу думку, існують різні визначення комунікації? Яке з поданих у тексті визначень комунікації вам найближче і чому?
2. В чому різниця між передачею інформації та створенням смислу?
3. Чому комунікацію важко звести лише до «передачі інформації»?

4. Як ви вважаєте, чи можна повністю зрозуміти людину без невербальної комунікації?
5. Чому невербальна комунікація часто вважається більш неоднозначною, ніж вербальна?
6. Чи погоджуєтесь ви, що невербальна комунікація є «універсальною мовою»? Чому так/ні?
7. Які переваги і недоліки описаних у розділі моделей комунікації?
8. Чому Інґрід Піллер називає культуру «ідеологічним конструктом»?
9. Як би ви описали різницю між висококонтекстуальними та низькоконтекстуальними культурами? Чи можете навести приклади з власного досвіду?
10. Порівняйте ключові концепції міжкультурної комунікації.
11. У чому, на вашу думку, полягає головна різниця між класичним баченням комунікації та стратегічною комунікацією?
12. У чому важливість стратегічної комунікації?
13. Як стратегічна комунікація може впливати на репутацію організації чи держави?
14. Чому можна говорити про інтердисциплінарність стратегічної комунікації?
15. Чи варто країнам намагатися уніфікувати комунікаційні стандарти, чи краще зберігати культурну різноманітність?

Кейс-аналіз

Кейс 1. Ситуація на міжнародній конференції

На міжнародній конференції з питань екології зібралися учасники з різних країн. Під час неформального обговорення після панельної дискусії французький учасник (звиклий до ближчої дистанції у спілкуванні) підходить майже впритул до шведського делегата, щоб висловити свою думку. Швед постійно відступає на крок назад, намагаючись зберегти комфортну особисту дистанцію, але француз знову скорочує простір, бо сприймає це як зацікавленість у розмові.

Врешті-решт, швед починає почуватися напружено і втрачає концентрацію на змісті дискусії.

Запитання для роздумів:

1. Як проксемика (особистий простір) різниться в різних культурах?
2. Чому те, що для одного учасника є нормою, для іншого може виглядати як тиск або неповага?
3. Як такі дрібні, на перший погляд, деталі можуть вплинути на ефективність міжнародної співпраці?

Завдання:

1. Визначте, які культурні особливості поведінки проявляються у цій ситуації.
2. Обговоріть, як розвиватиметься спілкування, якщо подібне непорозуміння не усунути.
3. Запропонуйте кілька стратегій виходу з ситуації:
 - індивідуальних (як має діяти шведський учасник?),
 - комунікативних (що міг би сказати француз, щоб уникнути непорозуміння?),
 - організаційних (як організатори можуть створити умови, що зменшать культурні бар'єри?).
4. Подискутуйте, чи варто людям «приспосовуватись» до чужої культури, чи краще залишатися в межах власних норм.

Кейс 2. Пропаганда

Уряд країни запускає масштабну інформаційну кампанію на телебаченні та в соціальних мережах. У серії коротких відеороликів демонструють досягнення реформ: відкриття нових шкіл, ремонт доріг, цифровізацію послуг. Кожен ролик підкреслює виключно позитивні результати та створює враження бездоганності. Водночас у суспільстві добре відомо, що деякі проєкти затримують, є проблеми з якістю або їх критикують незалежні експерти. Ці труднощі в кампанії не згадуються.

Чи є ця комунікація прикладом стратегічної комунікації, яка має на меті сформувати позитивний імідж держави і підвищити довіру громадян?

Чи вона перетворюється на пропаганду, бо замовчує незручні факти й навмисно створює однобічний образ реальності?

Запитання для роздумів:

1. Які ознаки дозволяють відрізнити стратегічну комунікацію від пропаганди?
2. Чи обов'язково стратегічна комунікація має бути максимально прозорою й чесною?
3. Де проходить межа між «легітимним позиціонуванням» та «маніпулятивним приховуванням»?
4. Чи можливо одночасно будувати позитивний імідж і бути відвертими про проблеми?

Завдання:

1. Розгляньте кампанію з погляду різних підходів до комунікації та її моделей.
2. Сформулюйте аргументи «за» і «проти» позиції, що це пропаганда.
3. Обговоріть, які наслідки потенційно матиме така кампанія.

2.1. СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИКИ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

2.1.1. Діалог

У взаємопов'язаному світі комунікатори все частіше покладаються на діалог, щоб подолати культурні розбіжності та досягти стратегічних цілей. **Міжкультурний діалог** – це двосторонній, ціннісно-орієнтований обмін між людьми різних культур, який розглядається як засіб побудови довіри та взаєморозуміння, необхідних для подолання спільних викликів. Як зазначає Венді Лідс-Гурвіц (Wendy Leeds-Hurwitz) (2014), міжкультурний діалог відбувається, коли особи з суперечливими переконаннями «розмовляють одна з одною, визнаючи ці відмінності», і кожна з них слухає, а також висловлює власні погляди. Важливо, що діалог будується спільно учасниками й не вимагає згоди, а лише прагнення до взаєморозуміння.

На вебпорталі ЮНЕСКО також підкреслено, що міжкультурний діалог – це підхід (а не просто пасивна розмова), який базується на емпатії, повазі та готовності змінювати погляди, що дозволяє людям налагоджувати змістовні зв'язки, долати напруження та спільно шукати рішення. У стратегічній

комунікації – такий діалог використовують як цілеспрямовану стратегію: комунікацію планують і формують таким чином, щоб залучити різноманітні аудиторії до відкритого діалогу, а не просто передавати односторонні повідомлення. Коротко кажучи, діалог як стратегія означає сприяння взаєморозумінню, довірі та спільному розв'язанню проблем між культурами, а не лише переконанню (UNESCO; Leeds-Hurwitz, 2014).

В основі діалогу в міжкультурній комунікації лежать добре відомі теорії. Одним із висновків соціолінгвістики є **теорія комунікативної адаптації** (*Communication Accommodation Theory – CAT*), яка показує, як люди пристосовують свою мову та поведінку до інших. Говард Джайлз (Howard Giles) пояснює, що співрозмовники часто зближуються за допомогою мови, тону або мови тіла, щоб продемонструвати симпатію та повагу, або навпаки, віддаляються, щоб підкреслити свою відмінність. У міжкультурному середовищі така адаптація має вирішальне значення: пристосування мови (вибір слів, рівень формальності або навіть жести) для того, щоб бути зрозумілим і продемонструвати повагу, може сприяти налагодженню взаєморозуміння. І навпаки, відсутність адаптації може призвести до дистанціювання. Теорія комунікативної адаптації підкреслює, що процеси адаптації є фундаментальними для міжкультурної компетентності та діалогу. На практиці ефективний діалог вимагає чутливості до відмінностей у мові, соціальних нормах та контексті; кожен учасник повинен правильно інтерпретувати непрямі сигнали (ввічливість, наголос, метафори) (Giles, 2015).

У загальній теорії комунікації діалог часто протиставляється односторонньому обміну повідомленнями. Наприклад, у сфері публічних відносин та дипломатії дослідники описують двосторонню симетричну модель комунікації, в якій організація (або держава) та її аудиторія впливають одна на одну, а не організація просто передає повідомлення (як у випадку

пропаганди) (UNESCO; Leeds-Hurwitz, 2014). Така діалогічна модель віддає перевагу переговорам та взаємному навчанню.

Есра Чухадар (Esra Çuhadar) та Брюс Дейтон (Bruce Dayton) (цитовані в: Kyselova & Nadeau, 2022: 11) окреслюють, що діалог може бути орієнтований на **результат** (спрямований на вироблення пропозицій) або орієнтований на **процес** (спрямований на побудову довіри та розуміння). Міжкультурний діалог зазвичай включає обидва аспекти: сторони обмінюються думками (процес), а іноді шукають консенсус або спільні рішення (результат). У будь-якому разі, основна увага приділяється поліпшенню відносин, а не переконанню іншої сторони у власній правоті (Kyselova & Nadeau, 2022: 11).

Діалог сприяє розвитку емпатії та трансформації конфліктів. Завдяки обміну особистими розповідями та уважному слуханню досвіду інших, погляди кожної сторони набувають людського виміру, а стереотипи послаблюються. Діалог створює передумови для відносин (довіра, емпатія, повага), без яких неможливо досягти стратегічних цілей (мир, співпраця, ринкові відносини) на постійній основі.

З погляду стратегічної комунікації діалог – це інструмент для досягнення конкретних цілей (миротворчість, вирішення конфліктів або публічна дипломатія). Він часто буває елементом спланованої кампанії або програми. Наприклад, програма ЮНЕСКО «Молодь за мир» розвиває навички міжкультурного діалогу серед молодих лідерів, навчаючи їх «перетворювати діалог на трансформаційні дії» з таких питань, як соціальна згуртованість і толерантність (UNESCO, 2025). У сфері розвитку та дипломатії процеси діалогу (часто звані «фасилітованими діалогами») ретельно розробляються з залученням кваліфікованих модераторів та узгоджених принципів. Координатор проєкту ОБСЄ в Україні допоміг українським медіаторам розробити «Оцінювання фасилітованого діалогу: підходи, рамки та виклики»

(“The Evaluation of Facilitated Dialogue: Approaches, Frameworks and Challenges”) – документ, який визначає фасилітований діалог як «спеціально підготовлений груповий процес, що відбувається за допомогою фасилітатора», спрямований на поліпшення взаєморозуміння між учасниками та, можливо, прийняття спільних рішень на рівних правах (Kyselova & Nadeau, 2022: 12). Діалог є структурованим, має етапи, основні правила (виступ по черзі, анонімність, якщо потрібно) і часто чіткі цілі (наприклад, пом'якшення конфлікту, рекомендації щодо політики).

Ключовим елементом стратегічного діалогу є визначення порядку денного учасниками. Замість того щоб все вирішували організатори, учасники часто пропонують теми для обговорення та голосують за них. Водночас фахівці зі стратегічного діалогу оцінюють та підтримують діалог.

Дослідження в Україні показали, що більшість ініціатив діалогу (2014–2018) стосувалися розв'язання місцевих проблем (інфраструктура, реформи), але фасилітатори також прагнули зміцнити соціальну згуртованість. Коли в 2022 році війна загострилася, українські фахівці з діалогу – за підтримки таких організацій, як ОБСЄ – швидко перейшли до роботи в режимі надзвичайного діалогу. Протягом кількох тижнів після вторгнення фасилітатори організували проєкти соціальної згуртованості серед внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та громад, що їх прийняли. Як повідомляє ОБСЄ, «діалог виявився цінним інструментом навіть під час «гарячої» фази війни» (Kyselova & Nadeau, 2022). Ці стратегічні зусилля підкреслюють, що діалог практикують не лише як прояв доброї волі, а як запланований компонент комунікаційної стратегії в умовах конфлікту.

Діалог також діє на **мовному та дискурсивному рівнях**. Окрім адаптації, учасники міжкультурного діалогу повинні розуміти можливості та обмеження перекладу та тлумачення

висловленого. Коли партнери розмовляють різними мовами або походять з різних дискурсивних спільнот, можуть знадобитися перекладачі та культурні посередники. Навіть коли учасники розмовляють однією мовою, вони повинні знати про норми ввічливості. Наприклад, висловлення прохань, критика або вибачення по-різному сприймаються в різних культурах; досвідчені фахівці з діалогу вчаться робити це з чуйністю (часто це неявним чином входить до навчання, наприклад, техніки активного слухання та рефлексивного зворотного зв'язку).

Ще одним фактором є **нарративне фреймування**. Стратегічний діалог часто має на меті переосмислити проблеми. У контексті України можна навести приклад президента Володимира Зеленського, який використовував наративи в соціальних мережах, щоб змістити фрейми з жертви на стійкість і єдність. Ліцян Ван (Liqiang Wang) і Жонань Ван (Ruonan Wang) виявили, що Зеленський «використовує як текстові, так і візуальні наративи для побудови воєнної програми, впливаючи на міжнародний публічний дискурс» (Wang & Wang, 2024). Його повідомлення, поширені різними мовами, апелювали до цінностей глобальної аудиторії (демократія, опір) і таким чином залучали різноманітну публіку. Ця цифрова нарративна стратегія – частина діалогу зі світом: вона запрошувала іноземців до розмови про українську справу. З мовної точки зору, це показує, як вибір метафор і оповіді (наприклад, представлення війни як боротьби за свободу, України як звичайної людини Давида проти Голіафа) може мобілізувати підтримку та відкрити канали для діалогу.

Цифрові платформи змінили спосіб ведення діалогу та його масштаби. Соціальні мережі, відеоконференції та онлайн-форуми дозволяють здійснювати транскордонну взаємодію в режимі реального часу, що раніше було неможливо. Юлія Матвєєва описує, як українська публічна дипломатія інтегрувала соціальні мережі для комунікації в режимі реального часу, поєднуючи

історичну розповідь із твітами та відео, щоб сформувати глобальне сприйняття (Matveyeva, 2024). Ліцян Ван і Жонань Ван зазначають, що на відміну від минулих конфліктів, війна між Росією та Україною є «першою війною, в якій локалізований конфлікт тісно інтегрований із глобалізованою інформаційною війною в кіберпросторі», а соціальні медіа «дають змогу взаємодіяти та взаємно впливати урядам і громадськості в усьому світі» (Wang & Wang, 2024). Ці платформи перетворили громадськість на співрозмовників.

Водночас **цифровий діалог** стикається з викликами. Онлайн-простір може посилювати поляризацію та дезінформацію. У соціальних мережах виникає необхідність швидко виправляти неправдиві наративи (наприклад, за допомогою фактчекерів та офіційних каналів), щоб діалог залишався заснованим на фактах. Цифрові інструменти значно розширили охоплення та оперативність міжкультурного діалогу, але вони також вимагають нових стратегій (модерація, верифікація, опції анонімності), щоб бути ефективними та безпечними.

Україна – хороший приклад діалогу в дії. Наприклад, українські фахівці з діалогу (часто колишні дипломати або аналітики конфліктів) співпрацювали з міжнародними партнерами для розробки семінарів з трансформації конфліктів. Тетяна Кисельова та Віра Аксьонова описують, як місцеві активісти в Україні навіть розробили кодекс норм фінансування та проведення діалогу, спираючись на власний досвід, а не пасивно слідуючи зовнішнім шаблонам (Kyselova & Aхyоnova, 2025). Підтримуваний ОБСЄ Центр досліджень медіації та діалогу в Києві задокументував десятки процесів діалогу (2014–2018) і допоміг професіоналізувати цю галузь (Kyselova & Nadeau, 2022). Стратегічне використання діалогу в Україні демонструє як його потенціал (зближення супротивників, зменшення ворожнечі), так і його обмеження (для його ефективної роботи потрібна підготовка та побудова довіри).

Хоча приклад України є яскравим, діалог як стратегія використовується в усьому світі. Програми міжкультурного лідерства ЮНЕСКО навчають молодь у всьому світі сприяти діалогу з таких питань, як міграція чи освіта, підкреслюючи, що діалог може запобігти екстремізму (UNESCO, 2025). У світі існує багато міжнародних та міжконфесійних ініціатив з діалогу.

Зрозуміємо ключові моменти, про які слід пам'ятати.

По-перше, **контекст має значення**. Формати діалогу повинні відповідати ситуації: у закритих переговорах використовуються інші норми, ніж на форумі громади або в онлайн дискусійній групі.

По-друге, **діалог орієнтований на процес**. Мета часто полягає в побудові довгострокових відносин, а не в досягненні негайної згоди.

По-третє, **взаєморозуміння** не можна сприймати як щось належне; його **потрібно активно розвивати**. Для цього потрібні посередники або фасилітатори, які можуть спокійно та інклюзивно управляти конфліктом.

Нарешті, діалог вимагає **культурної скромності**: сторони повинні підходити до погляду інших без відчуття власної переваги.

2.1.2. Узгодження і залучення

Усі комунікаційні заходи в будь-якій організації мають ретельно відповідати загальній корпоративній (інституційній) стратегії. З цього випливає основоположний принцип – **узгодженість** (*alignment*), за яким розробили концепцію «**комунікаційного кола цінностей**» – далі ККЦ (*Communication value circle, CVC*). Її авторами стали німецькі дослідники комунікації Ансгар Церфасс (Ansgar Zerfass) та Крістіна Віртманн (Christine Viertmann), але, по суті, створення

цієї концепції стало частиною великого проєкту *Комунікація, яка створює цінність* (*Value Creating Communication*), ініційованого у 2015 році Німецькою академічною спільнотою з корпоративного менеджменту та комунікації. У рамках цього проєкту дослідники з різних країн та університетів співпрацювали та провели широкий спектр інтерв'ю з комерційними директорами (ССО) глобальних корпорацій, що тепер описується як «найбільш комплексна у світі дослідницька програма для стратегічних корпоративних комунікацій» (Academic Society for Corporate Management & Communication, 2017).

Відтак, запропонована концепція – це новітня теоретична структура, що складається з двох стратегічних рівнів:

- ◆ **рівня корпоративної стратегії** (внутрішнє коло)
- ◆ **рівня комунікаційної стратегії** (зовнішнє коло).

ККЦ сприяє досягненню спільного розуміння між управлінським та комунікаційним рівнями й «ідентифікує та систематизує комунікаційні цілі, пов'язані із загальними корпоративними цілями» (Zerfass & Viertmann, 2017: 68).

Рівень корпоративної стратегії охоплює **чотири основні цілі компанії**:

- ◆ **Матеріальні активи** – це фізичні, відчутні об'єкти (обладнання, будівлі та інша інфраструктура), що становлять основу вартості компанії, її фізичну цінність.
- ◆ **Нематеріальні активи** – це нефізичні, але надзвичайно цінні елементи. Сюди входять: репутація бренду, лояльність клієнтів, інтелектуальна власність та корпоративна культура. Ці активи – ключові для конкурентоспроможності та довгострокового успіху.
- ◆ **Простір для маневру** – це здатність компанії швидко та ефективно реагувати на зміни ринкових умов, що відображає гнучкість і адаптивність та дозволяє уникнути криз і скористатися новими можливостями.

- ◆ **Можливості для розвитку** – це потенціал для зростання та вдосконалення. Це включає розширення ринків, розробку інноваційних продуктів або поліпшення внутрішніх процесів.

Матеріальні та нематеріальні активи формують **поточну вартість** компанії, тоді як простір для маневру та можливості для розвитку забезпечують її **майбутнє зростання**. Ці чотири цілі є ключовими **опорами**, що структурують корпоративну цінність і лежать в основі всіх функцій компанії – від продажів і управління персоналом до комунікацій.

Це підводить нас до зовнішнього кола ККЦ – **сфери комунікаційної стратегії**. Щоб трансформувати корпоративну стратегію в ефективну комунікаційну, необхідно виконати такі кроки:

- ◆ **Аналіз** (*Analyse*): Проаналізуйте поточний стратегічний напрямок організації та потенційні сфери, де комунікація може створити цінність.
- ◆ **Виведення** (*Derive*): На основі корпоративних цілей (описаних у внутрішньому колі ККЦ) визначте ключові комунікаційні цілі (описані у зовнішньому колі ККЦ).
- ◆ **Визначення** (*Define*): Розбийте ці комунікаційні цілі на вимірні кроки, використовуючи визначені ключові показники ефективності (KPI).
- ◆ **Перевірка** (*Verify*): Постійно оцінюйте, щоб переконатися, що всі комунікаційні заходи узгоджуються з визначеними цілями та загальними корпоративними завданнями.

Враховуючи таку поетапність, ККЦ пропонує організаціям надійну структуру для розробки ефективних і стратегічних комунікаційних підходів, які органічно узгоджуються із загальними бізнес-цілями. ККЦ – це не просто інструмент комунікації; це стратегічний підхід, який безпосередньо сприяє загальному успіху компанії.

Отже, комунікація сприяє досягненню чотирьох загальних бізнес-цілей через її ефективність у чотирьох сферах:

- ◆ забезпечення операційної діяльності
- ◆ побудова нематеріальних активів
- ◆ забезпечення гнучкості (у просторі для маневру)
- ◆ адаптація стратегії (Zerfass & Viertmann, 2017: 73).

Кожен із цих напрямів поділяється на три конкретні виміри, які разом утворюють **дванадцять вимірів цінності комунікації**. Їх можна виміряти за допомогою встановлених ключових показників ефективності (KPI). Розглянемо їх детальніше.

Забезпечення операційної діяльності. Цей вимір спрямований на підвищення **видимості** компанії та налагодження **взаємовідносин** з ключовими стейкхолдерами, тобто клієнтами та співробітниками. Безумовно, це особливо сприяє збільшенню **матеріальних активів**, підвищуючи обізнаність про пропозиції компанії та стимулюючи бізнес-процеси, що безпосередньо пов'язано зі створенням фізичної цінності. Отже, комунікація націлена на такі аспекти:

- ◆ **Публічність** (*Publicity*): Збільшення видимості та обізнаності на ринку.
- ◆ **Вподобання клієнтів** (*Customer Preferences*): Вплив на ставлення споживачів до продуктів чи послуг.
- ◆ **Відданість співробітників** (*Employee Commitment*): Забезпечення того, щоб співробітники поділяли цілі, цінності та норми компанії.

Побудова нематеріальних активів. Цей вимір охоплює комунікаційні стратегії, спрямовані на створення нематеріальних активів – **репутації** та **бренду**. Він додає цінності, покращуючи ідентичність і публічний імідж компанії, тим самим збільшуючи її загальну вартість. У цьому контексті вдала комунікація загострена на такі чинники:

- ◆ **Репутація** (*Reputation*): Формування позитивного та надійного сприйняття серед стейкхолдерів.
- ◆ **Бренди** (*Brands*): Створення унікального ментального образу організації та її продуктів/послуг у свідомості стейкхолдерів.
- ◆ **Корпоративна культура** (*Corporate Culture*): Сприяння спільному розумінню цінностей, переконань і очікувань усередині організації.

Забезпечення гнучкості. Цей вимір підтримує здатність компанії адаптуватися та впевнено діяти в умовах, що постійно змінюються. Це допомагає будувати взаємовідносини, засновані на довірі, та легітимізувати дії компанії, надаючи їй простір для маневру. Це підвищує стабільність та адаптивність компанії, додаючи цінність до її операційної діяльності. Комунікація ставить акценти на побудові таких аспектів:

- ◆ **Взаємовідносини** (*Relationships*): Розвиток та підтримка якісних зв'язків з ключовими стейкхолдерами.
- ◆ **Довіра** (*Trust*): Зміцнення впевненості стейкхолдерів у послідовності та надійності організації.
- ◆ **Легітимність** (*Legitimacy*): Забезпечення відповідності дій організації суспільно прийнятим нормам, цінностям та очікуванням.

Адаптація стратегії. Цей вимір посилює стратегічне позиціонування компанії шляхом заохочення нових ідей, виявлення трендів і підвищення стійкості до криз. Уміння прислухатися та адаптуватися до змін на ринках та в суспільстві допомагає знаходити нові можливості для розвитку, що приносить значну цінність компанії. Комунікація націлена на формування цих орієнтирів:

- ◆ **Лідери думок** (*Thought Leadership*): Позиціонування організації як провідного джерела інноваційних ідей.

- ◆ **Інноваційний потенціал** (*Innovation Potential*): Виявлення можливостей для нових продуктів і стратегій та розуміння ринкових тенденцій.
- ◆ **Стійкість до криз** (*Crisis Resilience*): Виявлення потенційних загроз і проактивна підготовка до різних кризових ситуацій.

Цю концепцію ККЦ можна використовувати **на кількох етапах комунікаційної роботи**. По-перше, ця структура може слугувати інструментом «для планування та пріоритизації управлінських і комунікаційних цілей» (Zerfass & Viertmann, 2017: 76) ще до початку комунікаційної діяльності. По-друге, її можна використовувати і під час, і після завершення комунікаційних заходів, щоб ідентифікувати зв'язки з корпоративною стратегією та продемонструвати цінність своєї роботи. По-третє, Ансгар Церфасс і Крістана Віртманн (2017) зазначають, що зрештою «можливо буде використати цю структуру для реконструкції емпіричних ситуацій з метою опису конкретних підходів, виявлення прогалин і окреслення найкращих практик для поширення цінності за допомогою комунікації» (Zerfass & Viertmann, 2017: 77). Це відповідає загальним висновкам і можливим поліпшенням, які можна сформулювати після завершення заходів.

Відповідно, на основі вищезгаданих особливостей ККЦ можна виділити кілька ключових тверджень. Отже, комунікаційне коло цінностей (Zerfass & Viertmann, 2017: 68; 76–77):

- ◆ Ідентифікує та систематизує комунікаційні цілі, пов'язані із загальними корпоративними цілями, що робить можливим пов'язати комунікаційну діяльність з корпоративною стратегією.
- ◆ Сприяє стратегічній узгодженості комунікації із загальними організаційними цілями.
- ◆ Надає фахівцям з комунікацій можливість обговорювати свою роботу з керівництвом і бізнес-партнерами.

- ◆ Допомагає зробити корпоративну комунікацію більш прозорою та керованою.
- ◆ Дає змогу реконструювати емпіричні ситуації з метою виявлення прогалин та окреслення найкращих практик для створення цінності за допомогою комунікації.

Якщо спроектувати релевантність концепції ККД для міжкультурної комунікації, то варто окреслити такі вагомі спостереження.

Передусім, ККЦ допомагає забезпечити, щоб усі комунікаційні заходи, що проводяться в різних культурних контекстах, були тісно пов'язані із загальною корпоративною стратегією. Це особливо важливо в міжкультурному середовищі, де ризик роз'єднання між діями та цілями є вищим. Завдяки ККЦ комунікація стає не просто набором тактик, а стратегічним інструментом, що підтримує бізнес-результати. По-друге, концепція систематизує комунікаційні цілі, пов'язуючи їх із чотирма основними корпоративними цілями: матеріальними та нематеріальними активами, простором для маневру та можливостями для розвитку. Це дозволяє фахівцям з комунікацій чітко артикулювати цінність своєї роботи керівництву. У міжкультурному діалозі, де можуть існувати різні підходи до оцінки успіху, такий уніфікований підхід є надзвичайно корисним. Окрім того, ККЦ робить процес комунікації більш прозорим і керованим. Розбиваючи комунікаційні цілі на 12 вимірів, які можна виміряти за допомогою KPI, вона допомагає оцінити ефективність стратегій. Це дає змогу виправдати бюджети та зусилля, що є критично важливим в умовах, коли комунікаційна робота часто сприймається як неосяжна.

Наостанок, ККЦ дає змогу аналізувати застосовані підходи та виявляти прогалини, а в міжкультурній комунікації це дозволяє порівнювати, які стратегії працюють ефективно в певних країнах, що сприяє постійному вдосконаленню.

2.1.3. Переклад

Міжкультурна стратегічна комунікація передбачає цілеспрямований обмін інформацією між мовами та культурами для досягнення конкретних цілей (таких як дипломатія, розвиток або державна політика). Письмовий та усний переклад – основні інструменти, завдяки яким такий обмін стає можливим.

Рекомендація ЮНЕСКО 1976 року чітко зазначає, що переклад сприяє взаєморозумінню між народами та співпраці між країнами. Переклад робить інформацію та культуру доступними і таким чином сприяє взаєморозумінню, що часто є метою міжкультурної комунікації (UNESCO, 1976).

У сучасну епоху «інформаційної війни» дослідники відзначають, що переклад може формувати наративи та сприяти глобальному взаєморозумінню. Іншими словами, перекладачі відіграють роль культурних посередників у стратегічній комунікації, передаючи ідеї, політику та історії новій аудиторії з повагою до значення та контексту (Chaika, 2025).

Інституції також використовують переклад зі стратегічною метою. У Європейському Союзі (ЄС) всі офіційні документи доступні всіма мовами держав-членів. Наприклад, Генеральний директорат ЄС з перекладу (DGT) забезпечує переклади письмових текстів та інші мовні послуги 24 офіційними мовами ЄС. Перекладаючи закони та комунікаційні матеріали на всі 24 мови, інституції ЄС забезпечують, щоб люди мали інформацію мовою, яку вони розуміють, що допомагає зробити ЄС більш відкритим, підзвітним та демократичним (European Commission). Таким чином, можна стверджувати, що переклад – форма стратегічної публічної комунікації, адже він розширює охоплення та сприяє прозорості (Bajčić et al, 2024).

Письмові переклади можна групувати за тематикою, наприклад:

- ◆ **Літературний переклад** (романи, поезія та твори, де ключове значення мають культурні та стилістичні нюанси)
- ◆ **Технічний/науковий переклад** (посібники, звіти та наукові статті, які вимагають точного відтворення термінології)
- ◆ **Юридичний/інституційний переклад** (закони, договори, нормативні акти (наприклад, директиви ЄС), де точність має вирішальне значення)
- ◆ **Аудіовізуальний переклад** (субтитри та дубляж для фільмів, відео та онлайн-контенту)
- ◆ **Локалізація** (адаптація програмного забезпечення, вебсайтів або маркетингових матеріалів для місцевих ринків (включаючи зміни валюти, форматів дати, культурних посилань))

Переклад виконує багато функцій у міжкультурній комунікації, зокрема:

- ◆ **інформативну** (скажімо, переклад новин, щоб іноземна аудиторія отримала факти)
- ◆ **експресивну** (наприклад, переклад літератури або поезії для поширення культурних цінностей)
- ◆ **переконувальну** (наприклад, переклад політичних або маркетингових повідомлень для впливу на ставлення).

Перекладачі, які працюють над текстом, завжди дотримуються певної стратегії і на її основі вирішують, наскільки точно відображати стиль і зміст вихідного тексту. Наприклад, можуть одомашнити (адаптувати) текст, щоб він читався природно в цільовій культурі або очужити його, зберігаючи незвичайні елементи оригіналу. У стратегічних контекстах перекладачі часто наголошують на важливості дотримання чіткості та точності.

Практичним прикладом є завдання перекладачів Євроінституцій забезпечити точний переклад законодавства та комунікаційних матеріалів на усі мови ЄС, що відображає стратегію вірності офіційному значенню.

У період після 2014 року, а особливо після 2022 року, перекладачі стали відігравати для України особливо важливу роль у донесенні її голосу за кордон. Аналіз показує, як українські перекладачі звертають увагу на культурний контекст та точність формулювань при перекладі промов українських державних діячів, щоб протидіяти російській пропаганді (Chaika, 2025).

ЄС також підтримує переклад в Україні. Наприклад, нещодавно було видано «Manual on EU Legal Translation into Ukrainian» («Посібник з перекладу юридичних текстів ЄС українською мовою») для навчання українських перекладачів роботі з термінологією, специфічною для ЄС (Bajčić et al, 2024). Переклад допомагає Україні привести свою законодавчу базу у відповідність до норм ЄС (наприклад, переклад законодавства ЄС українською мовою), а державам-членам ЄС і світовій аудиторії зрозуміти позицію України.

Усний переклад використовується скрізь, де люди, що розмовляють різними мовами, мають спілкуватися в режимі реального часу (конференції, дипломатичні переговори, допомога громаді тощо). Перекладачі повинні слухати, обробляти та перефразувати мовлення на льоту. Через це усний переклад часто описують як інтенсивне розумове навантаження, що вимагає мовної гнучкості та культурної обізнаності.

Міжнародні організації є прикладом масштабного використання усного перекладу. Наприклад, інституції ЄС, серед яких – Європейський парламент, Європейська комісія та Суд Європейського Союзу, мають одну з найбільших служб усного перекладу у світі, яка щодня працює з 24 мовами. Зокрема, під час пленарних засідань Європарламенту синхронні перекладачі

сидять у звукоізованих кабінах і перекладають виступи в режимі реального часу. Це дозволяє представникам різних країн розуміти одне одного і спілкуватися попри мовні відмінності. Аналогічно, в Організації Об'єднаних Націй синхронні перекладачі дають делегатам змогу стежити за промовами мовою, яку вони розуміють. У таких умовах усний переклад є стратегічно надзвичайно важливим: він дає змогу проводити дипломатичні переговори, розробляти політики декількома мовами без мовних бар'єрів.

Різні ситуації вимагають різних видів та способів перекладу. Два основні способи перекладу – синхронний та послідовний.

- ◆ **Синхронний переклад** реалізовується, коли перекладач перекладає одночасно з доповідачем (з невеликим запізненням). Для такого перекладу потрібне спеціальне обладнання з навушниками й мікрофоном, яке дає перекладачам змогу розділяти вхідний і вихідний звук, а слухачам обирати канал із потрібною їм мовою. Використовується на великих конференціях, в міжнародних організаціях та інституціях (Європейський парламент, ООН, міжнародні саміти).
- ◆ **Послідовний переклад** характерний для ситуацій, коли оратор говорить сегментами (кілька хвилин), потім робить паузу. Перекладач робить нотатки та перекладає кожен сегмент на іншу мову. Поширений на невеликих зустрічах, інтерв'ю або промовах.

Ці два основні способи перекладу мають також деякі підспособи:

- ◆ *Короткий послідовний (діалоговий переклад)* – форма послідовного перекладу для неформальної двомовної розмови, часто без нотаток. Наприклад, один перекладач може перекладати розмову між двома людьми на двосторонній зустрічі або екскурсії.

- ◆ *Нашиптування (фр. chuchotage)* – перекладач шепоче синхронний переклад 1–2 слухачам. Використовується, коли застосування обладнання неможливе (напр., під час оглядового туру підприємством) або для дуже невеликих багатомовних зібрань.
- ◆ *Віддалений переклад* може бути як синхронний, так і послідовний. Особливої популярності такий переклад набув з часів пандемії COVID-19.

У будь-якому режимі перекладачі швидко приймають рішення щодо формулювання та акцентів, щоб допомогти слухачеві зрозуміти. Наприклад, у дипломатичному перекладі вибір слів може мати серйозні наслідки, тому перекладачі прагнуть до точного, нейтрального перекладу висловлювань. У громадських закладах (таких як лікарні або суди) перекладачам може знадобитися уточнити або спростити інформацію для людей, які не знайомі з офіційною термінологією.

Переклад – це **комунікативна стратегія**. Перекладач обирає, що і як передавати. Це можна простежити в низці теорій. У рамках функціоналістських підходів (наприклад, Vermeer, 1978) акцент ставиться на адаптації повідомлення до нового контексту. Когнітивно-прагматичні теорії (наприклад, теорія релевантності) аналізують, як перекладачі актуалізують значення та наміри мовця. Дескриптивні підходи (Toury, 1995) досліджують, як фактичні переклади функціонують у суспільстві. А критичні/культурні теорії (Venuti, 1995; Baker, 2018) показують, як переклад може слугувати ідеологічним цілям. У всіх випадках перекладача розглядають як активного учасника процесу комунікації. Наприклад, Фабріціо Ґаллаї (Fabrizio Gallai) (Gallai, 2022) пояснює, що сучасні перекладачі повинні орієнтуватися не тільки в лінгвістичній формі, але й у намірах та контексті через когнітивно-прагматичну призму. Його праця показує, що переклад – це не просто механічний перенос, а інтерпретаційний,

дедуктивний процес. Це – погляд, який є дуже актуальним при перекладі політично значущих промов.

У теорії усного перекладу перекладача також розглядають як стратегічного комунікатора. Класична теорія усного перекладу Даніци Селескович (Danica Seleskovitch) (Matoré, 1984) вчить, що перекладачі передають значення, а не слова. Теорію релевантності також застосовують до усного перекладу: Фабріціо Ґаллаї зазначає, що як письмові, так і усні перекладачі використовують прагматику для роботи з контекстом та намірами. Перекладачі повинні передавати не лише слова, а й позицію та емоції мовця. Наприклад, під час важливих подій переклад може вплинути на те, як іноземна аудиторія сприймає повідомлення.

Ще одна функція перекладу в українському контексті – **боротися з пропагандою та російськими наративами**. Комунікаційна стратегія України передбачає ретельний переклад офіційних заяв та звітів для протидії дезінформації. Оксана Чайка виявила, що нюанси перекладу та контекстуально чутливі переклади з урахуванням культурних нюансів – незамінні для формування міжнародної думки та солідарності. Іншими словами, перекладачі виступають активними учасниками: вибір термінології, пояснення контексту або навіть примітки до понять можуть впливати на те, як аудиторія інтерпретує події. Завдяки точному та переконливому донесенню українських матеріалів до світової аудиторії перекладачі сприяють досягненню стратегічних комунікаційних цілей України (Chaika, 2025).

З погляду стратегічної міжкультурної комунікації важлива ідея полягає в тому, що переклади виконують певні **функції для цільової аудиторії**. Згідно зі Скопос-теорією (Vermeer, 1989), перекладач робить вибір, щоб виконати передбачену функцію тексту. Наприклад, перекладаючи промову українського президента для американської аудиторії, перекладач може надати пріоритет чіткості та дипломатичному тону над

буквальним перекладом. Теоретики перекладу-функціоналісти (такі як Катаріна Райс (Katharina Reiß) і Ганс Фермеєр (Hans Vermeer)) стверджують, що мета визначає стратегію перекладу. У стратегічній комунікації функція часто означає переконання або чіткість для іноземної аудиторії, тому перекладачі відповідно адаптують повідомлення.

Праці Гідеона Турі (Gideon Toury) (Toury, 1995) ознаменували початок описового підходу й показали, як норми цільової культури формують переклади. Він стверджував, що вибір підходу до перекладу визначається тим, що цільові читачі вважають прийнятним. У випадку України перекладачі повинні знати, як українська ідентичність і російські стереотипи можуть впливати на іноземних читачів, і вибирати відповідні формулювання. Думка Гідеона Турі про те, що переклад – це діяльність, що регулюється нормами, нагадує нам, що кожен перекладений пресреліз або стаття дотримуються неписаних правил стилю та ідеології. Якщо офіційні заяви України перекласти занадто буквально, іноземні ЗМІ можуть неправильно їх інтерпретувати. Тому перекладачі звертають увагу на норми – наприклад, використовують загальновизнану термінологію, щоб зберегти український погляд, або додають пояснення, щоб запобігти проникненню пропагандистських наративів.

Сучасна теорія перекладу часто звертається до **прагматики** (вивчення значення в контексті). Деякі дослідники застосовують теорію релевантності (галузь когнітивної прагматики) до перекладу (Gallai, 2022). Вони розглядають комунікацію як процес виведення висновків: перекладачі використовують контекст і знання про світ, щоб вивести значення, яке мав на увазі мовець. Фабріціо Галлаї зазначає, що сучасні перекладачі повинні «наблизитися» до намірів комунікаторів, враховуючи те, що може бути неказаним (імплікатури). Це має вирішальне значення в стратегічних контекстах: наприклад, перекладаючи

тонкий критичний коментар українського чиновника на адресу опонента, перекладач повинен вирішити, наскільки прямо перекласти цю критику, щоб цільова аудиторія сприйняла бажаний нюанс (не викликаючи дипломатичного скандалу). Стратегії, орієнтовані на релевантність, можуть передбачати пряме висловлення прихованої критики для аудиторії, яка не знайома з українським контекстом, тим самим досягаючи комунікативних цілей.

Комунікація між культурами ніколи не буває нейтральною. Кожна культура має свої власні способи формулювання повідомлень, формули ввічливості, підходи до структурування умовиводів або звернення до емоцій. Коли повідомлення перетинає мовні кордони, воно також повинно перетинати ці культурні рамки. Переклад слугує мостом у цьому процесі.

Перекладачі передають не просто слова, а **цілі системи значень**. Фраза, яка є переконливою в одній мові, може звучати грубо або непереконливо в іншій. Наприклад, звернення до авторитету, посилання на традиції або риторичні повтори можуть бути потужними в одному культурному контексті, але неефективними в іншому. Фахівці, які виступають посередниками між мовами, повинні визнавати ці відмінності та адаптувати комунікацію так, щоб зберегти бажаний ефект.

Стратегічний вимір притаманний перекладу тому, що повідомлення завжди створюються з певною метою. Міжнародна дипломатія, гуманітарні кампанії, корпоративний брендинг та кризова комунікація – це приклади контекстів, де вибір слів може мати серйозні наслідки. Якщо уряд хоче заспокоїти союзників або компанія хоче завоювати довіру на новому ринку, переклад повинен підтримувати цю мету. Тому стратегічна комунікація вимагає не лише буквальної точності, а й розуміння того, як кожна культурна група інтерпретує цінності, метафори та емоційні відтінки.

Коли переклад розглядають як щось другорядне, виникають серйозні ризики. Неякісний переклад може сприяти поширенню дезінформації, шкодити репутації або навіть загострювати конфлікти. У дипломатії неправильний переклад може образити партнерів і підірвати відносини. У бізнесі невдало перекладена реклама може відштовхнути клієнтів. У сфері охорони здоров'я неточна передача змісту може призвести до шкідливих медичних рішень.

До прикладу проаналізуємо зустріч президентів Дональда Трампа та Володимира Зеленського 28 лютого 2025 року, яка викликала багато обговорень та великий суспільний резонанс. Перегляд відео зустрічі показує, що значна частина спілкування між двома президентами відбувалася англійською мовою без участі перекладача. Здавалося б, такий спосіб спілкування мав би посприяти кращому порозумінню між мовцями. Проте аналіз свідчить про те, що звернення до послуг перекладача потенційно могло б дещо змінити динаміку ситуації (Gleibs, 2025; King's College London, 2025).

Зустріч перетворилася на крики перед камерами і закінчилася без укладення угоди про корисні копалини/безпеку, яка була підготовлена для підписання.

З погляду міжкультурної стратегічної комунікації, виділяються три важливі динамічні аспекти, пов'язані з роботою перекладачів:

- ◆ **Черговість виступів і контроль темпу.** Без перекладача лідери перейшли на імпровізоване, швидке мовлення англійською. Професійні перекладачі (в послідовному режимі або режимі нашіптування) природно вводять мікропаузи для перекладу. Ці паузи часто зменшують емоційність, відновлюють порядок виступів і дають учасникам час переосмислити дії, що загрожують їхньому іміджу. Опублікована стенограма та повні

відеозаписи показують перебивання, зміни позицій («неповага», «гра з Третьою світовою війною») та дуже короткі затримки у відповідях – класичні складові для нагнітання розбіжностей. Розмови з перекладом зазвичай запобігають перебиванню, оскільки всім доводиться чекати на переклад.

- ◆ **Робота з репутацією та ввічливістю в різних культурах.** Англійською мовою Зеленський намагався встановити червоні лінії («жодних компромісів» без гарантій), одночасно висловлюючи вдячність; Трамп і віцепрезидент Венс неодноразово переформулювали обмін думками навколо вдячності та транзакційних поступок. У дипломатії з високими ставками кваліфікований перекладач є також менеджером процесу: він може попросити уточнень («Просто для підтвердження, ви маєте на увазі А чи Б?»), відповідно модулювати реєстр і уникати буквального перекладу ідіом, що мають небажані конотації. Аналітики з King's College London та LSE підкреслили, як позиціонування ідентичності (використання «ми») та асиметрія влади сформували вибух. Саме тут стратегії пом'якшення, які застосовують перекладачі, є цінними (наприклад, пом'якшення директивності; заміна ідіом, що мають культурне забарвлення, на функціонально еквівалентні формулювання).
- ◆ **Семантична точність під прицілом ЗМІ.** Оскільки все відбувалося наживо перед камерами, не було захищеного каналу, опосередкованого перекладачем, для уточнення намірів перед публічним сприйняттям. Дослідження кризового та дипломатичного перекладу показують, що перекладачі можуть контролювати неоднозначність – запитуючи про такі терміни, як «гарантії безпеки», «перемир'я» або «замороження» – щоб кожна сторона

чула практичне, спільне визначення. У цьому випадку суперечливі поняття так і не були узгоджені, а пояснення на ходу перетворилися на суперечку. Реконструкція BBC описує крах «за 10 бурхливих хвилин», підкреслюючи, як швидко безпосередній обмін думками може закріпити неправильне трактування в публічних позиціях.

Чи змінило б використання послуг перекладачів результат? Перекладач не може змінити основні інтереси, але часто змінює траєкторію руху, контролюючи темп, забезпечуючи чергування виступів і вставляючи можливості для уточнення.

2.1.4. Штучний інтелект

У глобалізованому світі стратегічна міжкультурна комунікація означає цілеспрямоване використання комунікації організаціями (урядами, НУО, підприємствами тощо) для досягнення конкретних цілей, що виходять за межі культурних кордонів. В останні роки штучний інтелект (ШІ) значно розширив набір інструментів, доступних для такої комунікації. ШІ може перекладати, аналізувати й навіть генерувати контент, потенційно долаючи мовні бар'єри та розширюючи охоплення аудиторії.

ШІ – це широка категорія, що включає: машинне навчання, обробку природної мови (*natural language processing – NLP*) та великі мовні моделі (*large language models – LLM*), які можуть генерувати або аналізувати текст. NLP дозволяє створювати такі інструменти, як чат-боти та перекладачі, а комп'ютерний зір застосовується до зображень/відео. Примітно, що генеративний ШІ (наприклад, ChatGPT) може створювати текст, схожий на людський, різними мовами.

Одне опитування показало, що 93% аспірантів з різних культур вже щодня використовують ШІ, і більшість вважає, що

«ШІ та технології ШІ об'єднують різні культури, зменшують мовні та культурні бар'єри та допомагають людям з різних культур взаємодіяти» (Sarwari et al., 2024). Хоча ці уявлення викликають оптимізм, науковці закликають до обережності: ШІ може «подолати культурні бар'єри», але також спричинити непорозуміння, якщо застосовувати його необдуманно. Науковці, які вивчають комунікацію, стверджують, що ШІ пропонує «ефективні канали для подолання культурних бар'єрів», але його подвійний ефект означає, що його слід застосовувати з обережністю (Fakuade, 2025).

Дипломатія. Уряди та міністерства закордонних справ перебувають на передовій стратегічної міжкультурної комунікації, яку часто називають **цифровою дипломатією**. ШІ стрімко змінює ці зусилля. Яскравим прикладом є Міністерство закордонних справ України, яке в середині 2024 року запустило віртуальну речницю «Вікторію Ші». Обличчя та голос аватара створені ШІ (на основі образу співачки та інфлюенсерки Розалі Номбре), тоді як всі заяви все ще пишуть фахівці-люди. За словами тодішнього міністра закордонних справ Дмитра Кулеби, «використання згенерованої штучним інтелектом цифрової особи для консульського коментування – це насамперед економія часу та ресурсів МЗС. Реальні дипломати зможуть бути більш ефективними та фокусуватися на інших завданнях з надання допомоги громадянам» (Міністерство закордонних справ України, 2024). Такі аватари можуть говорити будь-якою мовою, дотримуватися теми та бути доступними 24/7, що ілюструє, як ШІ може розширити вплив країни. Варто додати, що Китай та інші країни також використовують ШІ-ведучих для новин.

Генератори текстів на основі штучного інтелекту вже допомагають дипломатичному персоналу. Наприклад, ChatGPT може складати проекти політичних брифінгів або аналізувати тексти договорів. Експерти з дипломатії відзначають, що

брифінги, створені штучним інтелектом, можуть бути «якісно досить близькими» до тих, які складають команди людей. Атлантична рада повідомляє, що дипломати використовують інструменти типу «StateGPT» для перегляду політичних документів за десятиліття та підготовки брифінгів. Деякі передбачають появу ботів-переговорників на базі ШІ, які будуть домовлятися про угоди, обчислюючи оптимальні компроміси. Хоча це залишається на стадії експерименту, перші випадки використання демонструють роль ШІ у сприянні дипломатії шляхом доповнення людської праці (Cimmino & Michta, 2024).

Генеративний ШІ може аналізувати громадську думку та адаптувати повідомлення. Наприклад, інструменти ШІ можуть обробляти мільйони публікацій у соціальних мережах, щоб оцінити реакцію на певне дипломатичне повідомлення. Дипломати можуть тестувати повідомлення, сортуючи реакції з різних джерел, включаючи новини та соціальні мережі. На практиці уряди використовують ШІ для адаптації кампаній публічної дипломатії до різних мов та регіонів. Стратегія ШІ Державного департаменту США прямо спрямована на використання ШІ як «важливого активу для залучення інформаційного простору» та «використання генеративного ШІ як інструменту м'якої сили» (Cimmino & Michta, 2024).

Війна в інформаційну епоху передбачає використання наративів. Досвід України є показовим: стартапи та НУО створили системи ШІ для виявлення та спростування неправдивих наративів. Наприклад, у 2022 році український технологічний сектор розробив інструменти ШІ, які «виявляють шкідливі наративи, відображають мережі впливу та запобігають поширенню дезінформації» (Danchenkova, 2025). Такі групи, як «Детектор медіа» (за підтримки IMS), навчають громадян використовувати штучний інтелект для перевірки фактів. В одному зі звітів IMS описується курс з перевірки штучного

інтелекту, запущений в Україні, який за кілька днів привернув сотні учасників. Експерти підкреслюють, що в сучасних ЗМІ багато «токсичного матеріалу» генерується штучним інтелектом, тому опанування штучного інтелекту є єдиним способом «забезпечити доступ до надійної інформації» (Media Support, 2025).

Штучний інтелект також підтримує культурну діяльність. Наприклад, оцифрування та переклад культурної спадщини (стародавніх текстів, архівів) може продемонструвати м'яку силу. Один із прикладів у США: використання штучного інтелекту для індексації мільярдів генеалогічних записів за кілька годин, чого неможливо досягти вручну (Cimmino & Michta, 2024). Таким чином можна зберегти та поширити культурну спадщину різних народів. Культурні інституції можуть використовувати ШІ для створення багатомовного освітнього контенту (наприклад, віртуальні екскурсії музеями, уроки мов на основі ШІ).

ЗМІ та журналістика. Медіаорганізації перебувають під тиском, щоб охопити глобальну аудиторію. ШІ трансформує журналістику та комунікації в багатомовних контекстах. Переклад на основі ШІ значно знизив вартість багатомовної журналістики. Наприклад, Associated Press уклала партнерську угоду з OpenAI, щоб статті AP англійською мовою могли публікуватися французькою, іспанською та португальською мовами за допомогою ChatGPT та редакторів-людей. Кожна стаття, перекладена за допомогою штучного інтелекту, містить примітку: «Ця стаття була перекладена з англійської мови редактором AP за допомогою генеративного інструменту штучного інтелекту». За даними Nieman Journalism Lab, штучний інтелект зараз «значно знижує витрати на переклад» (Morales-Meléndez, 2024). На практиці невеликі новинні агентства, які ніколи не могли собі дозволити наймати перекладачів-людей, тепер використовують штучний інтелект для поширення своїх статей у всьому світі. Це демократизує доступ до новин у різних культурах.

Окрім перекладу, штучний інтелект може допомогти у створенні локалізованого контенту. Медіакомпанія може використовувати штучний інтелект для адаптації формулювань кампанії до місцевого ідіоматичного мовлення або для узагальнення іноземних новин для вітчизняної аудиторії. Наприклад, штучний інтелект може переписати маркетинговий текст у більш культурно прийнятному тоні. Деякі бренди використовують штучний інтелект для автоматичного коригування зображень (стиль одягу, оздоблення) для різних ринків. Експериментальні системи навіть генерують локалізовані відео, змінюючи акцент акторів або фон. Ці випадки використання менш задокументовані в академічних колах, вони підпадають під категорію «генеративного штучного інтелекту» та досліджень у сфері цифрового маркетингу. Штучний інтелект допомагає розслідувати транскордонні історії. Такі інструменти, як ClaimBuster (модель штучного інтелекту) позначають для фактчекерів підозрілі твердження.

Наприклад, дослідження EPJ Data Science виявило, що 32% повторюваних тверджень з дезінформацією з'являються більш ніж однією мовою, що свідчить про те, що дезінформація часто перетинає мовні кордони (Quelle et al., 2025). Таким чином, ШІ допомагає журналістам відстежувати глобальні мережі чуток. Новинні редакції також навчають ШІ модерації контенту. Facebook і Twitter використовують ШІ для автоматичного виявлення мови ненависті різними мовами.

Алгоритми Facebook використовують машинне навчання, щоб рекомендувати публікації, які резонують з певною культурною групою. Автоматичний переклад субтитрів YouTube, регіональні тренди TikTok – все це працює на базі ШІ. Хоча це не «новини», вони формують інформаційні потоки. Для журналістів ключовим є розуміння курації ШІ: англійська стаття

може досягти неангломовної аудиторії лише за умови появи метаданих, перекладених ШІ.

У журналістських дослідженнях існує консенсус, що ШІ доповнює, а не замінює журналістів. Авторитетні ЗМІ зазвичай використовують підхід «людина в циклі»: ШІ виконує важку роботу (переклад, транскрипція), а редактори забезпечують культурні нюанси. Прогноз Nieman Lab на 2025 рік полягає в тому, що генеративний ШІ «революціонує доступ до багатомовного контенту», даючи ЗМІ можливість обслуговувати будь-який мовний ринок (Morales-Meléndez, 2024). Однак залишаються побоювання щодо точності: в одному звіті Атлантичної ради зазначається, що переклади ШІ є «особливо ненадійними» для мов, які сильно відрізняються від англійської (Cimmino & Michta, 2024).

Академічна та освітня сфера. Університети та наукові спільноти за своєю суттю є міжкультурними, й інструменти штучного інтелекту швидко проникають у цю галузь.

У дослідженнях виділяють три основні сфери використання ШІ в науці й освіті:

- ◆ пошук літератури;
- ◆ аналіз існуючих досліджень;
- ◆ академічне письмо та редагування (Pinzolits, 2023).

Дослідники, для яких англійська мова іноземна, використовують інструменти штучного інтелекту для поліпшення англомовних тез та рукописів. Недавні дослідження показали, що якість академічного письма підвищилася в усьому світі, особливо серед авторів, для яких англійська мова не є рідною, що збігається з поширенням інструментів штучного інтелекту для письма (Prakash et al., 2025).

2.2. КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ

Кризова комунікація вимагає ретельно продуманих повідомлень під час надзвичайних ситуацій, щоб інформувати, переконувати та підтримувати довіру серед потерпілих. Коли кризи виходять за межі кордонів або зачіпають різні культури, міжкультурна комунікація стає життєво важливою: повідомлення повинні бути адаптовані до різних мов, цінностей та медіасередовищ. Стратегічні комунікатори повинні враховувати культурні аспекти (наприклад, індивідуалізм проти колективізму, стилі з високим та низьким контекстом), щоб забезпечити розуміння та ефективність повідомлень. Дослідники відзначають, що в ранніх дослідженнях часто не враховувалися культурні контексти, але зараз вони наполягають на тому, щоб культура розглядалася як важливий аспект кризової комунікації, оскільки люди інтерпретують кризи через спільні цінності та норми (Falkheimer & Zhao, 2020). Наприклад, опитування щодо організаційних криз показало, що уподобання респондентів щодо реагування на кризи відповідають культурним вимірам Герта Гофстеде (таким як дистанція влади та уникнення невизначеності) (Holst, 2012). Це означає, що комунікатори повинні адаптувати стратегії (тон, спосіб, канал) до культури аудиторії: те, що заспокоює одну групу, може заплутати або образити іншу.

Ключові теоретичні концепції включають культурні ціннісні рамки (теорії Герта Гофстеде та Едварда Холла) та прагматичні/лінгвістичні інструменти (наприклад, збереження обличчя, ввічливість, фреймінг, аналіз дискурсу). Наприклад, дослідження показало, що культурні норми формують стратегії вибачень у корпоративних кризах: американські фірми, як правило, використовують непрямі тактики (уникнення звинувачень, зменшення образливості), тоді як корейські фірми наголошують

на коригувальних діях, заспокоєнні споживачів та щирості (Yang & Ploypin Chuentarawong, 2025). Такі висновки ілюструють, що навіть універсальні моделі, такі як теорія відновлення іміджу Бенуа, можуть потребувати міжкультурної адаптації. Китайська кризова комунікація часто відображає колективістські цінності, раціоналізм та турботу про репутацію, з пасивним або помірним стилем повідомлень, на відміну від прямиших західних підходів (Huang et al., 2016). Ефективна кризова комунікація повинна бути діалогічною та культурно обізнаною: вона повинна встановлювати спільне значення між групами, використовувати фреймінг та мову, що підходять для кожної аудиторії, та відповідати місцевим нормам надійності та довіри.

Теорія кризової комунікації визначає ключові **етапи**:

- ◆ передкризовий
- ◆ кризовий
- ◆ післякризовий

Відповідно, окреслено стратегічні цілі, серед них – управління репутацією та залучення зацікавлених сторін.

Передкризовий етап включає три підетапи:

- ◆ виявлення сигналів
- ◆ запобігання
- ◆ підготовка до кризи.

Докризова фаза передбачає дії, які необхідно виконати до настання кризи. Однак не всім кризам можна запобігти, тому члени організації також повинні готуватися до криз. Більшість криз дають про себе знати заздалегідь. У разі виникнення кризи реагування має на меті досягти результатів, пов'язаних зі зменшенням негативного впливу кризи на зацікавлені сторони та організацію. Кризові менеджери обирають канали комунікації, які ефективно та результативно досягають бажаної цільової аудиторії.

Існує чотири основні правила використання онлайн-каналів комунікації під час кризи:

- ◆ бути присутнім
- ◆ бути там, де відбувається дія
- ◆ бути там до настання кризи
- ◆ бути ввічливим.

Коли криза вирішена і вважається завершеною, організація повинна подумати, що робити далі. **Дії після кризи** допомагають

- ◆ краще підготувати організацію до наступної кризи,
- ◆ переконатися, що зацікавлені сторони мають позитивне враження про зусилля організації з управління кризою,
- ◆ перевірити, чи криза дійсно закінчилася. Дії після кризи природно призводять до підготовки до кризи (Coombs, 2015).

У 2007 році В. Тімоті Кумбс (W. Timothy Coombs) запропонував **теорію ситуативної кризової комунікації** (*Situational Crisis Communication Theory – SCCT*). Теорія надає рекомендації щодо вибору стратегій реагування – таких як заперечення, применшення та відновлення – на основі суб'єктивної оцінки відповідальності за кризу та її серйозності. Кризовий менеджер повинен вибрати стратегію реагування на кризу, яка відповідає ступеню потенційного репутаційного збитку, який може завдати криза. Що сильніший потенційний репутаційний збиток, то більше стратегія реагування на кризу повинна намагатися задовольнити потерпілого або потерпілих, тобто тих, хто зазнав негативного впливу кризи. Громадськість очікуватиме, що організація зробить більше для потерпілих від кризи, коли організація несе більшу відповідальність за кризу.

В. Тімоті Кумбс узагальнено виділяє **вісім стратегій реагування на кризу**:

- ◆ **атака** на обвинувача, в якій менеджер з кризового управління протистоїть групі або особі, яка стверджує, що криза існує;

- ◆ **заперечення**, в якому менеджер з кризового управління стверджує, що кризи немає;
- ◆ **виправдання**, в якому менеджер з кризового управління намагається мінімізувати відповідальність організації за кризу;
- ◆ **віктимізація**, в якій кризовий менеджер нагадує зацікавленим сторонам, що організація також є жертвою кризи;
- ◆ **виправдання**, в якому кризовий менеджер намагається мінімізувати збиток, заподіяний кризою;
- ◆ **підлещування**, в якому кризовий менеджер хвалить зацікавлені сторони і нагадує їм про минулі добрі справи, зроблені організацією;
- ◆ **коригувальні дії**, коли кризовий менеджер намагається запобігти повторенню кризи та/або відшкодувати шкоду, заподіяну кризою;
- ◆ **повне вибачення**, коли кризовий менеджер публічно бере на себе відповідальність за кризу та просить пробачення у зацікавлених сторін.

Вісім стратегій реагування на кризу можна розташувати на континуумі від оборонної, що ставить інтереси організації на перше місце, до поступливої, що ставить на перше місце інтереси потерпілих.

Війна в Україні є яскравим прикладом міжкультурної кризової комунікації в екстремальних умовах. Українська влада та союзники були змушені координувати повідомлення на внутрішньому та міжнародному рівнях, балансує між терміновістю та точністю. Наприклад, невдовзі після російського вторгнення українські експерти з ядерної безпеки зіткнулися з чутками про аварію на атомній електростанції. Вони відреагували, швидко опублікувавши офіційні рекомендації щодо використання йодиду калію та протоколів безпеки. Ця реакція на

кризу (швидкі пресрелізи та інтерв'ю з експертами) дозволила контролювати потік інформації та запобігла масовій паніці під час ядерної загрози.

Державний науково-технічний центр з ядерної та радіаційної безпеки навіть запустив у 2024 році проєкт «COMMUNICATION-KOMUNIKACIJA», який уніфікував спосіб, у який експерти повідомляють про ядерні ризики в умовах війни, збільшив присутність експертів у ЗМІ та провів навчання журналістів (Вербицька, 2025). Такі приклади показують, що комунікація в умовах кризи під час війни має бути проактивною, заснованою на фактах, та культурно чутливою до історії аудиторії (наприклад, травми Чорнобиля).

З іншого боку, пропаганда та дезінформація набули широкого поширення в рамках конфлікту. Росія веде інформаційну війну, спрямовану як на внутрішню, так і на світову аудиторію. Наприклад, російські лідери використовували такі наративи, як «денацифікація» та антизахідні змови, щоб виправдати агресію. Дослідники RAND виявили понад 43 мільйони дописів у соціальних мережах (більш ніж 30 мовами), які поширювали ці екстремістські наративи після лютого 2022 року, що показує, як швидко може поширюватися онлайн-пропаганда (Treyger et al., 2025). Україна відповіла кампанією з перевірки фактів та запобігання поширенню дезінформації: наукові дослідження відзначають зусилля України з викриття дезінформації, створення коаліцій громадянського суспільства та навчання населення медіаграмотності під час війни (Helmus & Holynska, 2024).

Українські лідери також використовують стратегічну мову в дипломатії. У своїх промовах президент Зеленський використовує колективні займенники та спільну ідентичність, щоб заручитися міжнародною підтримкою. Дослідження його виступів перед Конгресом США та НАТО показують, що він вживав «ми» втричі частіше, ніж «я», представляючи боротьбу

України як колективну демократичну боротьбу. Посилаючись на спільне «ми», Володимир Зеленський представив успіх України як пов'язаний із цінностями союзників.

Коли баланс сил змінився (скажімо, під час суперечливої зустрічі з американськими чиновниками) займенники змінилися на «ви», що відображало конфронтацію (Gleibs, 2025). Вибір слів (займенники, апеляції до спільних цінностей) є важливим інструментом у кризовій дипломатії.

2.3. ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД ДО СТРАТЕГІЧНОЇ МІЖКУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Інтегрований підхід до стратегічної міжкультурної комунікації є не просто сумою окремих елементів, а **цілісною, динамічною системою**, яка перетворює комунікаційні процеси на потужний інструмент досягнення стратегічних цілей у глобальному масштабі (Лишко, 2021).

Інтегрована комунікація працює **на різних рівнях** – від міжособистісного до міждержавного. Це означає, що одна й та ж стратегія повинна бути адаптована для взаємодії з окремими особами, групами, організаціями та навіть цілими націями. Для прикладу, під час пандемії глобального масштабу ВООЗ швидко змінила свою комунікаційну стратегію. Замість звичайних пресрелізів вона почала використовувати соціальні медіа для інформування громадськості, адаптуючи повідомлення для різних культурних груп. Вони залучили місцевих лідерів думок (інфлюенсерів), які транслювали повідомлення місцевими мовами, що підвищило рівень довіри та ефективність.

Інтегрований підхід теж передбачає, що усі комунікаційні зусилля (від публічних заяв до соціальних мереж) мають бути скоординовані та відповідати єдиній стратегічній меті. Це

забезпечує послідовність і запобігає передачі суперечливих повідомлень, що є особливо критичним у міжкультурній взаємодії.

Інтегрований підхід не є статичним. Він постійно адаптується до мінливих обставин, враховуючи зворотний зв'язок, культурну специфіку аудиторії та нові технологічні можливості. Наприклад, використання ШІ для автоматизації перекладу та аналізу даних може доповнювати особисті зустрічі, що сприяють побудові довіри. Це створює потужний синергетичний ефект.

Тому варто окреслити ключові сучасні тенденції, які комплексно поєднуються у формуванні інтегрованого комунікаційного вектору в світовому контексті:

- ◆ гібридизація комунікаційних практик і медіатизація контенту
- ◆ зростання ролі наративів і побудова наративних стратегій
- ◆ фокус на публічну дипломатію та soft power.

У цьому ракурсі показовою є японська програма *Cool Japan*, що поєднує елементи попкультури, анімації, гастрономії та дизайну в інтегровану культурну стратегію національного брендингу. Її ефективність полягає у здатності поєднувати культурну дипломатію, економічну стратегію та публічний імідж, створюючи когерентний наратив про сучасну Японію. Це втілення наративного підходу в публічній дипломатії, де комунікація перетворюється на форму «м'якої сили» (soft power) (Nye, 2004).

Цей приклад інтегрованої стратегічної комунікації унаочнює **теорію публічної сфери** за Юргеном Габермасом (Jürgen Habermas), за якою стратегічну комунікацію розглядаємо як частину демократичної публічної сфери, де відбувається конкуренція ідей, легітимізація влади та формування громадської думки.

З іншого боку, тут варто актуалізувати і **теорію фреймування** за Ервінгом Гофманом і Робертом Ентманом (Erving Goffmann–

Robert Entman). Інтегрований підхід активно використовує фрейми – рамки інтерпретації, які задають аудиторії спосіб сприйняття інформації. Тобто у стратегічній комунікації фрейм – це «рамка сприйняття», що скеровує на певне розуміння події, проблеми чи явища. Відтак, вибір фрейму дорівнює вибору інтерпретації. Одна й та сама подія може бути представлена як «боротьба за свободу» чи «порушення стабільності», що є наслідком фреймінгу. Інтегрований підхід дозволяє поширювати один і той самий фрейм через різні канали: ЗМІ, соцмережі, культурні продукти, офіційні заяви, що значно підсилює його ефект.

Отже, теорія Юргена Габермаса пояснює, де відбувається комунікаційна боротьба – у публічній сфері. Ервінг Гофман пояснює, як саме відбувається ця боротьба – через інтерпретаційні рамки (фрейми). Інтегрований підхід дає змогу відчитати всі ці аспекти «смыслотворення» у стратегічній комунікації на міжнародному рівні, де задіяно різні канали та методи взаємодії.

Розвиваючи цей напрямок, системна теорія комунікації Нікласа Лумана (Niklas Luhmann) дає змогу розглядати інтегровану комунікацію як самореферентну систему, яка функціонує через обмін смислами, забезпечуючи внутрішню цілісність і зовнішню адаптивність. З цієї перспективи, стратегічна комунікація – це формування способів мислення, через які аудиторія сприймає світ.

У контексті кризових комунікацій інтегрований підхід дає змогу координувати інформаційні потоки між різними акторами – урядами, громадськістю, міжнародними організаціями та медіа. Як показує приклад українських комунікаційних стратегій під час російсько-української війни, ефективність досягається завдяки поєднанню:

- ♦ оперативного реагування (факти, протоколи, офіційні повідомлення),

- ◆ емоційного наративу (мовні стратегії солідарності – «ми», «разом»),
- ◆ культурного контексту (апеляції до спільних цінностей демократії, миру, свободи).

Таке поєднання створює інтегрований комунікаційний простір, де різні канали – дипломатичні, медійні, культурні – працюють синхронно, формуючи узгоджене стратегічне повідомлення. Тому інтегрований підхід до стратегічної комунікації вкрай важливий, бо об'єднує структурні, когнітивні та культурно-політичні виміри стратегічної взаємодії.

Можна підсумувати, що інтегрований підхід до стратегічної міжкультурної комунікації – це метатеорія взаємодії, що поєднує фреймінг, наратив, медіатизацію, кризову відповідь і цифрові технології в єдину екосистему смислотворення. Він розглядає комунікацію як динамічний культурно-смысловий обмін, у якому учасники взаємно формують і переосмислюють цінності, норми та ідентичності. Міжкультурний вимір інтегрованого підходу полягає у визнанні того, що жодна стратегічна комунікація не може бути універсальною. Вона завжди відбувається в конкретному культурному контексті, де значення формуються через мову, символи, історію та соціальні практики. Саме тому ефективна стратегічна комунікація вимагає культурної чутливості, перекладацької компетентності й етичного усвідомлення.

Інтегрований підхід у міжкультурному вимірі – це також процес узгодження смислів між культурами, який ґрунтується на трьох принципах:

- ◆ діалогічності, тобто здатності слухати і відповідати, визнаючи іншу культуру як рівноправного партнера;
- ◆ глокалізації, тобто поєднанні глобальних стратегій з локальними формами вираження;
- ◆ етики взаємності, а саме – поваги до різноманітності інтерпретацій і символічних систем.

Питання для самоконтролю

1. Як визначає Венді Лідс-Гурвіц поняття міжкультурного діалогу, і чому, на її думку, взаєморозуміння важливіше за досягнення згоди?
2. Порівняйте підхід ЮНЕСКО до міжкультурного діалогу з теоретичним баченням Говарда Джайлза у межах теорії комунікативної адаптації (CAT). У чому полягають спільні елементи та головні відмінності?
3. Теорія комунікативної адаптації підкреслює важливість мовного та поведінкового пристосування. Які ризики може нести відсутність такої адаптації в міжкультурному середовищі?
4. Порівняйте двосторонню симетричну модель комунікації з пропагандистською. Як ці підходи ілюструють різницю між діалогом і одностороннім впливом у стратегічній комунікації?
5. Які чотири кроки необхідно виконати, щоб трансформувати корпоративну стратегію в ефективну комунікаційну (відповідно до концепції «комунікаційного кола цінностей»)?
6. У чому полягає головна практична користь ККЦ для організацій та фахівців із комунікацій?
7. Як ККЦ може бути застосована у міжкультурній комунікації, зокрема для уникнення роз'єднання між діями та корпоративними цілями?
8. У чому полягає стратегічна роль перекладачів у сучасну епоху «інформаційної війни»?
9. Як Європейський Союз використовує переклад як інструмент публічної та стратегічної комунікації? Наведіть приклади.
10. Як різні теорії перекладу (функціональні, когнітивно-прагматичні, дескриптивні, когнітивні) допомагають зрозуміти роль перекладача як активного стратегічного комунікатора?
11. Як штучний інтелект розширює можливості стратегічної міжкультурної комунікації у глобалізованому світі?
12. У чому полягає «подвійний ефект» штучного інтелекту, про який попереджають сучасні дослідники комунікації?
13. Як ШІ трансформує журналістику та медіакомунікації у багатомовних контекстах? Наведіть приклади співпраці медіа з технологічними компаніями.

14. Як теорія ситуаційної кризової комунікації (SCCT) В. Тімоті Кумбса допомагає визначити стратегію реагування на кризу залежно від ступеня відповідальності організації?
15. Назвіть три фази кризової комунікації. Які основні завдання ставляться на кожній з них?

Кейс-аналіз

East StratCom Task Force: стратегічна комунікація як протидія дезінформації

East StratCom Task Force – це команда експертів у галузях комунікацій, журналістики, соціальних наук і російських студій, створена в межах Європейської служби зовнішніх дій (EEAS). Її діяльність координується під керівництвом Високого представника ЄС із закордонних справ і безпекової політики. Головна мета ініціативи – розробка та реалізація стратегічних комунікаційних підходів для протидії дезінформації, зокрема проросійським інформаційним кампаніям.

Одним із найвідоміших проєктів групи є EUvsDisinfo – публічна платформа, що поєднує базу даних, аналітичні матеріали та освітні кампанії у соцмережах, спрямовані на підвищення медіаграмотності та стійкості європейської аудиторії до маніпуляцій. База EUvsDisinfo, яка з 2015 року постійно оновлюється, містить понад 15 000 задокументованих прикладів проросійської дезінформації. Команда аналізує типові прийоми маніпуляції – створення хибних наративів, фреймінг подій через емоційно заряджені поняття («русофобія», «західна змова», «захист традиційних цінностей» тощо), використання псевдоекспертів і перекручених джерел.

Запитання для роздумів та обговорення:

1. Як ініціатива EUvsDisinfo поєднує інформаційний, освітній і дипломатичний виміри комунікації?
2. У який спосіб фрейми та наративи, що поширюються через EUvsDisinfo, впливають на формування довіри до інституцій ЄС?
3. Які виклики виникають у міжкультурній комунікації, коли йдеться про пояснення складних тем (дезінформація, гібридна війна) для різних аудиторій Європи?
4. Як досвід East StratCom може бути використаний у національних або локальних стратегіях комунікації в умовах криз чи конфліктів?

Завдання:

1. Виберіть 2–3 статті або приклади з бази EUvsDisinfo (<https://euvdisinfo.eu>). Визначте: основний посил та фрейм дезінформації; які емоційні або когнітивні прийоми використано для впливу на аудиторію; на кого (які аудиторії, які країни) спрямовані ці повідомлення. Напишіть короткий аналіз (300–400 слів) із зазначенням, чому ці фрейми можуть бути ефективними або шкідливими.
2. Оберіть одну конкретну кампанію EuvsDisinfo. Проаналізуйте, як поєднуються різні канали: соцмережі, база даних, пресрелізи, освітні матеріали. Визначте, які канали працюють на інформаційний, а які – на освітній або дипломатичний ефект. Складіть схему інтегрованого комунікаційного простору (наприклад, діаграма або таблиця).



3.1. ДИПЛОМАТИЧНИЙ ВЕКТОР СТРАТЕГІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Дипломатичний вимір стратегічної комунікації відіграє ключову роль у формуванні національних інтересів та посиленні впливу держави на міжнародній арені. Він охоплює різні форми взаємодії – публічну дипломатію, інформаційні кампанії, пропаганду та лобізм – і спрямований на досягнення стратегічних цілей у сфері безпеки й оборони. Такий комплексний підхід є надзвичайно важливим для управління сприйняттям, укріплення міжнародних альянсів та протидії сучасним викликам. Отже, коротко окреслимо основні складові дипломатичної стратегічної комунікації:

- ♦ **Публічна дипломатія:** взаємодія з іноземною аудиторією задля просування національних цінностей, політик і наративів. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу країни, розширює мережу союзників та сприяє порозумінню на міжнародному рівні (Fitzpatrick, 2010). У випадку України, яскравими прикладами стали інформаційні кампанії у підтримку євроінтеграції, просування теми Голодомору як геноциду, а також активна комунікація під час повномасштабного вторгнення

Росії, зокрема через культурні, дипломатичні та медійні платформи.

- ◆ **Пропаганда:** цілеспрямоване використання інформації для впливу на громадську думку задля мобілізації підтримки певних стратегічних рішень, особливо у часи воєнних дій або криз. Для прикладу, Україна в умовах гібридної війни змушена вести не лише оборонні бої, а й інформаційну боротьбу проти масштабної російської пропаганди, яка десятиліттями формувала викривлене бачення української історії та державності у світі.
- ◆ **Лобізм:** формування прихильності до певних політичних рішень через роботу з іноземними інституціями, громадськими організаціями та експертними колами. Лобістські кампанії української діаспори, спрямовані на підтримку санкцій проти РФ, військової допомоги Україні чи визнання Голодомору геноцидом, є прикладами ефективного стратегічного інструменту (Mitrović, 2019).

Публічна дипломатія та стратегічні комунікації мають на меті підтримувати основоположні цінності нації та цілі національної безпеки. Уся комунікаційна діяльність і заходи публічної дипломатії націлені на:

- ◆ підкреслення відданості свободі, правам людини, гідності та рівності кожної людини;
- ◆ звернення до тих, хто поділяє демократичні ідеали;
- ◆ підтримка тих, хто бореться за свободу та демократію;
- ◆ протидіяти тим, хто сповідує ідеології ненависті й утисків (Fitzpatrick, 2010).

Стратегічна комунікація в системі національної безпеки. В умовах надзвичайних ситуацій (війна, епідемії, теракти) стратегічна комунікація забезпечує оперативне, узгоджене й достовірне інформування населення, підтримує довіру до влади та сприяє національній згуртованості (Mitrović,

2019). Під час російського вторгнення Україна створила низку офіційних каналів (зокрема, платформа *Єдині новини*, Telegram-канал Міноборони, сторінки ЗСУ), що забезпечують актуальну інформацію, координовану з офіційною позицією держави.

У ситуації гібридних загроз (поєднання військових, інформаційних, кібер- та економічних атак) стратегічна комунікація стає інструментом стримування агресора, виявлення загроз та формування захисної інформаційної стійкості суспільства (Mitrović, 2019; Guerrero-Castro, 2012). Україна активно розвиває систему кіберзахисту, медіаграмотності та інформаційної безпеки, співпрацюючи з партнерами з НАТО та ЄС.

Безумовно, це несе етичні виклики та ризики. Стратегічна комунікація має потужний потенціал, однак за надмірної централізації або ідеологізації вона може перетворитися на інструмент маніпуляції. Використання інформації для досягнення політичних цілей за рахунок правди й прозорості призводить до втрати довіри, посилює поляризацію і створює сприятливе середовище для дезінформації.

Дипломатичний вектор стратегічних комунікацій в українському контексті. Дипломатичний вектор стратегічних комунікацій в Україні зазнав суттєвої трансформації, особливо у відповідь на повномасштабну агресію Росії та в процесі реалізації курсу на європейську інтеграцію. У сучасних умовах стратегічні комунікації стають ключовим інструментом для орієнтації у складному геополітичному середовищі, зміцнення міжнародних партнерств, просування національних інтересів та мобілізації суспільної підтримки реформ.

Стратегічні комунікації та європейська інтеграція. Ефективна система стратегічних комунікацій є критично важливою для синхронізації внутрішньої політики України з нормами та стандартами ЄС, просування демократичних цінностей і формування довгострокових партнерств (Хорішко, 2022).

Для оптимізації процесу євроінтеграції була сформована трирівнева система стратегічних комунікацій, яка забезпечує узгодженість дій між різними політичними акторами. Це дозволяє не лише координувати політичні та інформаційні зусилля, але й підтримувати позитивний імідж України на європейському та глобальному рівнях.

Адаптація під час війни. Повномасштабне вторгнення Росії стало каталізатором швидких змін у підходах до стратегічних комунікацій. Наголос робиться на гнучкості, оперативності та здатності швидко реагувати на динамічні обставини (Юськів та ін., 2024). Широко використовуються цифрові платформи та соціальні мережі для оперативного поширення ключових меседжів, мобілізації міжнародної підтримки та протидії ворожій дезінформації. При цьому особливу увагу приділено створенню зрозумілих і візуально привабливих комунікаційних продуктів, здатних швидко поширюватися у глобальному інформаційному просторі.

Відносини з НАТО та комунікаційні виклики. Прагнення України до членства в НАТО відкриває нові можливості, але й створює низку комунікаційних викликів. Внутрішня динаміка альянсу, зовнішні політичні тиски та різні безпекові пріоритети його членів ускладнюють прямий діалог (Братина, 2024). Водночас зростає потреба в альтернативних форматах безпекових гарантій, які могли б діяти паралельно з інтеграційним курсом до НАТО, зберігаючи стратегічну мету незмінною.

Наведемо приклади дипломатичних комунікаційних кампаній України (2022–2025):

- ◆ **Кампанія «#StandWithUkraine»** – глобальний хештег, що об'єднав урядові повідомлення, пости лідерів думок, акції солідарності у світі та культурні ініціативи, ставши впізнаваним символом міжнародної підтримки.
- ◆ **«Grain from Ukraine»** – дипломатично-гуманітарна ініціатива, спрямована на постачання українського

зерна країнам Африки та Азії, що поєднала комунікацію про роль України як гаранта продовольчої безпеки та інструмент боротьби з російською дезінформацією про «зернову кризу».

- ◆ **Інформаційна кампанія про депортацію українських дітей** – через виставки фотографій, свідчення та міжнародні форуми, зокрема у штаб-квартирі ООН, Україна системно доносить факти воєнних злочинів Росії.
- ◆ **Платформа UNITED24** – інтегрована медіа- та благодійна ініціатива, яка поєднує офіційні комунікації, міжнародний PR і залучення коштів, у тому числі за участі світових знаменитостей.

Дипломатичний вектор стратегічних комунікацій дозволяє Україні впливати на міжнародний порядок денний, формувати наративи, що відображають її інтереси, та зміцнювати міжнародні коаліції. Однак ефективність цих комунікацій часто залежить від зовнішніх політичних факторів, настроїв міжнародних партнерів та здатності оперативно адаптувати меседжі під різні аудиторії.

Ключовим залишається баланс між стратегічними цілями та етичними принципами – публічна дипломатія й стратегічні комунікації мають не лише просувати національні інтереси, але й демонструвати відданість свободі, правам людини, гідності та рівності кожної людини, підтримувати

Український досвід демонструє, що етична стратегічна комунікація, заснована на цінностях, фактах і відкритості, – не лише ефективний інструмент зовнішньої політики, а й засіб виживання в умовах війни.

3.2. ОФІЦІЙНА МЕДІАКОМУНІКАЦІЯ

У системі стратегічної комунікації офіційна медіакомунікація виконує центральну функцію: вона визначає тон, зміст і пріоритети інформаційної взаємодії держави з громадськістю та міжнародною аудиторією. В умовах гібридної війни, політичної нестабільності або гуманітарної кризи саме вона формує рамки інтерпретації подій, підтримує довіру до державних інституцій і сприяє національній єдності.

Як наголошується у *The Routledge Handbook on Strategic Communication* (Посібнику зі стратегічної комунікації) видавництва Рутледж за редакцією Деріни Гольцгаузен (Derina Holzhausen) і Ансгара Церфасса (Ansgar Zerfass), офіційна стратегічна комунікація – це не лише процес інформування, а й інструмент впливу на сприйняття, формування наративів і консолідації суспільства навколо ключових цінностей (Holtzhausen & Zerfass, 2015: 9). Ефективна медіакомунікація державних структур повинна бути не реактивною, а випереджувальною – проактивною, адаптивною, прозорою та чутливою до настроїв аудиторії.

Як зазначають Джеспер Фалькгаймер (Jesper Falkheimer) і Матс Гайде (Mats Heide), стратегічна комунікація в сучасному розумінні не зводиться до контролю над повідомленнями – це управління смислами в умовах складної, змінної та поляризованої інформаційної екосистеми (Falkheimer & Heide, 2022: 3–5).

Таким чином, офіційна медіакомунікація – це не просто повідомлення, що виходять від держави, а системний, багаторівневий процес управління довірою, критично важливий у боротьбі з когнітивними загрозами, як зовнішніми, так і внутрішніми.

Канали офіційної медіакомунікації. Офіційна стратегічна комунікація реалізується через різноманітні канали, які мають бути скоординованими, взаємодоповнюваними та адаптованими до різних аудиторій. До основних каналів належать:

- ◆ Прямі звернення державних лідерів (заяви, відеозвернення, пресконференції);
- ◆ Брифінги спеціалізованих відомств (міністерств, штабів, кризових центрів);
- ◆ Офіційні вебсайти (зокрема портали «Єдині новини», «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки»);
- ◆ Офіційні акаунти в соціальних мережах;
- ◆ Спецпроекти для іноземної аудиторії (наприклад, Ukraine.ua або офіційні акаунти у соцмережах іноземними мовами);
- ◆ Колаборації з незалежними ЗМІ, інфлюенсерами, громадянським суспільством.

Як зазначає Ансгар Церфасс, ключовим завданням є забезпечення узгодженості повідомлень через усі канали, уникнення фрагментації комунікації та зниження «інституційного шуму» (Zerfass, 2015: 47).

Офіційна медіакомунікація як протидія когнітивній війні. Офіційна комунікація набуває особливої ваги у новому середовищі інформаційних загроз, де **когнітивна війна** стає ключовим інструментом агресора.

За визначенням аналітиків Інституту вивчення війни (ISW), **когнітивна війна** – це стратегічна діяльність, спрямована на зміну мислення, поведінки та ідентичності через дезінформацію, емоційні маніпуляції та підрив довіри до правди (ISW, 2025: 2). Роль офіційної медіакомунікації в таких умовах зростає в рази, адже вона повинна не лише транслювати позицію держави, а

й бути опорою для когнітивної безпеки громадян, формуючи прозору, достовірну та стійку інформаційну архітектуру.

У звіті ISW (2025) підкреслюється, що **когнітивна війна** – це насамперед битва за смисли, інтерпретації, довіру та ідентичність. Вона часто маскується під «незалежну думку», «пошук правди», «гуманізм», але її справжня мета – паралізувати здатність суспільства до критичного мислення і солідарної дії.

Офіційна стратегічна комунікація здатна стати першим щитом проти таких загроз, якщо вона:

- ◆ Використовує превентивну логіку, передбачаючи наративи ворога і створюючи альтернативу;
- ◆ Оперує простими, повторюваними смисловими структурами, що конкурують із ворожими;
- ◆ Відкрито демонструє боротьбу з дезінформацією, залучаючи незалежні організації;
- ◆ Інтегрує міжсекторальну взаємодію (державні органи, журналісти, експертне середовище, лідери думок);
- ◆ Просуває «наратив гідності», заснований не лише на фактах, а на моральній, правоті (ISW, 2025: 10–12).

Еволюція офіційної медіакомунікації в Україні в системі стратегічної комунікації. У межах стратегічної комунікації офіційна медіакомунікація в українському контексті відіграє ключову роль у формуванні суспільного сприйняття та забезпеченні діалогу між владою і громадянами. Вона зазнала суттєвих трансформацій, особливо в умовах геополітичних викликів і триваючої війни з Росією, коли комунікація перетворюється на інструмент виживання, мобілізації та опору.

- ◆ **Інституційна еволюція.** Після 2014 року Україна активно адаптувала інструменти стратегічної комунікації до стандартів НАТО, зосереджуючись на налагодженні ефективної взаємодії між державними структурами та суспільством (Миронович і Колосовська,

2022). Міністерство оборони та Генеральний штаб ЗСУ розробили цілісну модель комунікації, яка дозволяє оперативно реагувати на гібридні загрози та інформаційні атаки (Поронюк і Гапеева, 2024). Такий підхід передбачає не лише технічну координацію, а й формування стійких смислових рамок, здатних протидіяти дезінформації та підтримувати довіру.

- ◆ **Роль у процесі європейської інтеграції.** Стратегічна комунікація стала важливим інструментом у просуванні європейського курсу України. Вона сприяє формуванню прозорого публічного діалогу з інституціями ЄС, координує зусилля політичних акторів та підтримує єдність у сприйнятті реформ (Хорішко, 2022). У відповідь ЄС дедалі частіше визнає ефективність українських комунікаційних стратегій, підкреслюючи важливість інформування громадян про шлях до членства (Fedoniuk & Karpchuk, 2024).
- ◆ **Комунікаційна інфраструктура.** Наявність сталої та скоординованої комунікаційної інфраструктури є фундаментом для ефективної стратегічної комунікації. Йдеться про інтеграцію різних органів державного управління, стабільність у національному інформаційному просторі, а також про здатність держави підтримувати комунікацію в умовах криз (Syvak et al., 2023). Така система забезпечує безперервну передачу повідомлень, сприяє залученню громадськості та підтримує реалізацію стратегічних ініціатив.

Актуальні виклики. Попри помітні досягнення, система офіційної медіакommunікації в Україні нашо́вхується на ряд викликів. Найсерйозніші з них – це збереження довіри громадян у контексті тривалих криз та ефективна протидія інформаційним впливам з боку Росії. З огляду на нові загрози,

включно з когнітивною війною, стратегічна комунікація повинна залишатися адаптивною, прозорою, морально вмотивованою та культурно чутливою. Її подальший розвиток стане вирішальним для того, щоб Україна зберігала і зміцнювала позиції у мінливому геополітичному середовищі.

Приклади ефективної офіційної медіакомунікації:

◆ **Україна (після 2022 року).**

Модель комунікації українських державних структур, побудована на трьох принципах – **прозорість, сталість, персоналізація** – стала прикладом для країн НАТО. Оперативні брифінги Генштабу ЗСУ, регулярна комунікація Президента та радників, присутність у соцмережах, а також системна боротьба з дезінформацією через Центр стратегічних комунікацій – усе це демонструє здатність держави говорити доступною мовою у форматі, звичному для аудиторії.

У кризових ситуаціях офіційна медіакомунікація стає ключовим інструментом збереження легітимності, мобілізації суспільства та інформаційного спротиву зовнішнім загрозам. Особливо це стосується держав, які ведуть боротьбу за своє існування в умовах інформаційно-психологічного тиску.

Приклад 1. Єднання країни перед обличчям екзистенційної загрози.

Один із найяскравіших прикладів стратегічної офіційної комунікації України – відеозвернення президента Володимира Зеленського та членів уряду, зняте пізно ввечері 25 лютого 2022 року – на другий день повномасштабного вторгнення Росії. Відео було оприлюднене в соціальних мережах і мало на меті спростувати ключовий наратив російської дезінформації про «втечу українського керівництва». На відео Президент, прем'єр-міністр, голова Верховної Ради, керівник Офісу Президента та радник президента перебувають на вулиці в центрі Києва.

Президент Зеленський звертається до громадян: «Ми всі тут. Наші військові тут. Громадяни тут. Ми всі тут. Захищаємо нашу незалежність, нашу державу. І так буде далі». Цей відеоролик виконав кілька ключових стратегічних функцій:

- ◆ невідкладне реагування на спробу когнітивної дестабілізації та створення паніки;
- ◆ публічна демонстрація присутності та єдності керівництва;
- ◆ створення візуального образу стійкості, який став вірусним у глобальному медіапросторі;
- ◆ переорієнтація фокусу світової аудиторії: від сумнівів у спроможності України – до захоплення її спротивом.

Відео стало прикладом «ефективної кризової комунікації через автентичність», що згодом отримала численні позитивні оцінки у стратегічно-комунікаційній аналітиці (див. Weder et al., 2023; ISW 2025). У такий спосіб було зламано ключовий наратив когнітивної війни – «все вже вирішено, опору не буде», і натомість закладено основу для глобального об'єднання наративів навколо стійкості України.

Приклад 2. Офіційна медіакомунікація як відповідь на критику знизу: руйнування наративу російської когнітивної війни про диктатуру в Україні

Ефективною реалізацією офіційної стратегічної медіакомунікації з народом України і світовою спільнотою, що водночас розхитала наративи російської когнітивної війни, стала реакція української влади на суспільні протести проти законопроекту, що обмежував повноваження антикорупційних органів – НАБУ та САП.

На другий день протестів Президент Володимир Зеленський публічно звернувся до громадян, запевнивши у своїй відданості принципу незалежності антикорупційної інфраструктури та

пообіцявши законодавчі кроки щодо її посилення. Менше ніж за тиждень президентський законопроект, який гарантував посилення незалежності НАБУ та САП, був підтриманий парламентом. Важливо, що його ухвалення відбувалося у форматі відкритої трансляції засідання Верховної Ради – вперше з початку повномасштабного вторгнення. Таким чином, було здійснено швидко, прозору та символічно потужну комунікаційну відповідь, яка

- ◆ відновила довіру аудиторії через негайну реакцію глави держави;
- ◆ підтвердила дієвість демократичних інституцій;
- ◆ зруйнувала ключовий наратив когнітивної атаки Росії про «диктатуру в Україні».

Цей кейс демонструє, як своєчасна, скоординована та ціннісно зорієнтована офіційна комунікація може діяти не лише як засіб інформування, а як інструмент стратегічного спротиву інформаційним і когнітивним загрозам.

◆ НАТО і ЄС (приклад країн Балтії).

Ще до початку російсько-української війни країни Балтії проводили проактивну комунікацію, створюючи «кластери смислів», що протидіяли проросійським наративам через соціальні кампанії, історичні проекти, документальне кіно, популярну культуру. З початком великої війни в Україні ці «кластери смислів» почали активно діяти в Україні. Як приклад, варто згадати проект «Українська історія: глобальна ініціатива», у межах якого 90 іноземних та українських науковців працюють над написанням цілісної історії України як частини глобального контексту.

Ефективна стратегічна медіакомунікація має відповідати таким критеріям (див. Falkheimer & Heide, 2023: 114–116; Holtzhausen & Zerfass, 2015: 17):

Індикатор	Опис
Довіра	Чи сприймається джерело як легітимне, послідовне і прозоре?
Узгодженість повідомлень	Чи повторюють різні відомства однакові смисли і ключові формули?
Адаптивність	Чи змінюються комунікаційні стратегії відповідно до етапу кризи?
Емоційний резонанс	Чи враховуються емоції, страхи, травми аудиторії у побудові меседжу?
Присутність у потрібних каналах	Чи доходить повідомлення до своєї аудиторії у її інформаційному середовищі?
Контрреакція на фейки	Чи є оперативна система спростування дезінформації?

Отже, офіційна медіакомунікація – це не лише публічне повідомлення від імені держави. У сучасному світі це інструмент формування безпеки, довіри та стійкості, особливо в умовах когнітивної війни. Вона має бути не лише оперативною та професійною, а й етичною, прозорою, гідною довіри. Її найголовніше завдання – забезпечити громадян правом на істину та інтерпретацію, які не будуть вкрадені в них агресором.

3.3. КУЛЬТУРНА ДИПЛОМАТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ

Культурна дипломатія дедалі частіше розглядається як інструмент стратегічної комунікації, що сприяє формуванню позитивного іміджу країни, налагодженню міжкультурного діалогу та поширенню цінностей. У роботах останніх років наголошується на ролі культурних практик – від гастрономії до моди – у просуванні національного нарративу, особливо в контексті міжнародних конфліктів чи криз.

Стратегічна комунікація через культуру – це не лише засіб м'якої сили, а й форма боротьби за репутаційну безпеку. Під час війни культурна дипломатія перетворюється на форму опору, у якій кожен символ, твір мистецтва чи архітектурна пам'ятка можуть набувати політичного звучання.

Культурна комунікація: ключовий ресурс стратегічного впливу. У сучасному взаємопов'язаному світі, де міждержавні зв'язки дедалі більше залежать не лише від політики чи економіки, а й від культури, здатність країни ефективно комунікувати через культурні коди стає вирішальною. Культурна комунікація передбачає передачу знань, ідей, емоцій та цінностей між людьми з різних культурних середовищ, що сприяє налагодженню взаєморозуміння, довіри та партнерства. Ця форма комунікації особливо важлива в добу швидких технологічних змін і глобальної взаємозалежності. Вона вимагає не лише знання мов, але й уміння розпізнавати невербальні сигнали, релігійні коди, історичні сенси й соціальний контекст співрозмовника. Серед найважливіших навичок – активне слухання, емпатія, гнучкість та здатність до відкритого діалогу.

Саме тому культурна комунікація є наріжним каменем культурної дипломатії – на пряму міжнародних відносин, що передбачає безпосереднє звернення до іноземних суспільств задля метою просування національних інтересів і цінностей.

Міжнародна неприбуткова організація Міжнародний Інститут Культурної Дипломатії (МІКД) визначає культурну дипломатію як «діяльність, що базується на обміні ідеями, цінностями, традиціями та іншими аспектами культури й ідентичності заради зміцнення відносин, розширення соціокультурної співпраці та просування національних інтересів у межах країни та за її межами. Ця діяльність може здійснюватися як державними структурами, так і приватним сектором або

громадянським суспільством» (Institute of Cultural Diplomacy, https://culturaldiplomacy.de/mediacenter/index.php?en_home).

ICD виокремлює п'ять ключових принципів культурної дипломатії:

- ◆ визнання та повага до культурного розмаїття й спадщини;
- ◆ підтримка глобального міжкультурного діалогу;
- ◆ захист міжнародних прав людини;
- ◆ утвердження справедливості, рівності та взаємозалежності;
- ◆ сприяння глобальному миру та стабільності.

Аналізуючи місце культурної дипломатії в контексті трьох основних шкіл міжнародних відносин і теорії дипломатії, Анна Умінська-Воронєцька (Anna Umińska-Woroniecka) вважає неореалізм найменш прихильним до культурної дипломатії. Прихильники політичного реалізму вважають, що культурна дипломатія не чинить прямого впливу на потугу держави й не визначає її позиції в міжнародній системі, а отже, її можна ігнорувати. Натомість школа політичного неолібералізму, а також американський дослідник Джозеф Най (Joseph S. Nye), який увів у науковий обіг концепт «м'якої сили» (soft power) як протипагу «жорсткій сили» (sharp power), виявляють значно більшу прихильність до культурної дипломатії. Дослідниця робить висновок, що культурна дипломатія, попри тривалу маргіналізацію, сьогодні перетворюється на один із ключових інструментів міжнародного впливу (Umińska-Woroniecka, 2016).

Ерік Пайтінка (*Erik Pajtinka*), аналізуючи становлення та зміст поняття «культурна дипломатія», виокремлює її основні функції, що їх реалізують державні інституції в цій сфері:

- ◆ просування національної культури та мови;
- ◆ популяризація культурних цінностей;
- ◆ укладання міждержавних угод про культурну співпрацю;
- ◆ робота з діаспорою (Pajtinka, 2014).

Стратегічно їх можна узагальнити так:

- ◆ **Поширення інформації** – формування адекватного розуміння політики, культури й цінностей держави;
- ◆ **Адвокація** – просування конкретних ідей, пріоритетів і меседжів;
- ◆ **Культурний обмін** – діалог через освіту, мистецтво, фестивалі та особисті контакти;
- ◆ **Брендинг країни** – формування позитивного образу держави для міжнародної аудиторії, що сприяє привабленню інвестицій та туристів, а за умов збройної агресії, забезпечує дипломатичну підтримку держави на міжнародному рівні.

Таким чином, культурна дипломатія як форма стратегічної комунікації є потужним інструментом побудови довіри, боротьби з дезінформацією, конструювання власного культурного наративу та активного впливу на міжнародну аудиторію.

Культурна дипломатія може діяти самостійно, виступаючи як автономний інструмент дипломатичного впливу. Проте найчастіше вона функціонує як доповнення до політичної та економічної дипломатії, підтримуючи та посилюючи інші форми міжнародної взаємодії (Mori, 2018).

Теоретичні основи: стратегічна комунікація через культуру. Розглядаючи зв'язок між мистецтвом та активізмом, Стівен Данкомб (Stephen Duncombe) і Стів Ламберт (Steve Lambert) (2018: 57–64) пропонують концепт *aefect* – політичного ефекту, що виникає з емоційної залученості через мистецьке сприйняття. Активізм прагне досягти **ефекту** (*effect*) – соціальних або політичних змін. Мистецтво ж працює з **афектом** (*affect*) – викликає емоції, трансформує почуття і сприйняття. Цей зв'язок критичний, адже у світі постправди та візуальної культури саме емоційний резонанс визначає ефективність політичного повідомлення. Відповідно, політичний вплив неможливий

без емоційного залучення. Найкращі образи й цікаві історії переконують краще, ніж голі факти.

Ланс Беннет (Lance Bennet) і Александра Сегерберг (Alexandra Segerberg) (2012) у своїй концепції мережевої дії (**connective action**) підкреслюють, що сучасні форми культурної комунікації є персоналізованими, динамічними, здебільшого поза рамками офіційних інституцій. Через соціальні мережі, виставки, гастрономію, моду чи візуальне мистецтво країни вибудовують репутаційний наратив, уникаючи прямої політичної риторики.

Культурна дипломатія у світовій практиці. У сучасній міжнародній практиці культурна дипломатія проявляється у різних формах:

- ◆ **Інституційна дипломатія** – створення та підтримка культурних центрів за кордоном (як-от Інститут Гете, Британська рада, Інститути Конфуція);
- ◆ **Гастродипломатія** – «перемога сердець і умів через шлунок» (Rockower, 2012), коли національна кухня стає брендом країни;
- ◆ **Дипломатія через моду та дизайн** – одяг українських дизайнерів стає символом естетичної репутації України;
- ◆ **Музична дипломатія** – як показано у ряді досліджень, музика сприяє примиренню в конфліктних регіонах.

Культурна дипломатія України в умовах війни. Війна Росії проти України активізувала потужну хвилю культурної дипломатії як відповідь на когнітивну війну. Один із найважливіших напрямів – **деколонізація культурного простору**. РФ тривалий час привласнювала українських митців (наприклад, Ріпіна, Малевича, Крамського) та наративи, маркуючи їх як частину «великої російської культури». Сьогодні українські культурні інституції змінюють цю парадигму:

- ◆ повертають українське походження відомих діячів;

- ◆ висвітлюють пам'ятки світового значення на українській території (наприклад, Софія Київська – давніша за Нотр-Дам де Парі);
- ◆ створюють нові візуальні символи війни (плакати, інсталяції, кіно) з афективним та етичним навантаженням;
- ◆ деконструють російський імперський гранд-наратив.

Особливої ваги набуває **контрапунктне прочитання історії** (Said, 1996; Thompson, 2000), коли українські культурні продукти вступають у діалог з імперськими текстами, руйнуючи нав'язану «узгоджену інтерпретацію» (*consensual interpretation*). Це вимагає активної присутності українських наративів у глобальних медіа, перекладів, фестивалів, виставок.

Наведемо ілюстративні кейси:

- ◆ **«Культурна спецоперація»**. Культурну дипломатію порівнюють з двосічним мечем: вона може бути як ефективною, так і деструктивною (Shamsi, 2023: 4246). У 2022 році через місяць після повномасштабного вторгнення Росії в Україну директор Державного Ермітажу Михайл Петровський заявив, що культурна експансія Росії – це «особлива операція» та «потужний культурний наступ». У вересні 2025 року нагороду на Венеційському кінофестивалі отримав російський режисер **Александр Сокуров**. Український учасник фестивалю **Кирило Земляний** у своєму виступі нагадав слова Сокурова, звернені до Путіна: «Спочатку приходимо ми, а потім Ви», підкреслюючи подвійність позиції російських митців, яка навіть при позірній опозиційності завжди є імперською та експансіоністською. На цьому тлі заклики українських митців до культурних санкцій проти РФ наштовхнулися на опір частини західної спільноти, зокрема членів PEN Німеччини: «ворог – Путін, не Пушкін». Але, як справедливо зазначають Ева Томпсон (2000) і Мирослав

Шкандрій (2001), саме через Пушкіна та подібні постаті Росія поширювала імперський гранд-нарратив, який маргіналізував і поглинав колонізовані народи.

- ◆ **Естетичний контрапункт Забужко.** На пресконференції у 2025 році Оксана Забужко вказує, що сльози дитини на тлі руїн вже не справляють належного впливу на західну аудиторію. Ефективнішим є апеляція до знайомих символів. Так, якщо пожежа у Нотр-Дам де Парі викликала глобальний резонанс, то необхідно пояснювати світу цінність Софії Київської, яка зазнала пошкоджень внаслідок російських атак на Київ.
- ◆ **Оскар для «20 днів у Маріуполі».** Перемога українського документального фільму у 2024 р. та виступ режисера Мстислава Чернова стали прикладом емоційно сильного культурного повідомлення, що охопило мільйони глядачів. Це не лише кіно, а стратегічна культурна подія, що закріпила образ України як жертви та борця одночасно.
- ◆ **Жест Усика з «шаблею Мазепи».** Після перемоги над Тайсоном Ф'юрі боксер Олександр Усик підняв над головою стилізовану «шаблю Мазепи». Цей жест викликав резонанс в Україні та Росії, адже гетьман Іван Мазепа, який кинув виклик царю Петру I, – одна з найанатемізованіших фігур у російському нарративі. Як наголосила команда боксера, «Це був знак пам'яті про того, хто триста років тому боровся за свободу України від російських загарбників».
- ◆ **Мовою моди.** Український дизайнер капелюхів Руслан Багінський є прикладом того, як мода може слугувати формою автентичного культурного самовираження та ефективним інструментом м'якої дипломатії, допомагаючи формувати позитивний і сучасний імідж

України на світовій арені. Добре продумана комунікаційна стратегія та вміння поєднання національної ідентичності з глобальною мовою моди значно сприяють міжнародному успіху бренду (Semenets, 2025)

- ◆ **«Війна за борщ».** У 2019–2022 роках відбулася «інформаційна кулінарна війна» між Україною та Росією за право вважати борщ національною стравою. Російське МЗС назвало борщ «російським», натомість український шеф Євген Клопотенко ініціював кампанію за визнання борщу частиною української культурної спадщини. У липні 2022 року, через кілька місяців після повномасштабного вторгнення Росії, ЮНЕСКО офіційно визнала борщ елементом нематеріальної культурної спадщини України. Це стало актом гастродипломатії та символічною перемогою у культурному протистоянні з Росією. Свого часу на гачок російської пропаганди потрапили навіть авторитетні гастрономічні гіді – зокрема, довідник Michelin, який помилково зарахував борщ до російської кухні, відображаючи дієвість російського імперського гранд-нарративу. Після втручання українських дипломатів цю класифікацію було виправлено.

Ризики, виклики та маніпуляції. Попри позитивний потенціал, культурна дипломатія як форма стратегічної комунікації включає певні ризики:

- ◆ **Інструменталізація культури:** імперії та авторитарні режими (зокрема РФ та КНР) активно використовують культуру для легітимізації зовнішньої експансії;
- ◆ **Фальшива нейтральність:** культура подається як позаполітична сфера, що ніби-то відображає загальнолюдські наднаціональні істини. Такий підхід сприяє поширенню позитивної видимості держави-агресора;

- ◆ **Культурна анексія:** досягнення однієї культури (як-от української) привласнюються Росією як потужнішим геополітичним гравцем;
- ◆ **Репутаційна вразливість:** у разі скандалів, суперечок або непрофесійного представлення культурна дипломатія може мати зворотний ефект.

Культурна дипломатія – це не лише інструмент просування іміджу, а й форма комунікативної боротьби. В умовах когнітивної війни вона є засобом афективної мобілізації, способом повернення історії та культурної суб'єктності, а також каналом, через який нація говорить про себе мовою, зрозумілою світові. Для України ця сфера є не лише перспективною, а й життєво необхідною у змаганні за репутаційну стійкість, історичну правду та культурну гідність.

3.4. СТРАТЕГІЧНА АКАДЕМІЧНА КОМУНІКАЦІЯ – «ДИПЛОМАТІЯ ЗНАНЬ»

Стратегічна академічна комунікація – це цілеспрямоване, системне і довгострокове управління інформаційними потоками в закладах вищої освіти (ЗВО), спрямоване на досягнення академічних, дослідницьких і соціальних цілей. Вона охоплює і внутрішню комунікацію між викладачами, студентами та адміністрацією, і зовнішню взаємодію з академічною спільнотою регіону, держави та іноземними ЗВО, бізнесом, громадськістю, ЗМІ та міжнародними партнерами чи стейкхолдерами.

У ХХІ столітті саме академічна комунікація стала стратегічним інструментом для підвищення конкурентоспроможності університетів у глобальному освітньому середовищі. Ключовими

характеристиками ефективної комунікації ЗВО є **системність, проактивність, наукова доброчесність, відкритість і адаптивність**. Вона базується на аналітиці, брендингу академічної репутації та мультиканальності (використання різних платформ).

Для прикладу, під час пандемії COVID-19 Оксфордський університет, у партнерстві з компанією AstraZeneca, розпочав масштабну комунікаційну кампанію. Її мета полягала не просто в інформуванні, а у зміцненні довіри до науки та просуванні розробки вакцини. Однак імпліцитною ціллю теж було підтримати імідж Оксфорда як лідера у світовій науці в найкритичніший час. Регулярні пресконференції, інтерв'ю з провідними вченими, створення легкодоступних інфографік та відео, навіть спеціальний вебсайт із детальною інформацією про клінічні випробування, що відповідав на найпоширеніші запитання громадськості – ця кампанія ефективно позиціонувала університет як надійне джерело знань, що має вирішальне значення в умовах глобальної кризи.

Іншими словами, замість того, щоб просто «інформувати», стратегічна академічна комунікація «впливає» і перетворює досягнення університету на **соціальний капітал**. Це допомагає не лише підвищити видимість наукових здобутків, але й залучити партнерів для співпраці, створити нові можливості для фінансування і надалі впливати на важливі рішення. Відповідно, це передбачає створення довгострокових зв'язків із студентами, науковцями, політиками, громадськістю та індустрією.

Однак нещодавні дослідження виявили, що університети Східної Європи недостатньо інтегрували комунікацію у випрацювані стратегічні плани до 2023 року: часто комунікація використовувалася лише як **реактивний інструмент** (під час криз), а **не як частина довгострокового розвитку**. Відтак, важливо, щоб стратегічна комунікація стала постійною

складовою університетського управління. Адже сучасна стратегічна комунікація теж включає управління репутаційними ризиками, зокрема в умовах інформаційних атак, фейків або внутрішніх конфліктів. Університети мають розробити протоколи антикризової комунікації та готувати медіа-плани дій на випадок криз.

У соціально-етичному контексті збільшуються очікування щодо екологічної відповідальності, соціальної справедливості та інклюзивності від ЗВО. Комунікація має включати теми сталого розвитку, етики у науці та політики протидії дезінформації. Університети дедалі більше зобов'язані мати чіткі позиції в суспільно важливих питаннях.

Оскільки українські університети активно виходять на глобальні ринки знань, стратегічна комунікація має враховувати **крос-культурні аспекти**, мовні бар'єри та специфіку міжнародних медіа. Формування міжнародного іміджу ЗВО вимагає не лише якісного контенту, але й злагодженої координації між PR-відділом (пресслужбою), центром міжнародних зв'язків і академічними кафедрами. Скажімо, в Амстердамському університеті, найбільшому університеті Нідерландів та одному з найбільших у Європі, працює окремий департамент стратегічних комунікацій, який відповідає за координацію між PR, науковою комунікацією та міжнародними відносинами. Він складається з шести відділів: конференції та заходи, редакція та контент, внутрішні комунікації, преса та наукова комунікація, маркетинг та інформація для абітурієнтів, а також зв'язки з випускниками та університетський фонд. Департамент підтримує факультети, служби та Виконавчу раду, а також є першою контактною точкою для випускників та донорів. Вони активно використовують соціальні мережі, відео та відкриті лекції для залучення громадськості до науки.

У Львовенському католицькому університеті, одному з найстаріших ЗВО Європи, створено централізовану платформу для академічної комунікації, яка об'єднує блоги дослідників, новини факультетів та інтерактивні аналітичні дашборди для моніторингу залучення аудиторій. І тут важлива – **адаптивність**, яка проявляється в умінні пристосовувати складну наукову інформацію до потреб різних аудиторій: від колег-науковців до політиків і широкої громадськості. Це вимагає від вчених не лише глибоких знань у своїй галузі, але й розвиненої комунікаційної компетентності та культурного інтелекту, щоб ефективно донести свої ідеї за межі академічного середовища.

Саме в цьому контексті стратегічна академічна комунікація виступає не просто як передача інформації, а як медіація та трансформація знань. Як зазначає Сітон, ефективна передача знань виходить за межі простого «я знаю це» і вимагає осмислення **«що мої знання означають для вас»**. Це означає, що академічна комунікація має бути стратегічно спрямована не лише на поширення інформації, але й на її адаптацію та інтеграцію в нові культурні та практичні контексти.

Цей процес тісно пов'язаний з концепцією **епістемічних культур**, яку Кнорр Цетіна (Knorr Cetina) представила у своїй знаковій роботі *Epistemic Cultures* (1999). Вона окреслює їх як складні поєднання механізмів та домовленостей, що визначають, **«як ми знаємо те, що ми знаємо»** у певній галузі. Культура тут розглядається як «сукупні моделі та динаміка, що проявляються в експертній практиці та різняться в різних умовах експертизи» (Cetina, 1999). Це неминуче переводить нас до ідеї культури, пов'язаної зі знаннями, де процеси їхнього створення, поширення та інтерпретації глибоко вкорінені в специфічних соціальних та інституційних контекстах.

Кнорр Цетіна підкреслює дві ключові проблеми: по-перше, недостатнє розуміння складності сучасних механізмів

конструювання знань; по-друге, розглядає епістемічні культури як невід’ємні структурні компоненти наших **суспільств знань** (Cetina, 1999). У світлі цього, аналіз епістемічних культур мусить враховувати інструментальні, лінгвістичні, організаційні, теоретичні та інші аспекти у складнощах формування знань, що є критично важливим для розробки ефективних міжкультурних стратегій.

Загалом у рамках стратегічної академічної комунікації дедалі більше уваги приділяється індивідуальному позиціонуванню викладачів і науковців. Присутність у Scopus, Google Scholar, активність у Twitter або LinkedIn, участь у міжнародних конференціях – усе це є елементами особистого академічного бренду, який впливає й на імідж ЗВО.

Багато науковців на Заході використовують платформу TED для популяризації своїх ідей і досліджень. Наприклад, лекція британського біохіміка Річарда Докінза про еволюцію стала однією з найпопулярніших, залучивши мільйони глядачів і підвищивши інтерес громадськості до науки. Це класичний приклад стратегічної комунікації, де складні концепції подаються у доступній та візуально привабливій формі, а успішна презентація одразу привертає увагу до коледжу Оксфордського університету, де працює дослідник.

Отож можна виокремити **кілька рівнів стратегічної академічної комунікації**, які є динамічними та взаємозалежними. Ефективна стратегічна академічна комунікація вимагає розуміння та координації дій на всіх цих щаблях, щоб максимально посилити вплив академічних досягнень.

◆ **Індивідуальний рівень – вчений.**

Стратегічна комунікація включає формування особистого бренду (публікації у журналах, виступи на конференціях, ведення особистого профілю, активність у професійних соціальних мережах), донесення результатів дослідження до громадськості

та мережування. Успішна комунікація на індивідуальному рівні підвищує видимість вченого, що, своєю чергою, сприяє його включенню в командні проекти та надає йому голос у ширших інституційних та міжнародних дискусіях.

◆ **Колективний рівень – спеціалізована експертиза**

Цей рівень об'єднує зусилля кількох вчених, що працюють у суміжних галузях. Стратегічна комунікація тут зосереджена на просування спеціалізованих дослідницьких напрямів (створення тематичних вебсторінок, організація семінарів та воркшопів, публікація дайджестів досліджень), залучення студентів та аспірантів (інформаційні кампанії про освітні програми, можливості для досліджень, історії успіху випускників) та співпраця з індустрією та місцевими спільнотами (презентації для бізнесу, участь у регіональних проєктах, експертна підтримка).

Для прикладу, щоб зробити гуманітарні та соціальні науки більш привабливими та доступними, все частіше інвестують у виробництво високоякісного аудіо- та відеоконтенту. В університетах скандинавських країн активно розвивають власні подкасти, де професори та дослідники обговорюють історичні події, філософські концепції, культурні феномени чи сучасні соціальні проблеми. Це допомагає боротися з уявленням про «непрактичність» цих галузей знань та дозволяє охопити ширшу аудиторію, ніж традиційні академічні канали, залучити молодь, що звикла до цифрового споживання контенту, та показати релевантність гуманітарних досліджень для сучасного суспільства.

◆ **Інституційний рівень – репутація і вплив**

Завдання включають розробку єдиної комунікаційної стратегії, управління репутацією (робота з медіа (пресслужби), участь у міжнародних рейтингах, організація публічних заходів та кампаній), залучення фінансування та партнерів (комунікація з донорами, урядовими структурами, міжнародними

організаціями) та формування «єдиного голосу» (забезпечення узгодженості повідомлень від різних підрозділів).

Наприклад, якщо університет прагне стати лідером у сфері екологічних досліджень, його комунікаційна стратегія повинна систематично висвітлювати досягнення в цій галузі.

♦ **Міжнародний рівень – співпраця**

Цей рівень охоплює комунікацію в рамках великих міжнародних дослідницьких проєктів, консорціумів та глобальних ініціатив, що передбачає поширення результатів масштабних досліджень (наприклад, CERN, Human Genome Project) серед світової спільноти, політиків та громадськості, міжнародне лобіювання, тобто вплив на глобальну політику і залучення ресурсів для вирішення світових проблем (зміна клімату, пандемії), а також формування міжнародних мереж (створення платформ для обміну знаннями та експертизою між вченими з різних країн).

Наведемо приклад. У світлі цих посилених колаборацій консорціумного типу, **ініціатива «Альянси європейських університетів»** постала інноваційною та далекоглядною європейською моделлю. 26 вересня 2017 року Президент Еммануїл Макрон виступив у Сорбонському університеті в Парижі з промовою під назвою «Нова ініціатива для Європи», де він наголосив на такому: «Я вважаю, що ми повинні створити Європейські університети – мережу університетів по всій Європі з програмами, які передбачають, що всі їхні студенти навчаються за кордоном та відвідують заняття принаймні двома мовами. Ці Європейські університети також стануть рушіями освітніх інновацій та прагнення до досконалості. Ми повинні поставити собі за мету створити щонайменше 20 таких університетів до 2024 року. Проте, ми повинні почати створювати перші з цих університетів вже наступного навчального року, з реальними

європейськими семестрами та реальними європейськими дипломами» (Macron, 2017).

За два місяці, 17 листопада 2017 року, Європейська Комісія представила лідерам ЄС на зустрічі в Гетеборзі доповідь *Зміцнення європейської ідентичності через освіту та культуру*, в якій було висунуто рекомендацію «створити Європейські університети світового класу, які можуть безперешкодно співпрацювати через кордони» (). Вона перетворилася на спільну, довгострокову спільну стратегію освіти зі зв'язками з дослідженнями, інноваціями та суспільством, яка була урочисто відкрита за підтримки Erasmus+ у жовтні 2018 року.

Створення наднаціонального університету було ускладнене опором з боку існуючих університетів, які розглядали його як загрозу, особливо в умовах політичної конкуренції за обмежені ресурси. З огляду на це, **Ініціатива «Європейські університети»** вирішила цю проблему, запровадивши нове джерело фінансування, за яке можуть змагатися існуючі університети. Перший пілотний раунд фінансування відбувся на початку 2019 року, було подано 54 заявки на нові альянси. 17 Європейських університетів, що склалися зі 114 закладів вищої освіти з 24 держав-членів, були відібрані та офіційно оголошені грантоотримувачами влітку 2019 року. Наразі ініціатива охоплює 41 Європейський університет, залучаючи понад 280 закладів, і фінансується за рахунок 287 мільйонів євро з програм Erasmus+ та Horizon 2020. Кожен альянс отримує 5 мільйонів євро з програми Erasmus+ та 2 мільйони євро з програми Horizon 2020 протягом трьох років для започаткування своїх стратегій та прокладання шляху для інших закладів вищої освіти ЄС до прийняття подібних підходів.

Метою цієї ініціативи є об'єднання нового покоління європейців, які є креативними та здатними до співпраці, поза мовами, кордонами та дисциплінами, щоб протистояти

великим соціальним викликом та нестачі можливостей, з якими стикається Європа. Вона дозволить студентам отримувати дипломи, поєднуючи періоди навчання в різних країнах ЄС, і сприятиме міжнародній конкурентоспроможності Європи. Європейські університети, формуючи транснаціональні альянси, закладають основу для еволюції університетів, орієнтованих на майбутнє, зберігаючи при цьому міцний симбіотичний зв'язок з містами та регіонами, на які вони впливають.

Серед країн-учасниць Німеччина, Франція, Італія та Іспанія демонструють найвищу залученість, оскільки їхні показники участі перевищують 15 альянсів. Німеччина лідирує з участю в 31 з 41 альянсу. Навпаки, Словаччина, Ісландія, Мальта, Сербія та Туреччина мають по одному представництву. Примітно, що Норвегія та Велика Британія, хоча і знаходяться поза ЄС, представлені п'ятьма та вісьмома університетами відповідно.

Як стверджує тандем науковців Ламбрехтс–Кавалларо–Лепорі у статті *The European Universities Initiative: between status hierarchies and inclusion* (Ініціатива Європейські університети: між статусними ієрархіями та інклюзією) 2024 року, формування альянсів також активувало глибокі соціологічні механізми ієрархізації, при цьому альянси значною мірою відтворюють існуючу ієрархію європейських ЗВО. Зокрема, ієрархія стратифікації на глобальному рівні, визначена рейтингами, впливає на залучення окремих установ і, певною мірою, формує склад та структуру альянсів (Lambrechts et al., 2024).

Навесні 2022 року, після повномасштабного вторгнення Росії в Україну, Ініціатива «Європейські університети» відкрила певні можливості для України та запропонувала асоційоване членство деяким українським університетам. Більш перспективну роль у цьому відіграло Польське агентство академічного обміну (NAWA), яке відкрило спеціальну грантову програму для українських ЗВО для приєднання до розвитку альянсів на 2023 та 2024 роки.

Загалом, ця динаміка зумовила появу нової парадигми – **«дипломатії знань»**, яку визначають як «процес зміцнення відносин між країнами за допомогою міжнародної вищої освіти, досліджень та інновацій» (Knight, 2022). Водночас, Джейн Найт застерігає від потенційної **політизації знань**, коли ними маніпулюють політики, науковці та дослідники заради власних інтересів. Це підкреслює необхідність постійного моніторингу та критичного осмислення дипломатії знань як впливової та дуже вразливої сфери. Скажімо, альянси, сформовані між європейськими університетами, несуть потенційні ризики євроцентризму, що підкреслює важливість звернення уваги на «інші» європейські культури.

3.5. КОМУНІКАЦІЯ В СОЦІАЛЬНИХ МЕДІА

Розвиток інформаційних технологій став ключовим чинником, який докорінно трансформував глобальний комунікаційний ландшафт. Однією з найвпливовіших віх у цьому процесі стала поява інтернету, що революціонізував доступ, створення та поширення інформації. Інтернет не лише подолав географічні межі, забезпечивши глобальну спільноту, а й створив простір для відкритого, швидкого й інтерактивного обміну повідомленнями.

Це технологічне зрушення дало поштовх до появи численних платформ соціальних медіа, які виникли на перетині цифрових інновацій та потреби у більш динамічному спілкуванні. Соціальні мережі перестали бути винятково засобом розваги чи приватної комунікації – вони перетворилися на **ключові осередки формування громадської думки та інформаційної активності**. Їхня популярність поступово витісняє традиційні медіа, такі

як друкована преса, радіо й телебачення, адже соціальні медіа забезпечують миттєвий доступ до інформації, вищий рівень залученості й свободу висловлювання.

Завдяки соціальним платформам користувачі мають змогу ділитися текстами, зображеннями, відео та прямими трансляціями без необхідності проходити редакторське опрацювання чи цензуру, характерну для традиційних ЗМІ. Відповідно, сучасне суспільство вже не є пасивним споживачем інформації, а стало активним її виробником, куратором і розповсюджувачем у дедалі складнішій та децентралізованій цифровій екосистемі (Castells, 2010).

Соціальні медіа також ілюструють тісний взаємозв'язок між фізичним і віртуальним просторами, де події в одному вимірі здатні безпосередньо впливати на динаміку в іншому. Така взаємодія створює ефекти одночасності й взаємності, що посилюють глобальну зв'язаність між людьми й спільнотами.

Стратегічна комунікація в соціальних мережах охоплює цілеспрямоване створення та поширення інформації задля впливу на сприйняття аудиторії та залучення до взаємодії. Такий підхід набуває дедалі більшої ваги для бізнесу, політиків, державних і громадських організацій, які прагнуть ефективно орієнтуватися в умовах цифрової комунікації. У цьому контексті можна виокремити кілька ключових аспектів.

- ◆ **Роль соціальних медіа в стратегічній комунікації.** Соціальні платформи стали важливим інструментом поширення інформації, який дозволяє охопити великі аудиторії оперативно й ефективно (Ng & ot., 2024). Крім того, вони забезпечують прямий зворотний зв'язок зі стейкхолдерами, що сприяє побудові довіри та глибшому залученню цільових груп (Hari & ot. 2024).
- ◆ **Техніки та стратегії.** Для досягнення комунікативних цілей використовуються різноманітні стратегії – від

персоналізованого контенту до автоматизованих сервісів і прямих взаємодій (Ng & ot., 2024). Сучасною практикою є використання **кіборг-акаунтів** – облікових записів, у яких поєднуються автоматизовані дії та втручання реальної людини. Такий підхід дозволяє підтримувати сталість комунікації та ефективно поширювати ключові посили.

- ◆ **Етичні аспекти.** Умовою ефективної стратегічної комунікації є дотримання етичних норм. У цифровому просторі зростає ризик поширення дезінформації або виклику негативної реакції аудиторії, що вимагає прозорості, відповідальності та точності в публічних повідомленнях (Khan, 2023). Збереження балансу між стратегічними цілями та етичними стандартами – важливий чинник довіри та репутаційної стабільності.

Бізнес-комунікація у соціальних мережах. У сучасній цифровій економіці, де соціальні медіа стали невід’ємною частиною повсякденного життя, успішний стратегічний маркетинг вимагає інноваційних бізнес-моделей. За умов, коли близько половини населення світу активно користується соціальними платформами, компанії отримують унікальну можливість використовувати ці канали для збору маркетингових інсайтів і вдосконалення бізнес-аналітики. Соціальні медіа дають змогу розробляти гнучкі маркетингові стратегії, які сприяють взаємодії з клієнтами, ефективній комунікації та моніторингу результатів. Ретельне й цілеспрямоване використання платформ допомагає підвищити впізнаваність бренду, збільшити відвідуваність сайтів і зміцнити лояльність споживачів через постійну взаємодію та обмін контентом.

Ключові орієнтири:

- ◆ Кожна соціальна мережа має свою специфіку: демографічні характеристики аудиторії, особливості поведінки

користувачів і формати контенту. Для досягнення максимальної ефективності необхідно адаптувати стратегії під конкретну платформу.

- ◆ Розуміння алгоритмів роботи платформи, а також актуальних трендів – важливий чинник для органічного охоплення й залучення аудиторії.
- ◆ Використання соціальних медіа у сфері електронної комерції радикально змінює споживацьку поведінку, пропонуючи зручність, персоналізований досвід і нові формати взаємодії з брендом (Revathi & ot., 2024).

Політика у соцмережах. Водночас стратегічна комунікація в соціальних мережах пов'язана з певними викликами, зокрема ризиком перенасичення інформацією чи негативної реакції на маніпулятивні або занадто нав'язливі повідомлення. Це вимагає обережного, гнучкого підходу до цифрових стратегій у комунікаційному середовищі. Соціальні медіа впродовж останнього десятиліття радикально змінили характер стратегічної комунікації, перетворившись із додаткового інструмента інформування на ключову арену формування політичної реальності. Їхня специфіка – **негайність, емоційна зарядженість, горизонтальна структура та низький поріг входження** – робить соціальні мережі особливо потужним, але водночас непередбачуваним середовищем комунікації.

Як наголошується у Довіднику Рутледж з питань медіа й активізму (*The Routledge Companion to Media and Activism*) (2018), соціальні медіа виконують **подвійну функцію**, тобто можуть бути

- ◆ інструментом демократизації комунікації
- ◆ каналом неконтрольованої маніпуляції.

Саме тому в контексті стратегічної комунікації соціальні мережі дедалі частіше розглядаються не просто як канали поширення інформації, а як місце прийняття рішень, формування зовнішньої політики та реалізації когнітивної війни.

Цифрове середовище соціальних медіа радикально змінює характер політичної взаємодії та протестної мобілізації. Замість традиційної **колективної дії**, що передбачала участь у стабільних організаціях – політичних партіях, профспілках чи релігійних спільнотах – сучасні кампанії дедалі частіше відбуваються у формі **мережевої дії** (*connective action*, Bennett & Segerberg, 2012:2). Її головна особливість – **персоналізація політики**, що реалізується завдяки низькопороговому, емоційно резонансному контенту в соціальних мережах. Така дія ґрунтується не на спільній ідеології, а на особистому переосмисленні подій через індивідуальні історії, пов'язані єдиним хештегом чи меседжем. Типовим прикладом є #MeToo або #StandWithUkraine – форми комунікації, де особисте набуває політичного значення.

У цьому сенсі, соціальні медіа – це простір зіткнення і взаємопроникнення колективної та конективної (мережевої) ідентичності. Вони створюють **нові репертуари протестної дії**: від вуличних протестів, організованих через Telegram або Facebook, до віртуального волонтерства чи “TikTok-партизанів”.

Однак мережева дія, попри свою мобілізаційну силу, не завжди гарантує глибину критичного мислення. У соціальних медіа легко маніпулювати емоціями, особливо через короткий відеоконтент (наприклад, рілси в TikTok). Це створює сприятливе середовище для популізму, радикалізації та фейкових наративів.

Від соціальної комунікації до дипломатичної: трансформація ролі соціальних медіа. У 2010-х роках соціальні мережі стали ключовими інструментами мобілізації протестів і громадянської дії, а з початком 2020-х – і ареною міжнародної дипломатії та військово-політичних сигналів.

◆ **Україна, 2014 рік: Революція гідності.**

Майдан 2013–2014 років став однією з перших у Європі протестних подій, висвітлених у режимі реального часу переважно через Facebook, Twitter, YouTube та Instagram. Саме соціальні

мережі забезпечили незалежне документування подій, поширення протестного наративу та формування міжнародного резонансу. У такий спосіб соціальні медіа підтвердили свою здатність відігравати роль альтернативної офіційній комунікації, створюючи горизонтальну мережу солідарності й співучасті.

♦ **Роль соцмереж у політичній боротьбі: приклади США та ЄС.**

Сучасні виборчі кампанії дедалі більше залежать від динаміки соціальних медіа. У США платформа X (колишній Twitter), завдяки публічній підтримці Ілона Маска, стала потужним інструментом просування меседжів Дональда Трампа, що вивело його з комунікаційної ізоляції. У Румунії на президентських виборах 2024 року майже переміг кандидат від ультраправих сил, який став відомим завдяки вірусним роликам у TikTok, попри майже повну відсутність традиційної політичної кампанії. Це приклади **непередбачуваного ефекту соціальних мереж**, де популярність у візуальних форматах почасти переважає зміст, політичну програму чи реальні досягнення кандидата.

♦ **Соціальні медіа як інструмент міжнародної дипломатії і загроза дипломатичній стабільності.**

На тлі деградації традиційної дипломатії соціальні мережі дедалі частіше використовуються для **неформальних міжнародних сигналів**, у тому числі агресивного характеру. Яскравим прикладом є Twitter- і Telegram-дипломатія між Росією та США. Образливі й ескалаційні повідомлення колишнього президента РФ Дмитра Медведєва в Telegram, у яких він відкрито погрожував ядерною атакою, є цілеспрямованою провокативною дипломатичною риторикою, що не може бути озвученою в офіційних комюніке. У відповідь на одну з таких заяв у липні 2025 році, Дональд Трамп через мережу X заявив про відправку американських ядерних субмарин до російських берегів. Це призвело до фактичного конфлікту в соціальних мережах,

своєрідної «дипломатичної війни твітів» (*tweet war diplomacy*), з реальними наслідками для глобальної безпеки.

Соціальні медіа як частина когнітивної екосистеми. У звіті Інституту Вивчення Війни (ISW) (2025) зазначається, що когнітивна війна активно ведеться саме в середовищі соціальних медіа, де легко створити емоційні «бульки» реальності, вірусні наративи дезінформацію, яка виглядає як «позитивний месидж». Саме тому дедалі більше урядів розглядають обмеження або навіть блокування TikTok як крок до зменшення впливу іноземних когнітивних операцій. У США, Канаді, Франції, а також у самій Україні неодноразово лунали заклики до обмеження TikTok на державному рівні через:

- ◆ ймовірний контроль з боку Китаю;
- ◆ нездатність платформи контролювати контент з ознаками психологічних маніпуляцій;
- ◆ вплив на політичні процеси через алгоритми поширення відео, що часто знецінюють складні теми і спрощують складну реальність до емоційних кліше.

Найпоширеніші дезінформаційні наративи когнітивної війни: маскування під «голос народу». Однією з найнебезпечніших форм когнітивної війни є імітація «чесного, народного голосу», що насправді є ретельно спроєктованим ворожим наративом. Вони емоційно близькі, апелюють до історичної або соціальної несправедливості, але мають деструктивну мету – деморалізувати, розколоти, посіяти недовіру.

Нижче подано **таблицю типових псевдо-народних наративів**, які активно використовує російська пропаганда у соціальних мережах:

Маска «правди для народу»	Справжня мета / вплив	Механізм маскування
«Війна – це бізнес влади»	Делегітимізувати українське керівництво як «корумповане і цинічне»	Емоційне обурення через вирвані з контексту факти
«Вояють лише бідні, еліти відсиджуються»	Посіяти соціальну ненависть і розділ між регіонами та класами	Фейки, меми в стилі «псевдо-Костенко», «псевдо-Шевченка» (<i>Багач скаже, бідняк плаче</i>)
«ТЦК — людолови»	Демонізувати мобілізацію, знизити обороноздатність	Шокові відео без контексту, драматизація
«Це війна США до останнього українця»	Відмежувати Україну від партнерів, підірвати підтримку Заходу	Псевдонаукові «аналітики», змова «глобалістів»
«Все вже вирішено, ми нічого не змінимо»	Знищити суб'єктність громадян, позбавити волі до спротиву	Повторення у формі цинічного «реалізму»
«Мир будь-якою ціною»	Просування капітуляційного сценарію як «мудрості народу»	Слова про «втому від війни», «турбота про солдатів»
«Захід втомився від України»	Демотивувати громадян, підважити віру в підтримку	Маніпуляції з рейтингами, вирвані цитати
«Це не наша війна»	Відчуження молоді, знецінення національного спротиву	Гумористичні формати, TikTok-відео

Ці наративи зазвичай поєднуються з візуальними, аудіальними і перформативними форматами, які викликають сильні емоції – обурення, страх, зневіру. Їхня ефективність полягає не в аргументах, а у використанні когнітивних вразливостей: стомленості, болю, недовіри до системи, історичної травми. Протидія цим наративам передбачає не лише перевірку фактів (фактчекінг), а створення сильних альтернативних смислів, **позитивних контрнативів**, які:

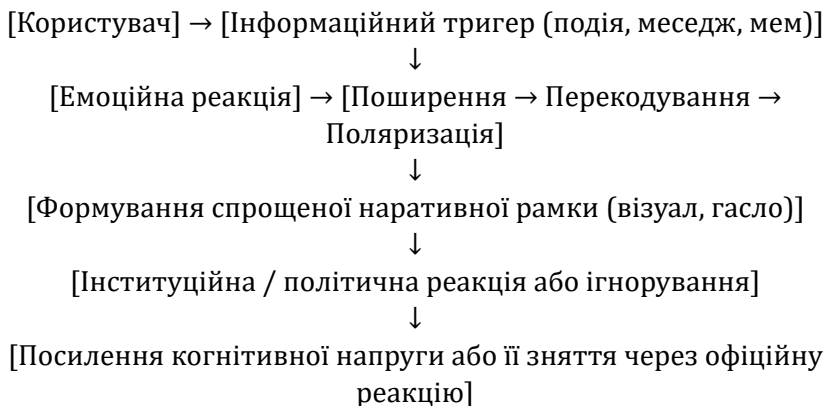
- ◆ спираються на правду, але подають її з позиції надії, солідарності, гідності;
- ◆ визнають біль, але не дозволяють йому перетворитися на апатію;
- ◆ не підміняють складну реальність, а структуровано її пояснюють.

Соціальні медіа – це вже не просто канали комунікації. Вони перетворилися на **повноцінне поле дипломатичної, політичної, громадянської та когнітивної боротьби**, в якому виграє той, хто зуміє говорити доступною мовою, реагувати миттєво та створювати стійкі наративи. У сучасному інформаційному середовищі стратегічна комунікація більше не може ігнорувати силу та небезпеки соціальних мереж – навпаки, вона має опанувати їхню динаміку, алгоритми, стилістику та риторику.

♦ **Порівняльна характеристика соціальних мереж як середовищ стратегічної комунікації**

Платформа	Ключова аудиторія	Переваги	Ризики / Загрози
X (Twitter)	Політики, журналісти, експерти	Швидкість, офіційність, цитованість	Ескалація через короткі меседжі, поляризація
Facebook	Дорослі 30+, активісти	Соціальна мобілізація, групи підтримки	Маніпуляції через боти, ехокамери
TikTok	Молодь (16–30)	Вірусний ефект, емоційний контент	Спрощення складного, емоційні маніпуляції
Telegram	Широка аудиторія, журналісти, уряди	Закриті канали, швидке поширення	Анонімність, пропаганда, фейки
Instagram	Молодь, міські спільноти	Візуальне донесення, сторіз	Зниження глибини змісту, вразливість до маніпуляцій

♦ **Комунікативна динаміка соціальних медіа в умовах когнітивної війни**



◆ **Шаблон аналізу меседжу в соціальних медіа
(для практичних кейсів)**

Параметр	Приклад заповнення
Платформа	TikTok
Тип контенту	Відео-рілз, що поширює меседж про «українську зраду»
Автор / джерело	Анонімний блогер, TikTok-канал з 200 тис. підписників
Основний наратив	«Влада нічого не контролює – війна програна»
Емоційний вплив	Страх, гнів
Ознаки маніпуляції / фейку	Використання відео 2022 року як «свіжого» прикладу
Можлива реакція держави	Роз'яснення, офіційна відповідь, співпраця з TikTok
Стратегічний ефект	Може деморалізувати молодіжну аудиторію

Прикладні аспекти стратегічної міжкультурної комунікації охоплюють широкий спектр практик – від дипломатії та офіційної медіакомунікації до культурних і академічних ініціатив, що все більше інтегруються із сучасними цифровими платформами. Саме тут проявляється поєднання традиційних форм взаємодії (дипломатія, культурні обміни, академічні зв'язки) з новітніми інструментами, такими як соціальні медіа чи мережева дія.

У сучасних умовах, позначених гібридними викликами та когнітивними війнами, стратегічна міжкультурна комунікація набуває ключового значення для захисту національних інтересів, формування позитивного міжнародного іміджу та протидії дезінформації. Вона вимагає цілісного, інтегрованого підходу, де дипломатичний, культурний, академічний і цифровий виміри діють не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи єдиної стратегії.

Таким чином, практичний вимір стратегічної міжкультурної комунікації полягає у вмінні не лише створювати й поширювати смисли, але й забезпечувати їхню стійкість у глобальному

середовищі, що перебуває під тиском нових інформаційних та когнітивних загроз.

Питання для самоконтролю

1. Які основні складові формують дипломатичний вимір стратегічної міжкультурної комунікації?
2. Чим відрізняється публічна дипломатія від культурної дипломатії?
3. Як офіційна медіакомунікація впливає на довіру до державних інституцій?
4. Які особливості офіційної медіакомунікації в умовах війни?
5. У чому полягає роль культурної дипломатії у формуванні міжнародного іміджу держави?
6. Як культурна дипломатія може протидіяти пропаганді?
7. Яке значення має стратегічна академічна комунікація для університетів?
8. Які елементи складають «дипломатію знань»?
9. Чому важливо формувати особистий академічний бренд дослідника?
10. Які можливості та ризики несе комунікація в соціальних медіа?
11. Як соціальні медіа можуть стати інструментом стратегічної міжкультурної комунікації?
12. Які приклади криз у міжкультурному академічному чи дипломатичному середовищі ви знаєте?
13. Чим стратегічна комунікація відрізняється від традиційного інформування?
14. Як інтегрований підхід допомагає поєднати дипломатичну, академічну та культурну комунікацію?
15. У чому полягає головна мета прикладних аспектів стратегічної міжкультурної комунікації?
16. У чому полягає відмінність між інформаційною та когнітивною війною?
17. Як поняття «мережева дія» змінює підхід до стратегічної міжкультурної комунікації?

18. Які переваги та ризики має використання особистих акаунтів дипломатів чи науковців у соціальних медіа?
19. Чому стратегічна комунікація вимагає інтеграції культурних, академічних та медійних каналів?
20. Як когнітивна війна впливає на формування міжнародного іміджу держави?

Кейс-аналіз

Кейс 1. Дипломатична комунікація у кризовій ситуації

Під час міжнародної конференції офіційний представник держави зробив суперечливу заяву, яку іноземні медіа інтерпретували як прояв агресивності.

Завдання:

1. Проаналізуйте, які інструменти дипломатичної стратегічної комунікації можна застосувати для врегулювання ситуації.
2. Запропонуйте стратегію офіційної медіакомунікації для відновлення довіри міжнародної спільноти.
3. Пригадайте і проаналізуйте реальний схожий кейс.

Кейс 2. Соціальні медіа як ресурс і загроза

У соцмережах з'явилася дезінформаційна кампанія, спрямована проти українських культурних ініціатив за кордоном.

Завдання:

1. Визначте, які ризики ця ситуація створює для культурної дипломатії.
2. Запропонуйте план протидії з урахуванням принципів стратегічної міжкультурної комунікації.
3. Пригадайте і проаналізуйте реальний схожий кейс.



ПІДСУМКОВИЙ ТЕСТ «ПЕРЕВІР СЕБЕ»



1. Що, за сучасним розумінням, є сутністю комунікації?	Ваша відповідь (+)
Лише передача інформації	
Технічний обмін символами	
Співтворення смислів у контексті	
Виключно невербальні взаємодії	
2. У яких культурах довіра переважно формується через спільні емоційні переживання?	Ваша відповідь (+)
Орієнтованих на завдання	
Орієнтованих на стосунки	
З низькою дистанцією влади	
З високим уникненням невизначеності	
3. Що є головною ідеєю інтегрованого підходу до стратегічної міжкультурної комунікації?	Ваша відповідь (+)
Суміш різних комунікаційних інструментів	
Послідовність пресрелізів і офіційних заяв	
Цілісна, динамічна система координації всіх комунікаційних процесів	
Односпрямований процес інформування	
4. Що є наслідком вибору певного фрейму в інтегрованому підході до комунікації?	Ваша відповідь (+)
Формування конкретного розуміння події аудиторією	
Збільшення кількості каналів	

Підсумковий тест «Перевір себе»

Розмиття повідомлення	
Усунення емоційної складової	
5. Яка стратегія належить до «відновлювальних» (rebuild) у теорії ситуаційної кризової комунікації?	Ваша відповідь (+)
Заперечення (denial)	
Мінімізація шкоди (diminish)	
Вибачення і компенсація (apology & compensation)	
Відволікання уваги (diversion)	
6. Гірт Гофстеде визначив культуру як:	Ваша відповідь (+)
Сукупність звичаїв і традицій	
Колективне програмування розуму	
Ідеологічний конструкт	
Мережу символічних кодів	
7. У параметрі «Evaluation» (оцінювання) за схемою культурної карти Ерін Меєр культури розрізняють за:	Ваша відповідь (+)
Стилем прийняття рішень	
Способом надання критики – прямим чи непрямим	
Рівнем індивідуалізму	
Швидкістю комунікації	
8. Як комунікація сприяє досягненню стратегічних цілей відповідно до моделі?	Ваша відповідь (+)
Через оптимізацію внутрішніх процесів і покращення ефективності організаційної структури, незалежно від зовнішніх комунікаційних зв'язків.	
Через створення синергії між операційною діяльністю, нематеріальними активами, гнучкістю та адаптацією стратегії	
Через централізований контроль інформаційних потоків, що забезпечує узгодженість корпоративних повідомлень.	

Підсумковий тест «Перевір себе»

Через посилення маркетингових комунікацій і розширення зовнішнього брендингу як основного інструменту впливу.	
9. Яку міжкультурну комунікативну проблему допомагає подолати контрапунктне читання історії?	Ваша відповідь (+)
Нерозуміння між поколіннями.	
Асиметрію влади та односторонність історичних інтерпретацій.	
Надлишок інформації у сучасних медіа.	
Відсутність технічних засобів комунікації.	
10. Яке головне завдання стратегічної комунікації у контексті соціальних медіа?	Ваша відповідь (+)
Ігнорувати соціальні мережі, щоб уникнути ризиків.	
Використовувати соціальні медіа лише для кризових повідомлень.	
Будувати довгострокові стосунки з користувачами через прозору комунікацію.	
Зменшити кількість інформаційних повідомлень.	



МІНІСЛОВНИК ТЕРМІНІВ



Академічний бренд – сукупність публікацій, наукових досягнень та публічної активності дослідника, що формує його репутацію.

Дипломатія знань – комунікація університетів і науковців на глобальному рівні для просування знань, інновацій і партнерств.

Етноцентризм – схильність оцінювати інші культури через призму власної та вважати свою культуру вищою.

Когнітивна війна – форма гібридного протистояння, спрямована на вплив на свідомість, сприйняття та систему цінностей людей з метою зміни їхньої поведінки та рішень. Мова йде не про фізичне знищення, а про контроль над мисленням і формування альтернативних «реальностей» через інформаційні, психологічні та культурні інструменти.

Кризова комунікація – забезпечення комунікації із зацікавленими сторонами під час кризи з метою забезпечення інформування та підтримки довіри.

Культурна дипломатія – стратегічне використання культури й мистецтва як інструменту міжнародних відносин і міжкультурного діалогу.

Культурний інтелект (універсально скорочується як CQ) – це здатність ефективно розуміти, адаптуватися та працювати в різних культурних контекстах.

Мережева дія (connective action) – форма колективної активності, що здійснюється через персоналізовані цифрові мережі; ґрунтується на обміні смислами, а не

на жорсткій організаційній структурі, характерна для сучасних культурних і громадських комунікацій.

Міжкультурний діалог – це двосторонній, ціннісно-орієнтований обмін між людьми різних культур, який розглядається як засіб побудови довіри та взаєморозуміння, необхідних для подолання спільних викликів.

Наративне фреймування – це комунікативна стратегія, що полягає у вибудовуванні певної інтерпретаційної рамки через оповідь, яка визначає, як аудиторія сприйматиме подію, явище чи проблему.

Офіційна медіакомунікація – державна інформаційна політика, що визначає тон і зміст взаємодії з внутрішньою та зовнішньою аудиторією.

Публічна дипломатія – форма дипломатії, спрямована на комунікацію з іноземною громадськістю для формування позитивного іміджу держави.

Соціальні медіа в стратегічній комунікації – цифрові платформи, які використовуються для формування смислів і впливу на аудиторію в міжкультурному вимірі.

Стратегічна комунікація – це вивчення, аналіз та впровадження комунікаційних процесів, які сприяють досягненню цілей організації чи суспільства у ширшому соціальному, політичному та культурному контексті.

Стратегічна міжкультурна комунікація – це планомірна діяльність, спрямована на ефективну взаємодію між представниками різних культур для досягнення спільних стратегічних цілей (наприклад, дипломатичних чи освітніх).

Цифрова дипломатія – це використання цифрових технологій та онлайн-платформ для ведення дипломатичних комунікацій, формування зовнішньополітичних позицій, просування національних інтересів та взаємодії з міжнародною спільнотою.

Цифровий діалог – це форма двосторонньої або багатосторонньої комунікації, яка відбувається за допомогою цифрових технологій.

Штучний інтелект у стратегічній міжкультурній комунікації – це використання цифрових систем та інтелектуальних алгоритмів для автоматизації, адаптації та оптимізації процесів обміну інформацією між культурами в умовах стратегічних завдань.



СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Бацевич, Ф. С. (2004). *Основи комунікативної лінгвістики: підручник*. Київ: Академія.

Братина, З. (2024). Роль стратегічних комунікацій у формуванні взаємодії Україна – НАТО. *Політологічний вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. № 92: 398–412.

Кисельова, Т., Надо, Дж. (2022). *Оцінювання фасилітованого діалогу: підходи, рамки та виклики* (Звіт). Координатор проєктів ОБСЄ в Україні. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/4/9/525600.pdf>

Лишко, С. (2021). Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. *Економіка та суспільство*, (31).

Миронович, Г., Колосовська І. (2022). Зв'язки з громадськістю у системі стратегічних комунікацій збройних сил України як типова модель комунікації у публічному управлінні. *Демократичне врядування*. Вип. 1 (29): 56–70.

Митровић, М. (2019). Д терминанте стратешке комуникације од значаја за националну одбрану и безбедност. *Зборник Матице српске за друштвене науке / Matica Srpska Social Sciences Quarterly* LXX, № 170 (2): 179–194.

Міністерство закордонних справ України. (2024, травень 1). *МЗС України призначило цифрову особу для інформування щодо консульських питань*. URL: <https://mfa.gov.ua/news/mzs-ukrayini-priznachilo-cifrovu-osobu-dlya-informuvannya-shchodo-konsulskih-pitan>

Поронюк, Р. Гапеева, О. (2024). Стратегічні комунікації як складова інформаційно-медійної компоненти. *Новітня доба*. Вип. 12: 245–253.

Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 р. «Про Стратегію воєнної безпеки України»: *Указ*

Президента України № 121/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021#Text>

Словник української мови: в 11 томах (Т. 4). Наукова думка.

Хорішко, Л. (2022). Стратегічні комунікації України в контексті євроінтеграції. Науковий журнал «Політікус». Вип. 4: 106–111.

Шкандрій, М. (2004). В обіймах імперії: російська і українська культура новітньої доби. Київ: Факт.

Юськів, Б., Карпчук, Н, Пелех, О. (2024). Зміни стратегічних комунікацій України в час російсько-української війни (2022–2024 р.р.). *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. № 30 (20): 99–112.

Bajčić, M., Robertson, C. D., & Slavova, L. (Eds.). (2024). *Manual on EU Legal Translation into Ukrainian* (Part A). Kyiv, Ukraine: Kyiv University Press.

Barnlund, D. C. (1970). A transactional model of communication. In K. K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), *Foundations of communication theory* (pp. 83–102). Harper & Row.

Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The Logic of Connective Action: Digital Media and the Personalization of Contentious Politics. In *Information, Communication & Society*, 15:5, 739–760.

Burgoon, J. K., & Hoobler, G. D. (2002). Nonverbal signals. In M. L. Knapp & J. A. Daly (Eds.), *Handbook of interpersonal communication* (pp. 240–299). SAGE Publications.

Burgoon, J. K., Guerrero, L. K., & Floyd, K. (2016). *Nonverbal communication*. Routledge.

Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2-nd ed). Wiley Blackwell.

Cetina, K. (1999). *Epistemic Cultures: How the Sciences Make Knowledge*. Harvard University Press.

Chaika, O. (2025). *Translation as a strategic tool in cross-cultural communication: Countering Russian propaganda and preserving Ukrainian identity* (Preprint). doi:10.13140/RG.2.2.35754.94405

Cimmino, J., & Michta, A. A. (2024, March 14). *Leveraging generative artificial intelligence to outcompete strategic rivals* (Issue Brief). Atlantic Council. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research->

reports/issue-brief/leveraging-generative-artificial-intelligence-to-outcompete-strategic-rivals/

Communication Theory. (n.d.). *Helical model of communication by Frank Dance*. URL: <https://www.communicationtheory.org/helical-model-of-communication/>

Communication. In Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica*, Inc. URL: <https://www.britannica.com/topic/communication>

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (4-th ed.). SAGE Publications.

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165–186. URL: <https://doi.org/10.1177/089331802237233>

Dance, F. E. X. (1967). Toward a theory of human communication. In F. E. X. Dance (Ed.), *Human communication theory: Original essays* (pp. 288–309). Holt, Rinehart and Winston.

Danchenkova, O. (2025, March 12). *Ukraine's hard-won approach to strategic communications and counter-disinformation: Lessons for Europe and beyond*. TechPolicy Press. URL: <https://www.techpolicy.press/ukraines-hardwon-approach-to-strategic-communications-and-counterdisinformation-lessons-for-europe-and-beyond/>

Dancombe, L., Lambert, S. (2018). Artistic activism. In *The Routledge Companion to Media and Activism*. Ed. by Meikle G. London: Routledge Publ.

Danesi, M. (2000). *Encyclopedic dictionary of semiotics, media, and communications*. University of Toronto Press.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.

European Commission (2017). Strengthening European Identity through Education and Culture.

URL: https://commission.europa.eu/publications/european-commissions-contribution-leaders-meeting-göthenburg-17-november-2017_en

European Commission. (n.d.). *Translation*. European Commission website. URL: https://commission.europa.eu/about/departments-and-executive-agencies/translation_en

European Parliament. (n.d.). *Interpretation: Introduction*. European Parliament website. URL: <https://www.europarl.europa.eu/interpretation/en/introduction>

Fakuade, D. (2025). *AI technologies in intercultural communication: Opportunities or consequences?* Insight Turkey, 27(2), 57–69. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/48829604>

Falkheimer, J. & Heide, M. (2022). Introduction: The Emergent Field of Strategic Communication. In *Research Handbook on Strategic Communication*. Routledge: 1–13.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2022). *Strategic Communication: An Introduction to Theory and Global Practice*. Routledge Publ.

Falkheimer, J. & Zhao, H. (2020). Intercultural and multicultural approaches to crisis communication. In F. Frandsen & W. Johansen (Ed.), *Crisis Communication* (pp. 523–540). Berlin, Boston: De Gruyter Mouton. URL: <https://doi.org/10.1515/9783110554236-026>

Fedoniuk, S., Karpchuk, N. (2024). Dynamics of the EU Strategic Communications Regarding the European Integration of Ukraine. In *Online Journal “Modelling the New Europe”*. No. 45: 79–117.

Fitzpatrick, K. (2010). *The Future of US Public Diplomacy. An Uncertain Fate*. Martinus Nijhoff Publ.

Gallai, F. (2022). *Relevance Theory in Translation and Interpreting: A Cognitive-Pragmatic Approach*. DOI:10.4324/9781003183969

Giles, H. (2015). *Communication Accommodation Theory (CAT)* (Key Concepts in Intercultural Dialogue, No. 48). Center for Intercultural Dialogue. URL: <https://centerforinterculturaldialogue.org/wp-content/uploads/2015/01/key-concept-cat.pdf>

Gleibs, I. (2025, March 15). How Zelenskyy's language strategy hit a wall in Trump's White House. *USAPP*, LSE Blogs.

URL: <https://blogs.lse.ac.uk/usappblog/2025/03/15/how-zelenskyys-language-strategy-hit-a-wall-in-trumps-white-house/>

Gleibs, I. (2025, March 15). *How Zelenskyy's language strategy hit a wall in Trump's White House*. LSE USAPP (London School of Economics) academic blog. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/usappblog/2025/03/15/how-zelenskyys-language-strategy-hit-a-wall-in-trumps-white-house/>

Guerrero-Castro, C. (2012). Strategic Communication for Security & National Defense: Proposal for an Interdisciplinary Approach. In *The Quarterly Journal*, Vol. 12, No. 2: 27–52.

Hall, B. (2017). Cultural communication: Advancing understanding in a multi-cultural world. *Intercultural Communication*, ed. by Ling Chen. De Gruyter Motion, 119–140.

Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, NY: Anchor Press.

Hallahan, K. & others. (2007). Defining Strategic Communication. In *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35.

Helmus, T. C., & Holynska, K. (2024). *Ukrainian resistance to Russian disinformation: Lessons for future conflict*. RAND Corporation. URL:https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RRA2700/RRA2771-1/RAND_RRA2771-1.pdf

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1).

Holst, A. T. (2012). *Determining cultural influence on crisis communications* (M.A. thesis). Gonzaga University.

URL:https://repository.gonzaga.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1086&context=comlead_etds

Holtzhausen, D., & Zerfass, A. (Eds.). (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge Publ.

Huang, Y. C., Wu, F., & Cheng, Y. (2016). Crisis communication in context: Cultural and political influences underpinning Chinese public relations practice. *Public relations review*, 42(1), 201–213. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.015>

Institute for the Study of War (2025). *Russian Cognitive Warfare Operations: A Strategic Threat to the West*. Washington D.C.: ISW. URL: <https://www.understandingwar.org>

Journalism University. (2023, November 16). *Introduction to journalism and mass communication: Navigating information through Westley and MacLean's communication model*. URL: <https://journalism.university/introduction-to-journalism-and-mass-communication/westley-maclean-communication-model-guide/>

Khan, S. (2023). A Framework of Strategic Communication Done through Social Networking Sites in Pakistan (Concepts and Manifestations). In *Journal of Research in Social Development and Sustainability*, 2(2), 33–48.

King's College London (2025, March 1). *Understanding the fallout from the Trump–Zelenskyy Oval Office meeting*.

URL: <https://www.kcl.ac.uk/news/understanding-the-fallout-from-the-trump-zelensky-oval-office-meeting>

Knight J. (2022). *Knowledge Diplomacy in International Relations and Higher Education*. Springer.

Kolar, P. & Lee, N. (2008). *Social Marketing: Influencing Behaviour for Good*. SAGE Publ.

Kyselova, T., & Axyonova, V. (2025). Dialogue for peace: the production of knowledge and norms between international practices and local ownership in Ukraine. *Peacebuilding*, 13(1), 20–38. URL: <https://doi.org/10.1080/21647259.2024.2306040>

Kyselova, T. & Nadeau, J. (2022). *The Evaluation of Facilitated Dialogue: Approaches, Frameworks and Challenges: Report*. OSCE PCU, Kyiv.

Leeds-Hurwitz, W. (2014). *Intercultural Dialogue* (Key Concepts in Intercultural Dialogue, No. 1). Center for Intercultural Dialogue. URL: <https://centerforinterculturaldialogue.org/wp-content/uploads/2014/02/key-concept-intercultural-dialogue1.pdf#:~:text=Intercultural%20dialogue%20occurs%20when%20members,Intercultural%20dialogue%20is>

Lewis, R. (2006). *When Cultures Collide. Leading Across Cultures*. Boston & London: Nicholas Brealey International.

Macron, E. (2017). Speech on new initiative for Europe. URL: <https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron/2017/09/26/president-macron-gives-speech-on-new-initiative-for-europe>

Matoré, G. (1985). Danica Seleskovitch et Marianne Lederer, Interpréter pour traduire, Paris, Didier érudition, 1984. *L'Information Grammaticale*, 25(1), 44–47. URL: https://www.persee.fr/doc/igram_0222-9838_1985_num_25_1_2204_t1_0044_0000_4

Matvyeyeva, Y. (2024). *Digital Transformation of Ukraine's Public Diplomacy: Strategic Communication and Social Media Integration*. Unpublished doctoral dissertation, Gustave Eiffel University.

McGuire, W. J. (1976). Some Internal Psychological Factors Influencing Consumer Choice. In *Journal of Consumer Research*, 2(4), 302–319.

McQuail, D. (2010). *McQuail's mass communication theory* (6-th ed.). SAGE Publications.

Media Support. (2025, June 23). *Ukrainians eager to adopt new technology to verify information*. IMS News. URL: <https://www.mediasupport.org/news/ukrainians-eager-to-adopt-new-technology-to-verify-information/>

Meikle, G. (2018). Making Meanings and Making Troubles. In *The Routledge Companion to Media and Activism*. Ed. by Meikle G. London: Routledge: 1–16.

Meyer, E. (2014). *The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business*. Public Affairs.

Morales-Meléndez, B. (2024, Dec). *AI revolutionizes access to multilingual content*. Nieman Journalism Lab. URL: <https://www.niemanlab.org/2024/12/ai-revolutionizes-access-to-multilingual-content/>

Mori, J. Cultural Diplomacy. *The Encyclopaedia of Diplomacy*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781118885154.dipl0066>

Ng, L., Robertson, C., Carley, K. (2024). Cyborgs for Strategic Communication on Social Media. *Big Data and Society*.

Northhaft, H., Werder, K., Verčič, D. & Zeffass, A. (2019). *Future Directions of Strategic Communication*. Routledge.

Pajtinka E. (2014). Cultural Diplomacy in Theory and Practice of Contemporary International Relations. *Politické vedy*. Roč. 17, č. 4, 95–108.

Parsons, T. & Shils, E. (Eds.). (1952). *Toward A General Theory of Action*. Cambridge: Harvard University Press.

Paul, C. (2011). *Strategic Communication: Origins, Concepts, and Current Debates*. Praeger Security and Strategic Studies Publ.

Piller, I. (2025). *Intercultural Communication: A Critical Introduction*. Edinburgh University Press.

Pinzolits, R. (2023). AI in academia: An overview of selected tools and their areas of application. *MAP Education and Humanities*, 4, 37–50. URL: <https://doi.org/10.53880/2744-2373.2023.4.37>

Prakash, A., Aggarwal, S., Varghese, J. J., & Varghese, J. J. (2025). Writing without borders: AI and cross-cultural convergence in academic writing quality. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 157.

Quelle, D., Cheng, C. Y., & Hale, S. A. (2025). Lost in translation: Using global fact-checks to measure multilingual misinformation prevalence, spread, and evolution. *EPJ Data Science*, 14, Article 22. URL: <https://doi.org/10.1140/epjds/s13688-025-00520-6>

Revathi, L., Varalakshmi, T., Dharani G. (2024). Social Media in Business: Leveraging Platforms for Marketing and Communication Strategies. In *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(5), 1655–1658.

Rockower, P. S. (2012). Recipes for Gastrodiplomacy. In *Place Branding and Public Diplomacy*, 8, 235–246.

Said, E. W. (1996). *Culture and Imperialism*. Vintage Books. (Original work published 1993)

Sarwari, A. Q., Javed, M. N., Mohd Adnan, H., & Abdul Wahab, M. N. (2024). *Assessment of the impacts of artificial intelligence (AI) on intercultural communication among postgraduate students in a multicultural university environment*. Scientific Reports, 14, 13849. URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-63276-5>

Schramm, W. (1971). The nature of communication between humans. In W. Schramm & D. F. Roberts (Eds.), *The process and effects of mass communication* (pp. 3–54). University of Illinois Press.

Semenets, O. (2025). *Mediatization of Ukrainian Fashion in the 21st Century: A Case Study of Ruslan Baginskiy*. Jagiellonian University Repository. URL: ruj.uj.edu.pl/entities/publication/55b42435-06d4-4d4f-a3aa-3a8089875a5a

Shamsi, Z. (2023). Evaluating the Potential of Cultural Diplomacy as “A Weapon of Enduring Peace in the Gulf Region”. In *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(04), 4243–4250.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1964). *The mathematical theory of communication* (10th printing). University of Illinois Press.

Sternberg, R. J. (1986). Inside intelligence. *American Scientist*, 74(2), 137–143.

Street, B. (1993). Culture is a verb: Anthropological aspects of language and cultural process. *Language and culture*, 23–43.

Syvak, N. et al. (2023). Current State of Strategic Communications in Ukraine and Their Functional Influence on Efficiency of State Management System. In *National Security Drivers of Ukraine. Information Technology: Strategic Communication, and Legitimacy*. Ed. by Radchenko O. and others. Springer Nature:151–166.

Thomson, E. (2000). *Imperial Knowledge: Russian Literature and Colonialism*. Greenwood Press.

Toury, G. (1995). *Descriptive Translation Studies and Beyond*. John Benjamins.

Treyger, E., Williams, H. J., & D'Arrigo, A. (2025). *Measuring the reach of Russia's propaganda in the Russia-Ukraine war*. RAND Corporation Research Summary. URL: https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RBA3450-2.html

Umińska-Woroniecka, A. (2016). Cultural Diplomacy in International Relations Theory and Studies on Diplomacy. In Актуальні проблеми міжнародних відносин. Вип. 127. Ч. 2: 4–19

UNESCO. (1976). *Recommendation on the Legal Protection of Translators and Translations* (22 November 1976, UNESCO General Conference). URL: http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=14844&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

UNESCO. (2025). *Youth for Peace: UNESCO Intercultural Leadership Programme*. <https://www.unesco.org/en/interculturaldialogue/youthforpeace>

UNESCO. (n.d.). *Intercultural Dialogue: Toward more cohesive and peaceful societies*. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/interculturaldialogue>

Verbytska, T. (2025, June 13). *Crisis communication in times of war: Experience, challenges and responses*. European Technical Safety Organization Network (ETSON). URL: <https://www.etsn.eu/node/418>

Vermeer, H.J. (1989) *Skopos and Commission in Translation Action*. In: Chesterman, A., Ed., *The Translation Studies Reader*, Routledge, 219–230.

Wang, L., & Wang, R. (2024). Cyber warfare: A study of Zelenskyy's social media political performance strategies and effects. *Frontiers*

in Psychology, 15, Article 1478639. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1478639>

Westley, B. H., & MacLean, M. S. (1955). A conceptual model for communications research. *Educational Technology Research and Development*, 3(1), 3–12. <https://doi.org/10.1007/BF02713344>

Yang, J., & Ploypin Chuentarawong. (2025). Rethinking Crisis Response: Cross-Cultural Insights From Comparing American and Korean Corporate Apologies. *International Journal of Communication*, 19(0), 23. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/21497/4874>

Zerfass, A. (2015). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. Routledge.

Zerfass, A. & Viertmann Ch. (2017). Creating business value through corporate communication. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68–81.

Zhu, H. (2019). *Exploring intercultural communication: Language in action*. Abingdon: Routledge.



ПРЕДМЕТНО-ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК



А

адаптивність 26, 34, 36, 49, 52, 78, 95, 104, 106

академічна комунікація («дипломатія знань») 4, 103, 104, 106, 107, 123, 128

Анг, Сун (Soon Ang) 27, 28

Б

Барнлунд, Дін К. (Dean C. Barnlund) 12

брендинг країни 98

бізнес-комунікація 114

В

вербальна комунікація 8, 9, 39

Вестлі, Брюс (Bruce Westley) 13

висококонтекстуальні культури 20

внутрішня стратегічна комунікація 32

Вівер, Воррен (Warren Weaver) 10, 11

Г

Гайде, Матс (Mats Heide) 31, 88

Гофстеде, Герт (Geert Hofstede) 21

Д

дезінформаційні наративи 118

деколонізація 99, 1

дипломатична комунікаційна кампанія 86

дипломатична стратегічна комунікація 83

Е

епістемічні культури 106, 107

Ерлі, Крістофер (Christopher Earley) 27

З

зовнішня стратегічна комунікація 32

І

інституційна дипломатія 9

інструменталізація культури 102

К

«Карта культур» 23

когнітивна війна 38, 89, 90, 93, 95, 99, 103, 115, 118, 121, 123, 124, 128

когнітивний CQ 28

комунікаційне коло цінностей 53, 80

комунікація 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 23, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 41, 49,

- 50, 51, 52, 54, 55, 62, 65, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 112, 113, 114, 115, 120, 122, 123, 124, 126, 128, 129, 144
- контрапунктне прочитання 100, 127
- кризова комунікація 3, 62, 71, 72, 73, 74, 78, 81, 93, 105, 126, 128
- культура 9, 15, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 39, 43, 46, 49, 52, 55, 62, 68, 71, 79, 102, 106, 125, 130, 132
- культурна дипломатія (культурна комунікація) 1, 2, 3, 5, 18, 20, 65, 71, 95, 96, 97, 98, 99, 102, 103, 122, 123, 128, 129, 144
- культурний інтелект (CQ) 17, 18, 27, 28, 29, 106, 128, 137
- культурні виміри 6, 22, 79, 129
- Кумбс, В. Тімоті (W. Timothy Coombs) 73, 81
- Л**
- лобізм (лобістські кампанії) 83, 84
- Льюїс, Еліас Сент-Елмо (Elias St. Elmo Lewis) 33
- Льюїс, Річард (Richard Lewis) 26
- М**
- МакКвейл, Деніс (Denis McQuail) 17, 18
- МакЛін, Малкольм (Malcolm S. MacLean Jr.) 14
- математична модель комунікації Шеннона-Вівера 10
- мережева дія (connective action) 99, 116, 122, 123, 128, 132
- метакогнітивний CQ 28
- Меєр, Ерін (Erin Mayer) 23, 26, 126
- модель айсберга 20
- модель Вестлі-МакЛіна 13, 15
- модель масової комунікації МакКвейла 17
- модель Осгуда-Шрама 12
- модель поступового стратегічного впливу 32
- модель спіральної комунікації Денса 16
- модель стратегічних комунікацій 31
- мотиваційний CQ 28
- міжкультурна комунікація 1, 2, 3, 5, 18, 20, 65, 71, 122, 129, 144
- міжкультурний діалог 42, 44, 45, 47, 54, 80, 95, 97, 129
- Н**
- наративне фреймування 46, 129
- невербальна комунікація 9, 27, 39
- невербальна поведінка 9, 10
- низькоконтекстуальні культури 21
- О**
- офіційна медіакомунікація 4, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 95, 122, 123, 129
- П**
- Парсонз, Талкот (Talcott Parsons) 21
- переклад 2, 3, 6, 45, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 68, 69, 70, 77, 79, 80, 100
- усний 55, 57, 58, 59, 63, 121
 - функції 56, 60

Предметно-іменний покажчик

- як стратегія 43, 48, 59, 62
поведінковий CQ 28
пропаганда 44, 75, 84, 102, 118, 121
публічна дипломатія 37, 44, 46, 83,
84, 87, 123, 129

С

система FAIR 22
соціальні медіа в стратегічній
комунікації 113, 129
спілкування 7, 8, 9, 16, 20, 23, 40, 63
стратегічні комунікації 29, 31, 32,
38, 50, 60, 81, 84, 85, 86, 87, 89,
92, 105, 131, 132

Т

теорія комунікативної адаптації
43, 80

транзакційна модель Барнлунда 12

Ф

Фалькгаймер, Джеспер (Jesper
Falkheimer) 31, 88

Х

Холл, Бредфорд (Bradford Hall) 22
Холл, Едвард (Edward Hall) 20

Ц

цифрова дипломатія 129

Ш

Шеннон, Клод (Claude Shannon)
10, 11
Шілз, Едвард (Edward Shils) 21
Шрам, Вілбур (Wilbur Schramm) 12

Навчальне видання

ДЗЕРА Оксана Василівна,
ЛІТВІНЯК Олександра Володимирівна,
ОДРЕХІВСЬКА Ірина Миколаївна

Стратегічна міжкультурна комунікація

Навчальний посібник

Редактор *Юлія Глиняна*
Комп'ютерне верстання *Світлани Сенік*
Дизайн обкладинки *Василя Рогана*

Формат 60х84/16. Ум. друк. арк. 8,37. Тираж 300 пр.

Видавець та виготовлювач:
Львівський національний університет імені Івана Франка,
вул. Університетська, 1, м. Львів, 79007.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи.
Серія ДК № 3059 від 13.12.2007 р.