



**INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AFFAIRS**

**INTERNATIONAL SECURITY STUDIOS:  
MANAGERIAL, TECHNICAL, LEGAL,  
ENVIRONMENTAL, INFORMATIVE  
ECONOMIC AND PSYCHOLOGICAL  
ASPECTS**

*International collective monograph.*

*Volume II.*

**Lublin, Republic of Poland, 2026**

UDC 327(100)-049.5

I 61

DOI 10.5281/zenodo.10.....

*Recommended for publication by the by INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AFFAIRS  
№ 3 dated 2026-04-01*

### **Editorial committee:**

Doctor of Law, Prof., **JANUSZ NICZYPORUK**, Professor Maria Curie Skłodowska University (Lublin, Republic of Poland);

Doctor of Law, Prof., **OLEG BATIUK**, Chairman of the Board of the NGO "IESF" (Kyiv, Ukraine);

### **Reviewers:**

Doctor of Humanities, Prof. **JANUSZ ZUZIAK**, Head of the Department of Security Studies Faculty of Social Sciences Jan Długosz University in Czestochowa (Czestochowa, Republic of Poland).

Doctor of Law, Prof., **OLHA BALYNSKA**, Academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine, Professor of the Department of Theory, History and Constitutional Law of the Lviv State University of Internal Affairs (Lviv, Ukraine).

Doctor of Law, Prof., **EWA JASIUK** professor Casimir Pulaski Radom University (Radom, Republic of Poland).

**Authors:** A. Bernatskyi, Li Chen, Yunhui Wu, I. Folvarochnyi, O. Haitan, S. Koberniuk, A. Kolesnyk, O. Liashenko, O. Korchagina, O. Antonova, O. Korchagina, T. Polkovenko, H. Kucheruk, T. Voichenko, O. Maltseva, O. Marushchak, I. Krasylnykova, T. Melenchuk, A. Moskaliuk, T. Nesterenko, O. Nesterenko, N. Pasichnyk, R. Rizhniak, Y. Skorin, L. Tokar.

**M 58 INTERNATIONAL SECURITY STUDIOS: managerial, technical, legal, environmental, informational, economic and psychological aspects.** *International collective monograph.* Volume II. ISAP, Research and Education. Lublin. 2026. – 584 p.


The International collective monograph is the result of the generalization of the conceptual work of scientists who consider current topics from such fields of knowledge as: management, technical sciences, law, economic sciences and psychological sciences through the prism of international security studies. For scientists, educational staff, PhD candidates, masters of educational institutions, university faculties, stakeholders, managers and employees of management bodies at various hierarchical levels, and for everyone, who is interested in current problems of management, technical sciences, law, economic and psychological sciences through the prism of international security studies.

**ISBN 978-83-68466-22-6**

**ISBN 978-617-95591-0-5**

© ISAP 2026;

© The collective of authors 2026

 Creative Commons Attribution 4.0  
International

## AUTHORS:

### CHAPTER 1.

#### Artemii BERNATSKYI

Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher,  
Head of the Department №77 «Specialized high-  
voltage equipment and laser welding», E.O. Paton  
Electric Welding Institute of the National Academy  
of Sciences of Ukraine, Ukraine (11, Kazymyra  
Malevycha Street, Kyiv, Ukraine, 03150)  
[bernatskyi@paton.kiev.ua](mailto:bernatskyi@paton.kiev.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-8050-5580>

### CHAPTER 2.

#### Li CHEN

PhD student, National University of Ukraine on  
Physical Education and Sport, Department of  
Psychology and Pedagogy,  
(Fizkul'tury St, 1. 02000. Kyiv. Ukraine)  
[lclicheng0426@gmail.com](mailto:lclicheng0426@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0000-4440-1234>

#### Yunhui WU

PhD student, National University of Ukraine on  
Physical Education and Sport,  
Department of Psychology and Pedagogy,  
(Fizkul'tury St, 1. 02000. Kyiv. Ukraine)  
[wuyunhui98@gmail.com](mailto:wuyunhui98@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0005-1519-827X>

#### Igor FOLVAROCHNYI

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor  
National University of Ukraine on Physical  
Education and Sport, Department of Psychology and  
Pedagogy, (Fizkul'tury St, 1. 02000. Kyiv. Ukraine)  
[igor.folv@gmail.com](mailto:igor.folv@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-9369-0199>

### CHAPTER 3.

#### Olena HAITAN

Senior Lecturer, National University «Yuri  
Kondratyuk Poltava Polytechnic»  
Department of Computer and Information  
Technologies and Systems (Poltava, Ukraine)  
[olena.haitan@gmail.com](mailto:olena.haitan@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-7228-9937>

### CHAPTER 4.

#### Serhii KOBERNIUK

Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor, Associate Professor of the Department of  
Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic  
University  
[koberniuk.s.o@dsau.dp.ua](mailto:koberniuk.s.o@dsau.dp.ua)  
<https://orcid.org/0000-0001-6282-1304>

### CHAPTER 5.

#### Anastasiia KOLESNYK

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Lighting  
Engineering and Light Sources, O. M. Beketov  
National University of Urban Economy in Kharkiv  
(17, Chornoglazivska Street, Kharkiv, 61002,  
Ukraine)  
[atay1791@gmail.com](mailto:atay1791@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-7528-6937>

### CHAPTER 6.

#### Oksana V. KORCHAGINA

PhD in Social Communications,  
Associate Professor, Department of Sociology, Kyiv  
National Economic University named after Vadym  
Hetman  
(54/1 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, Ukraine)  
[oksana\\_korchagina@kneu.edu.ua](mailto:oksana_korchagina@kneu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-7687-3460>

#### Olena LIASHENKO

PhD in Technical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of Department of Lighting  
Engineering and Light Sources, O. M. Beketov  
National University of Urban Economy in Kharkiv  
(17, Chornoglazivska Street, Kharkiv, 61002,  
Ukraine)  
[happy.light9574@gmail.com](mailto:happy.light9574@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-8835-8677>

#### Olha V. ANTONOVA

PhD in Social Communications,  
Associate Professor, Department of Marketing,  
National University of Food Technologies (68  
Volodymyrska str., Kyiv, Ukraine)  
[antonova.olga.edu@gmail.com](mailto:antonova.olga.edu@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-3213-8699>

## AUTHORS:

### CHAPTER 7.

#### **Oksana V. KORCHAGINA**

PhD in Social Communications, Associate Professor, Department of Sociology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, (54/1 Beresteyskyi Avenue, Kyiv, Ukraine)  
[oksana\\_korchagina@kneu.edu.ua](mailto:oksana_korchagina@kneu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-7687-3460>

#### **Taras V. POLKOVENKO**

PhD in Philology, Associate Professor, Department of Sociology, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, (54/1 Beresteyskyi Avenue, Kyiv, Ukraine)  
[taras\\_polkovento@kneu.edu.ua](mailto:taras_polkovento@kneu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0003-0418-2510>

### CHAPTER 9.

#### **Olha MALTSEVA**

Doctor of Philosophical Sciences, Associate Professor at the Department of Sociology and Social Work, Associate Professor, Faculty of Social and Humanitarian Studies, State Higher Educational Institution "Priazovskiy State Technical University" (29 Hohol St., Room 314, Dnipro, Ukraine, 49044)  
[maltseva\\_o\\_v@pstu.edu](mailto:maltseva_o_v@pstu.edu)  
<https://orcid.org/0000-0002-1497-4098>

### CHAPTER 11.

#### **Tetiana MELENCHUK**

prof. Tetiana Melenchuk, PhD. Odesa National Polytechnic University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 35044, Ukraine)  
[melenchuk.t.m@op.edu.ua](mailto:melenchuk.t.m@op.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-9843-3132>

#### **Andrii MOSKALIUK**

Assoc. Prof. Andrii Moskaliuk, PhD, Odesa National Technological University (112 Kanatna St., Odesa, 65039, Ukraine)  
[Andre.moskal@gmail.com](mailto:Andre.moskal@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-0970-6280>

### CHAPTER 8.

#### **Halyna KUCHERUK**

Doctor of Economics, Professor of the Department of Navigation and Vessel Management, Educational and Scientific Kyiv Institute of Water Transport named after Hetman Petro Konashevych-Sahaidachny National Transport University (9, St. Kyrylivska, Kyiv, 04071, Ukraine) [economika67@gmail.com](mailto:economika67@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-6716-6791>

#### **Tetyana VOICHENKO**

PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Logistics, State University «Kyiv Aviation Institute» (1, Kyiv, Lyubomyr Huzar avenue, 03058, Ukraine)  
[larino101266@gmail.com](mailto:larino101266@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-0109-4622>

### CHAPTER 10.

#### **Oksana MARUSHCHAK**

PhD in Pedagogics, Associate Professor of Fine and Decorative Art, Technology and Life Safety Department, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskiy State Pedagogical University (21001, Ostrozkyi str., 32, Vinnytsia, Ukraine)  
[ksanamar77@gmail.com](mailto:ksanamar77@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-0754-6367>

#### **Iryna KRASYLNYKOVA**

PhD in Pedagogics, Associate Professor of Fine and Decorative Art, Technology and Life Safety Department, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskiy State Pedagogical University (21001, Ostrozkyi str., 32, Vinnytsia, Ukraine)  
[ivs1327@gmail.com](mailto:ivs1327@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-3057-4000>

### CHAPTER 12.

#### **Tetiana NESTERENKO**

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Metallurgical Technologies, Ecology and Man-made Safety Zaporizhzhia National University, (66, Universytetska street, Zaporizhzhia, 69600, Ukraine)  
[ntnester43@gmail.com](mailto:ntnester43@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-7900-8512>

#### **Olha NESTERENKO**

Researcher, Zaporizhzhia Machine-Building Design Bureau, IVCHENKO-PROGRESS JSC Named after Academician A.G. Ivchenko, (2, Ivanova street, Zaporizhzhia, 69068, Ukraine)  
[onesterenko226@gmail.com](mailto:onesterenko226@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0004-0811-1714>

## References:

- Nazarenko L., Felonenko D., Liashenko O. Metrics of Non-Visual Effects of Light. Ukrainian Metrological Journal, 2024, No.4, pp. 36-42. <https://doi.org/10.24027/2306-7039.4.2024.319171>.
- Nazarenko L., Felonenko D., Liashenko O., Didenko O., Kolesnyk A. On course for better lighting design. Ukrainian Metrological Journal, 2025, No.4, pp. 28-36. <https://doi.org/10.24027/2306-7039.4.2025.348007>
- Liashenko O., Didenko O. Integrative lighting design of public buildings. Municipal economy of cities. 2025. vol 3, No 191. pp. 34-39. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2025-3-191-34-39>
- CIE Research Strategy. Vienna, CIE. Austria, 2023. 10 p. <https://doi.org/10.25039/vudfg44z>.
- Position statement. CIE Position Statement on Integrative Lighting. Recommending Proper Light at the Proper Time. 3rd Edition. Vienna, CIE. Austria, 2024. 7 p. <https://doi.org/10.25039/PS.b2twa77g>
- CIE S 026/E:2018. CIE System for Metrology of Optical Radiation for ipRGC-influenced Responses to Light. Vienna: CIE. <https://doi.org/10.25039/S026.2018>.
- Brown T.M., Brainard G.C., Cajochen C., Czeisler C.A., Hanifin J.P., Lockley S.W. Recommendations for daytime, evening, and nighttime indoor light exposure to best support physiology, sleep, and wakefulness in healthy adults. PLoS Biol. 2022. Vol. 20(3). e3001571. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.3001571>
- CIE S 025/E: 2015. Test Method for LED Lamps, LED Luminaires and LED Modules. CIE. Vienna, 2015. URL : <https://tinyurl.com/2xuvn3k8>
- Kolesnyk A.I., Usichenko D.O., Nazarenko L.A. Spectral and Photometric Methods for Parameter Control of LED Radiation Sources. Journal of Nano- and Electronic Physics, 2019. Vol. 1(11), p. 01002. URL : <https://tinyurl.com/2bb3fwxb>
- Kolesnyk A., Nazarenko L. Optimization Criteria for LED Lamps. Lighting Engineering & Power Engineering, 2018. Vol. 51(1), pp. 10-14. URL : <https://tinyurl.com/2yxgqmxz>
- IESNA Testing Procedures Committee, IESNA Approved Method for Total Luminous Flux Measurement of Lamps Using an Integrating Sphere Photometer, LM-78-2007. URL : <https://tinyurl.com/23m8snfg>
- DSTU EN 61000-3-2:2015. Electromagnetic compatibility - Part 3-2 - Standards - Standards for emission of harmonic currents (for equipment input currents not exceeding 16 A per phase). URL : [https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64331](https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64331)
- IESNA Testing Procedures Committee, Goniophotometer Types and Photometric Coordinates, LM-75-01. URL : <https://tinyurl.com/27lvhpsz>
- Research Center for Lighting Measurements. URL : <https://tinyurl.com/275s2a5q>
- Ohno Y.; edited by J. Schanda, John Wiley & Sons. Chapter 5. Spectral Colour Measurement, Colorimetry Understanding the CIE. 2007. System Inc., Hoboken New Jersey. URL : <https://doi.org/10.1002/9780470175637>
- Commission Internationale de l'Eclairage, Colorimetry, 3rd edition, CIE 15:2004. URL : <https://cie.co.at/publications/colorimetry-3rd-edition>
- The Global Information Hub for Lighting Technologies and Design. URL : <https://tinyurl.com/2cvd58rj>
- Nazarenko L., Oliinychenko B., Kolesnyk, A., Herasymenko V. Color Rendering (Optimization of Color Rendering of LED Light Sources Based on Modern Colorimetric Metrics and Adaptive Evaluation Models). Lighting Engineering & Power Engineering, 2024, vol.63, no. 3, pp. 101–108. URL : <https://doi.org/10.33042/2079-424X.2024.63.3.05>
- Nazarenko L., Kolesnyk A., Liashenko O., Herasymenko V., Usichenko D. Analysis of spectral characteristics of led signal lights. Lighting Engineering & Power Engineering, 2025, vol.64, no. 3, pp. 91–100. URL : <https://lepe.kname.edu.ua/index.php/lepe/en/article/view/544/505>
- CS Calculator 2.0. URL : <https://cscalculator.light-health.org/>

**CHAPTER 6.**  
**GLOBAL PR IN THE CONTEXT OF INTERCULTURAL**  
**COMMUNICATION: THEORY, PRACTICE, AND CHALLENGES OF THE**  
**DIGITAL AGE**

**Oksana V. KORCHAGINA**

PhD in Social Communications,  
Associate Professor, Department of Sociology  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman  
(54/1 Beresteyskyi Avenue, Kyiv, Ukraine)  
[oksana\\_korchagina@kneu.edu.ua](mailto:oksana_korchagina@kneu.edu.ua)  
<https://orcid.org/0000-0002-7687-3460>

**Olha V. ANTONOVA**

PhD in Social Communications,  
Associate Professor, Department of Marketing  
National University of Food Technologies  
(68 Volodymyrska str., Kyiv, Ukraine)  
[antonova.olga.edu@gmail.com](mailto:antonova.olga.edu@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-3213-8699>

**Abstract.** This chapter investigates global public relations as a communicative practice embedded in culturally heterogeneous environments. It charts the transition from the universalist "Excellence" paradigm to culturally responsive approaches, identifying the theoretical blind spots that emerge when models rooted in specific cultural contexts are presented as universally valid. Established frameworks of intercultural communication – Hofstede's cultural dimensions, Hall's high- and low-context typology, and Trompenaars' seven-dimension model – are critically assessed and synthesised with postcolonial PR scholarship.

Adaptation strategies of standardisation, localisation, and hybridisation are examined through comparative case analysis, with sustained attention to Ukrainian communicative experience following 2022: state digital diplomacy, civil society fundraising networks, and the UNITED24 crowdfunding platform. Cultural determinants of crisis communication outcomes are identified, and the ethical complexities of cultural sensitivity in an algorithmically mediated environment are addressed.

The analysis concludes that effective global PR cannot be reduced to a binary choice between global consistency and local adaptation. What is required is a dynamic logic of glocalization – one that is attuned to power asymmetries in cross-cultural communication flows and that acknowledges the active meaning-making role of culturally situated audiences. Ukraine's post-2022 communicative trajectory represents

a case of applied glocalization under conditions of existential pressure, meriting systematic theoretical scrutiny.

**Keywords:** global public relations, intercultural communication, glocalization, cultural dimensions, postcolonial critique, crisis communication, soft power, public diplomacy, digital diplomacy, strategic communication.

## **ГЛОБАЛЬНИЙ PR У КОНТЕКСТІ МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКИ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕПОХИ**

**Анотація.** Розділ присвячено дослідженню глобального паблік рілейшнз як комунікативної практики, що функціонує в умовах культурної різноманітності. Простежено перехід від універсалістської парадигми «Excellence» до культурно чутливих підходів і виявлено теоретичні прогалини, що виникають при некритичному перенесенні моделей, вироблених у конкретному культурному контексті, на інші суспільства. Критично осмислено та синтезовано класичні рамки міжкультурних комунікацій – виміри Хофстеде, типологію Холла та семивимірну модель Тромпенаарса – у поєднанні з постколоніальними PR-студіями.

Стратегії адаптації – стандартизацію, локалізацію та гібридизацію – розглянуто через порівняльний кейс-аналіз із особливою увагою до вітчизняного досвіду після 2022 року: державної цифрової дипломатії, фандрайзингових мереж громадянського суспільства та краудфандингової платформи UNITED24. Визначено культурні детермінанти ефективності кризових комунікацій і проаналізовано етичні складності культурної чутливості в алгоритмічно опосередкованому середовищі.

Результати дослідження показують, що ефективний глобальний PR не може бути зведений до вибору між глобальною консистентністю та локальною адаптацією. Необхідна динамічна логіка глокалізації – така, що враховує владні асиметрії в транскультурних комунікаційних потоках. Вітчизняний комунікативний досвід після 2022 року є прикладом прикладної глокалізації в умовах екзистенційного тиску і потребує систематичного теоретичного вивчення.

**Ключові слова:** глобальний паблік рілейшнз, міжкультурна комунікація, глокалізація, культурні виміри, постколоніальна критика, кризові комунікації, м'яка сила, публічна дипломатія, цифрова дипломатія, стратегічна комунікація.

**Вступ.** Ефективна PR-комунікація в культурно різноманітному середовищі – проблема, що з теоретичної перетворилася на суцільно практичну впродовж останніх трьох десятиліть. Організації різних типів – транснаціональні корпорації, державні установи, міжнародні громадські структури – стикаються з тим, що повідомлення, відпрацьовані на одній аудиторії, радикально змінюють своє смислове наповнення у просторі іншої культурної логіки. Пояснити цей

феномен і виробити прийнятний аналітичний інструментарій для його опису – одне з ключових завдань сучасної PR-науки.

Для України це питання набуло особливої гостроти після 2014 року і перетворилося на питання першочергової стратегічної ваги з початком повномасштабного вторгнення 2022 року. Цифрова дипломатія, позиціонування держави у глобальному медіапросторі, мобілізація міжнародної підтримки, протидія дезінформаційним кампаніям – усе це потребує не лише тактичних рішень, а й систематичного розуміння того, як культурні коди різних суспільств визначають сприйняття повідомлень. Вітчизняні комунікатори набули в цей період унікального практичного досвіду, теоретичне осмислення якого ще залишається попереду. Усвідомлення цього розриву між практикою і її академічним відображенням і визначає актуальність цього розділу.

Вітчизняна наука сформувала важливе підґрунтя для дослідження PR-комунікацій. Є. Тихомирова (2004) окреслила концептуальні засади зв'язків з громадськістю у глобалізованому контексті. Г. Почепцов (2000; 2015) здійснив системний аналіз PR-комунікацій та інформаційного протистояння. В. Королько (2001) заклав методичну основу дисципліни для вітчизняної академічної аудиторії. Водночас ці роботи орієнтовані переважно на національний рівень і передують як цифровій революції, так і сьогоdnішнім геополітичним реаліям. Окремий пласт вітчизняних досліджень присвячений міжкультурній взаємодії (Бахов, 2012; Максимович, 2017; 2020), однак без системного виходу на теорію глобального PR. Міжнародна наука, у свою чергу, розвинула розгалужений інструментарій аналізу крос-культурних комунікацій (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010; Hall, 1959; Trompenaars & Hampden-Turner, 2011), але здебільшого без урахування пострадянського і постколоніального контекстів.

Метою цього дослідження є розкриття теоретичних засад глобального PR у контексті міжкультурних комунікацій, дослідження стратегій адаптації до культурної специфіки та окреслення актуальних викликів, що постають перед професією в умовах цифрової трансформації й зростаючих владних асиметрій у

глобальному інформаційному просторі. Конкретні завдання такі: (1) проаналізувати еволюцію теоретичних парадигм глобального PR і виявити межі їхньої застосовності; (2) систематизувати концептуальний апарат міжкультурної комунікації й оцінити його евристичний потенціал для PR-досліджень; (3) розглянути типологію стратегій адаптації та верифікувати їх через кейсовий аналіз; (4) охарактеризувати поточні виклики й тенденції розвитку глобального PR, зокрема в контексті цифровізації та етичних дилем культурної чутливості.

Методологічну основу становлять: компаративний аналіз концептуальних моделей; метод кейс-стаді із залученням документального матеріалу і вторинних даних; контент-аналіз комунікативних практик транснаціональних і вітчизняних суб'єктів PR; критичний дискурс-аналіз у постколоніальній перспективі. Теоретичним каркасом слугує поєднання системного підходу до PR (*Grunig, 1992*) з культурно-детерміністичними концепціями (*Hofstede et al., 2010; Hall, 1959*) та критикою комунікаційних асиметрій (*Holtzhausen, Petersen, & Tindal, 2003; McKie & Munshi, 2009*).

## **1. Теоретичні засади глобального PR: від універсалізму до культурно чутливих підходів.**

### **1.1. Парадигма «Excellence» та її культурні межі.**

Теоретичну основу сучасного PR заклала масштабна дослідницька програма, що тривала у 1984 - 1992 роках під керівництвом Джеймса Груніга в Університеті Меріленду. Дослідники, що отримали грант від Міжнародної асоціації ділових комунікаторів (IABC), поставили собі амбітне завдання: з'ясувати, що відрізняє найефективніші PR-відділи від посередніх. За вісім років було проаналізовано 327 організацій у США, Канаді та Великій Британії, проведено понад 4500 інтерв'ю з керівниками і PR-фахівцями. Підсумкова монографія «Excellence in Public Relations and Communication Management» (*Grunig, 1992*) стала найцитованішою працею в історії дисципліни і на десятиліття задала її методологічні горизонти.

Центральним елементом концепції є типологія чотирьох моделей PR-комунікації. Модель прес-агентства передбачає одностороннє поширення інформації через медіа без зворотного зв'язку. Модель публісیتی – також однобічний вплив, але з використанням дослідницьких даних для підвищення переконливості. Двостороння асиметрична модель вводить елемент вивчення громадської думки, проте виключно заради ефективнішого управління нею. Двостороння симетрична модель декларується як нормативний ідеал: організація і публіка вступають у справжній діалог, кожна зі сторін готова змінюватися у відповідь на аргументи іншої. Саме ця остання модель, за Грунігом, є ознакою зрілого, відповідального PR.

Наукова вага концепції безперечна. Питання в іншому – у культурних і географічних передумовах, на яких вона побудована. Емпіричну основу становили переважно американські корпорації – AT&T, General Motors, DuPont. «Міжнародне» дослідження 2002 року, попри декларовану порівняльну орієнтацію, охопило лише три держави: США, Канаду і Велику Британію (*Grunig, Grunig, & Dozier, 2002*). Герт Хофстеде відносив усі три до єдиного «англосаксонського кластера» – культурно надто однорідного, щоб слугувати повноцінною базою для узагальнень щодо PR «взагалі».

Системні наслідки цієї вибіркової сліпоти виявилися, коли концепція почала поширюватися на незахідні контексти. М. Кент і М. Тейлор (*Kent & Taylor, 2007*) провели 47 глибинних інтерв'ю з PR-практиками у Боснії та Герцеговині і з'ясували: симетрична модель є нереалізованою у постконфліктному суспільстві не через брак теоретичних знань, а через структурну несумісність самих умов. Там, де медіа перебувають під контролем етнічних еліт, де інституційна довіра зруйнована роками збройного протистояння, а поняття «публіки» роздроблене по лінії конфлікту, заклик до рівноправного діалогу звучить або як наївність, або як риторика. Дослідники описали характерний парадокс: боснійська муніципальна адміністрація, що намагалася впровадити «прозорі комунікації» за американським зразком,

наштовхнулася на підозру мешканців – для яких демонстративна відкритість влади в їхньому досвіді завжди слугувала сигналом прихованого маніпулювання. М. Кент і М. Тейлор запропонували модель «асиметричного діалогу»: організація спочатку вибудовує довіру через конкретні дії, а не декларації, і лише потім переходить до комунікативної симетрії. Ця логіка перегукується з вітчизняним досвідом: в умовах суспільства, яке пережило тривалу інформаційну агресію і гібридну війну, апріорна довіра між комунікатором і аудиторією не може вважатися відправною точкою.

Дж. Макнамара (*Macnamara, 2012*) перевів критику Excellence theory в іншу площину. Аналізуючи 150 вакансій на посади PR-менеджерів у США, Великій Британії та Австралії, він виявив: американські роботодавці у 78% оголошень вимагали «стратегічного мислення» і «управління стейкхолдерами», австралійські – лише у 34%, зосереджуючись натомість на медіа-відносинах і кризових комунікаціях. Різниця пояснювалася реальним розходженням у тому, чим є PR-фахівець у кожній із цих культур. Австралійська PR-практика виросла з журналістської традиції і зберегла її настанови: швидкість, фактологічність, практична спрямованість. Висновок Дж. Макнамари різкий, але точний: теорія «Excellence» є не описом того, що є, а нормативним проектом того, що має бути – і цей проект має виразне американське культурне коріння (*Macnamara, 2012*).

Третій напрям критики – постколоніальний – розробили Д. Холцгаузен зі співавторами (*Holtzhausen, Petersen, & Tindal, 2003*) на матеріалі Південно-Африканської Республіки. Їхні польові дослідження засвідчили: у молодій демократії з глибокою структурною нерівністю PR-практики поєднують стратегії, які у рамках моделі Л. Груніга розташовуються на різних – і нібито ієрархічно нерівнозначних – рівнях. Вони вдаються до медіа-тиску задля соціально справедливих цілей, використовують асиметричні тактики для досягнення симетричних результатів, одночасно працюють «з» владою і «проти» неї. Справа не в «нерозвиненості» цих практик, а в тому, що вони є раціональними відповідями на конкретні структурні умови. Симетрія,

зауважують дослідниці, є привілеєм – вона передбачає рівність ресурсів і доступу до інформації, якої у багатьох суспільствах просто немає (Holtzhausen, Petersen, & Tindal, 2003).

Сукупно три ці напрями критики – постконфліктний (Кент і Тейлор), порівняльно-практичний (Макнамара), постколоніальний (Холцгаузен) – не заперечують цінності діалогу і прозорості як принципів. Вони показують, що ці принципи не є культурно нейтральними – вони передбачають певний рівень інституційної стабільності, соціальної довіри і ресурсної рівності, що є нормою для стабільних ліберальних демократій і не є таким в значній частині світу. Для вітчизняної PR-науки це питання є не абстрактним: значна частина концептуального апарату, що прийшов до українських університетів у 1990-х через американські підручники, несе в собі культурні передумови, які так і не були критично осмислені.

## **1.2. Культурні виміри як аналітичний інструментарій.**

Якщо теорія «Excellence» виявилася культурно упередженою, постало питання: яким інструментарієм можна замінити або доповнити її при аналізі PR у різних культурних контекстах? Відповідь знайшлася у суміжній дисципліні – крос-культурному менеджменті, насамперед у спадщині Герта Хофстеде.

У 1967–1973 роках Г. Хофстеде, перебуваючи на посаді дослідника в IBM, опитав співробітників компанії у 66 країнах. Завдання було прагматичним: з'ясувати, чому ті самі управлінські практики дають різні результати у різних регіональних підрозділах. Зібраний матеріал виявився значно ємнішим, ніж того вимагало початкове завдання: Г. Хофстеде виокремив чотири виміри національних культур, згодом розширені до шести (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010), що стали найпоширенішим інструментом крос-культурного аналізу у соціальних науках.

Перший вимір – дистанція влади (Power Distance, PDI) – описує, наскільки нерівномірний розподіл влади сприймається як природний і легітимний. Критеріями вимірювання слугують: чи вважають підлеглі нормою відкритий

незгоду з керівником; наскільки поширений страх перед незгодою з начальством; чи пов'язаний авторитет із посадою апріорно, а не з доведеною компетентністю. Малайзія (104), Філіппіни (94), Мексика (81) – на одному полюсі; Австрія (11), Ізраїль (13), Данія (18) – на іншому. Україна за цим показником фіксується на рівні 92 – позначка, що відносить її до суспільств із виразною ієрархічністю, попри трансформаційний потенціал Майданів 2004 і 2014 років. Для PR це означає суттєву відмінність у тому, кому і чому аудиторія довіряє: у суспільствах з високою дистанцією влади повідомлення, що надходить від авторитетного джерела – посадовця, відомого експерта, топ-менеджера, – отримує кредит довіри апріорно. У суспільствах з низькою дистанцією той самий «голос з вершини» може викликати підозру у маніпулюванні, і переконливішою виявляється «жива» свідчення рядового учасника.

Другий вимір – індивідуалізм/колективізм (IDV) – описує, чи вибудовує людина ідентичність через особисті досягнення і автономію чи через приналежність до групи і лояльність до неї. Операційними критеріями є: чи прийнято відкрито говорити про особисті цілі та амбіції; чи вважається нормальним покинути спільноту заради особистих інтересів; яка роль сорому і честі групи у соціальному контролі. США – 91, Австралія – 90, Велика Британія – 89; Гватемала – 6, Еквадор – 8, Панама – 11. Україна розташована ближче до колективістського полюсу (показник 25), що принципово відрізняє її від країн, де сформована більшість впливових PR-теорій і практик. PR-наративи, побудовані навколо особистого вибору і самовираження, що є нормою в американській комунікативній культурі, у вітчизняному контексті потребують суттєвого переформатування.

Третій вимір – маскуліність/фемінність (MAS) – фіксує культурний акцент на конкуренції, досягненнях і матеріальному успіху або на співпраці, якості життя і суспільній турботі. Критеріями слугують: чи вважається амбітність позитивною рисою чи надмірністю; яка суспільна норма щодо балансу між роботою і особистим життям; наскільки чіткими є гендерні ролі.

Японія – 95, Австрія – 79, Венесуела – 73; Швеція – 5, Норвегія – 8, Нідерланди – 14. Четвертий вимір – уникнення невизначеності (UAI) – відображає рівень дискомфорту суспільства з неструктурованими і непередбачуваними ситуаціями; вимірюється через ставлення до правил і норм, рівень тривожності у повсякденному житті, ступінь толерантності до відхилень від усталеного порядку. Греція (112), Португалія (104), Японія (92) мають виражену потребу в правилах і передбачуваності; Сінгапур (8), Данія (23), Швеція (29) – готовність до гнучкості й ризику. Для вітчизняного PR цей вимір особливо важливий у кризових ситуаціях: Україна характеризується відносно високим значенням UAI (95), що означає запит аудиторії на чіткий деталізований план, конкретні терміни і прозорий розподіл відповідальності, а не на розмиті запевнення в тому, що «ситуація під контролем».

П'ятий і шостий виміри – довгострокова орієнтація (LTO) і індульгенція/стриманість (IVR) – були введені Г. Хофстеде пізніше, почасти у відповідь на критику з боку азійських дослідників, які вказували, що первісна модель не вловлює цілих пластів конфуціанської і буддистської ціннісної системи. LTO вимірюється через ставлення до традицій (як до непорушних чи до контексту, що переосмислюється), готовність відкладати задоволення заради майбутніх цілей і прагматизм щодо змін. IVR операціоналізується через рівень суб'єктивного добробуту, ставлення до дозвілля і відпочинку як до норми або розкоші, ступінь свободи у вираженні радості і спонтанності. Особливо значущою тут є робота Майкла Бонда (*Bond, 1988*), що виявив вимір «конфуціанського динамізму» на підставі ціннісних опитувань у Гонконгу і Тайвані: уміння відкладати задоволення, поважати ієрархічні стосунки і орієнтуватися на тривалу перспективу – характеристики, які просто не потрапили до поля зору дослідника, що формував питальник у межах американсько–британської академічної традиції.

Саме у цьому й полягає найглибша методологічна проблема Г. Хофстеде: дослідження спроектоване людьми, вихованими в певній культурі, для ставлення

питань, що релевантні у тій самій культурі. Усереднення по країні приховує внутрішні гетерогенності – регіональні, класові, вікові, гендерні. Дані зібрані у конкретному корпоративному середовищі (ІВМ–співробітники – не репрезентативна вибірка для будь-якого суспільства). Нарешті, культури змінюються: зафіксований у 1967–1973 роках «знімок» дедалі менш точно відображає реальність шести десятиліть потому. Ці обмеження не знецінюють інструментарій – вони вимагають застосовувати його з відповідною рефлексивністю, використовуючи виміри як орієнтовні гіпотези, а не як остаточні характеристики аудиторії.

Едвард Холл підійшов до культурних відмінностей із зовсім іншого боку (*Hall, 1959; 1983*). Антрополог і дипломатичний тренер, він спостерігав за тим, як американці системно «не розуміють» своїх колег в Ірані, Японії, Іспанії – не через мовний бар'єр, а через відмінність у самій логіці комунікації. Його ключова концептуальна пара – висококонтекстна і низькоконтекстна культури – розмежовується за такими критеріями: чи закладене значення повідомлення прямо у слова або розподілене між словами і їхнім оточенням; яка роль мовчання і паузи як комунікативних актів; наскільки невербальні сигнали є самостійними носіями сенсу; чи потрібна попередня інвестиція у відносини для того, щоб комунікація стала можливою. У низькоконтекстних культурах (США, Германія, Скандинавія) повідомлення повинні бути повними, однозначними і самодостатніми: «Скажи те, що маєш на увазі, і май на увазі те, що кажеш» – комунікативна норма, відступ від якої сприймається як нещирість. У висококонтекстних (Японія, Китай, арабські країни) значення розподілене між словами і тим, що навколо них: тоном, паузами, тим, що залишається неказаним, статусом і стосунками між співрозмовниками. Мовчання у цих культурах є повноцінним комунікативним актом, а надлишкова вербалізація – ознакою неповаги до здатності партнера «читати між рядків».

Е. Холл також розробив концепцію хронеміки – ставлення до часу (*Hall, 1983*). Монохронні культури (Північна Америка, Північна Європа) лінеаризують

час і пов'язують його з задачами: пунктуальність є нормою, а запізнення – порушенням контракту. Поліхронні (Латинська Америка, Близький Схід, Середземномор'я) допускають гнучкість і одночасність: якість відносин є важливішою за дотримання розкладу. Операційними критеріями розмежування є: чи сприймається запізнення як образа; чи вважається нормою перервати зустріч заради нового дзвінка; чи є дедлайн фактичним або орієнтовним терміном у ділових переговорах.

Для вітчизняного PR-практика, що взаємодіє з різними міжнародними аудиторіями, ця типологія дає конкретні операційні орієнтири. Комунікація з журналістами і дипломатами зі скандинавських країн потребує чіткої, сухої, фактологічної мови без метафор і риторичних фігур. Взаємодія з партнерами з арабського регіону вимагає готовності інвестувати час у неформальний контакт до переходу до справи – і розуміння того, що «ми ще подумаємо над вашою пропозицією» у цьому контексті, найімовірніше, означає відмову, а не запрошення до продовження перемовин.

Фонс Тромпенаарс, нідерландський консультант, базуючись на тридцятирічному дослідженні 46 тисяч менеджерів у 40 країнах, запропонував сімовимірну модель (*Trompenaars & Hampden-Turner, 2011*). Дві з семи осей є найбільш релевантними для PR. Вісь «універсалізм–партикуляризм» вимірюється через те, чи змінюється відповідь респондента на моральну дилему залежно від того, хто є другою стороною – незнайомиць чи близька людина; чи вважаються правила незмінними або такими, що коригуються стосунками. Вона описує, чи вважає суспільство, що правила і принципи застосовуються однаково до всіх (США, Швейцарія, Скандинавія), чи що стосунки і конкретний контекст визначають, як саме норма реалізується (Китай, Росія, Бразилія). Для кризових комунікацій це принципово: аудиторія партикуляристської культури може поставитися толерантніше до ситуації, коли організація відступила від власних декларованих принципів «за обставин», – тоді як універсалістська аудиторія сприйме це як максимально красномовне свідчення про реальні цінності

компанії. Вісь «специфічність–дифузність» вимірюється через ступінь розмежування між публічною роллю і особистістю людини та готовність поєднувати ділові і особисті стосунки в одному просторі. Вона відображає, наскільки чітко суспільство розмежовує різні соціальні ролі і сфери: у специфічних культурах (Нідерланди, США) ділові і особисті відносини чітко відокремлені; у дифузних (Китай, Аргентина) вони взаємопроникні, і успіх переговорів прямо залежить від якості особистого контакту між партнерами.

О. Максимович (2020), систематизуючи соціологічні та психологічні моделі комунікації, слушно нагадує: класичні крос–культурні рамки є інструментами гіпотез, а не готових відповідей. Жодна з них не є культурно нейтральною сама по собі – кожна народилася у певній академічній традиції і несе в собі її вихідні припущення. Застосовувати їх без рефлексії – означає ризикувати підмінити один тип культурного детермінізму іншим.

### **1.3. Глобалізація, глокалізація, гібридизація: концептуальні рамки.**

Якщо культури різні – а це, за будь-яким з розглянутих підходів, очевидно – то яку комунікативну стратегію мають обрати транснаціональні організації? Теодор Левітт у резонансній публікації (*Levitt, 1983*) дав відповідь, яку часто пам'ятають більше за її спростування: глобальна стандартизація. Технологічна конвергенція і зростання інформаційних потоків, за Т. Левіттом, неминуче зближують споживчі преференції; організації, що адаптуються до локальних особливостей, платять за це надлишковими витратами. Логіка приваблива в умовах масового виробництва. Проблема – у тому, що культурна конвергенція відстає від технологічної на кілька порядків. Люди хочуть мати доступ до глобальних продуктів і технологій, зберігаючи при цьому культурну ідентичність. Цей парадокс не є суперечністю, якої слід уникати, – він є реальністю, з якою PR-практика змушена рахуватися.

Роланд Робертсон запропонував концептуальний ключ, що подолав бінарну пастку «глобальне проти локального». Поняття «глокалізація» (*Robertson, 1995*) описує не вибір між двома крайнощами, а їхнє діалектичне

переплетення: глобальне не витісняє локальне, а трансформується при зіткненні з ним, набуваючи нових форм. Показово, що сам термін прийшов у соціологію з японської ділової практики – «dochakuka» означало адаптацію глобальних сільськогосподарських технологій до місцевих умов. Пізніше його перейняли маркетингологи Sony і Toyota для опису своїх ринкових стратегій – а Р. Робертсон надав йому концептуальний статус. Процес глокалізації відбувається в умовах структурних асиметрій: деякі культури мають значно більше ресурсів для «проштовхування» своїх цінностей і образів у глобальний простір, аніж інші. Глокалізація – не рівноправний обмін.

Нестор Гарсія Канкліні описував схожі процеси в Латинській Америці через поняття «гібридних культур» (*García Canclini, 1995*). Гібридизація – це не синонім еkleктики чи змішання: йдеться про вироблення принципово нових культурних форм, що не зводяться ні до «традиційного», ні до «сучасного», ні до «локального», ні до «глобального», але несуть риси всіх чотирьох. Бразильська телесерія, що поєднує голлівудський наратив з локальними соціальними кодами і успішно експортується в інші країни; мексиканська кустарна продукція, виготовлена із синтетичних матеріалів за традиційними формами, – приклади гібридних культурних форм, що не вкладаються в жодну зі спрощених категорій.

Ян Недервен Пітерсе (*Pieterse, 2009*) систематизував три основних інтерпретації культурних ефектів глобалізації: культурний імперіалізм (домінування однієї культури над іншими через асиметрично потужні медіа і культурні індустрії), культурний плюралізм (паралельне існування культур при збереженні їхньої автономії) і гібридизацію (творче змішування, що породжує нові конфігурації). Я. Пітерсе надає перевагу третій парадигмі, але з важливим застереженням: гібридизація відбувається у полі владних нерівностей, і «гібрид» є продуктом конкретних акторів з конкретними ресурсами і інтересами. Коли транснаціональна корпорація адаптує свою кампанію до локального ринку, вона не просто «перекладає» – вона виробляє гібридний культурний продукт, в якому

одна з культурних логік неминуче домінує. Питання про те, яка саме, є водночас маркетинговим, етичним і політичним.

#### **1.4. Інституційний підхід та системна теорія у глобальному PR.**

Крім культурно орієнтованих підходів, глобальний PR вивчається крізь призму інституційної теорії. Ключовою для цієї перспективи є концепція ізоморфізму – тенденції організацій відтворювати схожі структури і практики незалежно від конкретних умов (*DiMaggio & Powell, 1983*). Дослідники виділяють три механізми: нормативний ізоморфізм (організації наслідують стандарти, що поширюються через профасоціації, університети й консультантів), примусовий (адаптація до вимог регуляторів і ключових стейкхолдерів) і мімікрічний (копіювання «успішних» зразків в умовах невизначеності).

У контексті глобального PR це означає, що транснаціональні організації часто відтворюють схожі комунікативні практики не тому, що ті є ефективними у конкретному культурному середовищі, а тому що вони відповідають галузевим нормам – а ці норми формуються переважно у англосаксонському академічному і консультативному просторі. Саме так відбувалося засвоєння PR-стандартів в Україні у 1990-х і 2000-х: масове копіювання форм (прес-релізи, прес-конференції, CSR-звітність) без рефлексії над тим, чи ці форми відповідають культурним очікуванням вітчизняної аудиторії.

Системна теорія, адаптована до PR (*White & Dozier, 1992*), розглядає організацію як відкриту систему, що підтримує рівновагу з середовищем через механізми зворотного зв'язку. Глобальний вимір ускладнює цю модель: організація мусить одночасно адаптуватися до множини структурно відмінних середовищ – різних культурних, правових, медійних і політичних просторів. Ефективна PR-система у глобальному вимірі – та, що диференційовано реагує на різні середовища, зберігаючи при цьому стратегічну послідовність і ідентичність. У вітчизняному контексті після 2022 року тиск примусового і нормативного ізоморфізму – у вигляді вимог євроінтеграційних структур і

стандартів підзвітності ЄС – став суттєвим чинником трансформації комунікативних практик державних і корпоративних суб'єктів.

## **2. Міжкультурна комунікація як концептуальний фундамент глобального PR.**

### **2.1. Культурні коди та їх вплив на сприйняття повідомлень.**

Культурний код – це система знаків, значень і правил їхньої інтерпретації, що засвоюється у процесі соціалізації і визначає, яким чином члени спільноти декодують символічні повідомлення. Для теорії PR це поняття є фундаментальним: будь-яке комунікативне повідомлення – незалежно від того, наскільки ретельно воно сконструйоване – проходить через культурний фільтр отримувача і може набувати значень, що відрізняються від задуманих. Культурний код не є свідомо застосовуваним інструментом – він активується автоматично, і саме тому культурні непорозуміння такі стійкі: кожна зі сторін щиро переконана, що розуміє ситуацію «правильно».

Вітчизняна соціологічна традиція розглядає міжкультурну комунікацію як принципово міждисциплінарний об'єкт: феномен, що перебуває на перетині лінгвістики, соціології, антропології та психології і не може бути вичерпно описаний жодною з цих дисциплін окремо (Максимович, 2017). Для PR-досліджень найрелевантнішим є соціологічний вимір: культурний код функціонує як колективний, а не індивідуальний ресурс – він задає конвенції для цілої комунікативної спільноти. І. Бахов (2012) розглядає міжкультурний діалог як одну з ключових форм взаємодії в умовах глобалізації, зазначаючи, що глобалізаційні процеси не ліквідують культурну різноманітність, а ускладнюють її – породжують нові конфігурації, де локальні і глобальні смисли перебувають у стані постійного переосмислення.

Стюарт Холл (Hall S., 1980), аналізуючи телевізійну комунікацію в британському контексті, запровадив концептуальну пару «кодування/декодування», що виявилася продуктивною далеко за межами свого початкового застосування. Ідея полягає в тому, що значення не передається у

незмінному вигляді від відправника до отримувача, а продукується в момент декодування. Залежно від культурної позиції і дискурсивних ресурсів аудиторії можливі три основні варіанти: «домінантне» декодування (відповідно до задуму відправника), «переговорне» (загальна рамка приймається, але вносяться власні модифікації) і «опозиційне» (запропонована система смислів відхиляється і замінюється альтернативною). Принципово, що «опозиційне» декодування є не збоєм комунікативної системи, а раціональною відповіддю аудиторії, чий культурний досвід суперечить імпліцитним передумовам повідомлення.

Прикладний аналог цієї схеми в українському медіапросторі є досить наочним. Комунікативні матеріали, сконструйовані у координатах постсоціалістичного досвіду, можуть бути декодовані принципово різним чином польською, угорською або румунською аудиторіями – незважаючи на регіональну близькість. Відмінності ще суттєвіші при взаємодії з аудиторіями Північно-Західної Європи, Північної Америки або Близького Сходу. Один і той самий наратив про «спільну боротьбу за свободу» потребує суттєво різного обрамлення для ізраїльської аудиторії (через апеляцію до спільного досвіду безпекових загроз), індійської (через мову суверенітету і невтручання) або африканської (через дистанціювання від образу «ще одного конфлікту між великими державами»). Ігнорування цих відмінностей є однією з найпоширеніших причин провалів у вітчизняній публічній дипломатії.

## **2.2. Висококонтекстні та низькоконтекстні культури: операційний вимір для PR.**

Концептуальна вісь Холла «висококонтекстний–низькоконтекстний» задає декілька конкретних операційних параметрів PR-стратегії, які варто розглянути окремо від загальної теоретичної рамки.

Перший параметр – вербальна щільність повідомлення. Аудиторії низькоконтекстних культур очікують повної і однозначної вербалізації: все суттєве має бути сказане прямо, деталізовано і без опори на невисловлений контекст. Аудиторії висококонтекстних культур сприймають надлишкову

деталізацію як знак неповаги: вона імплікує, що відправник не довіряє здатності отримувача «зрозуміти сам». Звідси принципова відмінність у тому, яким за обсягом і структурою має бути ефективний прес-реліз, корпоративна заява або дипломатична нота – залежно від культурної спрямованості комунікації.

Другий параметр – роль невербальних і паравербальних елементів. У висококонтекстних культурах тон, ритм, паузи, канал комунікації, статус підписанта і контекст відносин між комунікаторами є смислоутворюючими компонентами повідомлення, а не просто «обгорткою» для його вербального змісту. Рішення, хто саме підписує або зачитує заяву, може нести більше інформації, ніж текст самої заяви. О. Максимович (2020), систематизуючи соціологічні та психологічні моделі міжкультурної взаємодії, зауважує, що класичні типології – у тому числі розрізнення Е. Холла – є евристичними інструментами, а не описовими формулами: жодна реальна культура не є «чисто» висококонтекстною або низькоконтекстною, і кожен конкретний контекст спілкування вносить свої корективи.

Третій параметр – часовий ритм комунікації, що безпосередньо пов'язаний з холлівською хронемікою. Монохронна аудиторія сприймає запізнення або затягування відповіді як неповагу або ухилення. Поліхронна – може розглядати прагнення до швидкого вирішення справи як брак серйозності або поверховість у підході до стосунків. В умовах цифрових комунікацій ця різниця набуває нового виміру: очікуваний «час відповіді» у Twitter/X і у традиційній дипломатичній ноті – принципово різні культурні норми, і PR-фахівець, що не враховує цього, ризикує надіслати мимовільний «метасигнал».

### **2.3. Культурні виміри та PR-стратегії: операційна матриця.**

Наведені виміри Г. Хофстеде дозволяють конкретизувати операційні залежності між культурними профілями аудиторії і стратегічними рішеннями в PR-комунікації.

Для виміру індивідуалізм/колективізм принципово важливим є вибір «комунікативного протагоніста» – тієї фігури, навколо якої будується наратив.

Індивідуалістичні культури резонують з історіями особистого успіху, особистого вибору, особистої відповідальності. Колективістські надають перевагу наративам про команду, традицію, приналежність до групи і спільну відповідальність. Я. Кім і Дж.. Ванг (*Kim & Wang, 2018*) підтвердили: у соціальних медіа-кампаніях міжнародних брендів залученість аудиторії колективістських культур суттєво вища за умови комунікативних стратегій, що апелюють до групової ідентичності і спільних цінностей.

Для виміру дистанції влади вирішальним є питання, кому саме аудиторія готова довіряти. У суспільствах з високою дистанцією влади повідомлення, що надходить від авторитетної особи з вищого ієрархічного рівня, сприймається як ознака поважного ставлення до аудиторії. Делегування комунікативної відповідальності вниз може тут означати сигнал, що ситуація не є достатньо серйозною для уваги «першої особи». У суспільствах з низькою дистанцією «жива» свідчення рядового учасника нерідко виявляється переконливішою за офіційну заяву топ-менеджера.

Для виміру уникнення невизначеності особливо чутливою є сфера кризових комунікацій. Аудиторії з високим UAI потребують чітко структурованої інформації: що відбулося, хто несе відповідальність, які конкретні заходи вживаються і в які терміни. Розмита, «м'яка» комунікація у стилі «ми пильно стежимо за ситуацією» – типова стратегія для низько-UAI-аудиторій – може бути декодована як приховування інформації або відсутність реального контролю над ситуацією. Я. Ванг і К. Сміт (*Wang & Smith, 2019*) виявили стійкий зв'язок між цим виміром і очікуваною деталізацією кризових комунікацій у міжнародній практиці.

#### **2.4. Міжкультурна компетентність PR-фахівця: змістовий профіль.**

Теоретичне осмислення культурних відмінностей закономірно ставить питання: які особисті компетентності необхідні практику, щоб реалізувати описані стратегії? К. Джозеф (*Joseph, 2023*) пропонує переосмислити культурну чутливість не як допоміжний «м'який навик», а як ключовий показник

ефективності глобального PR – KPI, що нарівні з охопленням аудиторії і рівнем залученості визначає успіх кампанії.

У сучасній літературі виділяють чотири складові міжкультурної компетентності. Когнітивна складова – знання культурних відмінностей і вміння орієнтуватися у відповідних теоретичних рамках. Вона найлегше піддається формальному навчання, але сама по собі недостатня: знати Дж. Хофстеде і вміти застосовувати ці знання в конкретній комунікативній ситуації – різні речі. Афективна складова – толерантність до культурної невизначеності, готовність функціонувати в ситуаціях, коли інтуїтивні сигнали «не читаються» і звичні комунікативні стратегії дають несподівані результати. Поведінкова складова – здатність адаптувати фактичну комунікативну поведінку: жанр, тон, темп, канал, форму звернення – залежно від культурного контексту. Рефлексивна складова – усвідомлення власних культурних упереджень і того, наскільки «природна» і «нейтральна» комунікативна поведінка є насправді культурно специфічною. Дослідники підкреслюють (Macnamara, 2012; Holtzhausen, Petersen, & Tindal, 2003): ця остання складова є найскладнішою для розвитку – і саме тому найчастіше ігнорується.

Для вітчизняного PR-середовища формування цього компетентнісного профілю є нагальним практичним завданням. Освітні програми, зосереджені переважно на мовній підготовці та формальному ознайомленні з «культурними особливостями» країн-партнерів, лише починають рухатися у бік системного розвитку рефлексивних і практичних навичок крос-культурного діалогу. Практичний досвід, накопичений у вітчизняному громадянському суспільстві за роки активної міжнародної взаємодії, поки що залишається слабо теоретично осмисленим ресурсом для цієї трансформації.

### **3. Стратегії адаптації глобального PR: від теорії до практики.**

#### **3.1. Типологія стратегій: стандартизація, адаптація, гібридизація.**

Практична дискусія про оптимальну стратегію глобального PR рухається між двома полюсами – повної стандартизації і повної адаптації. Перший полюс

приваблює економією масштабу, консистентністю бренду і простотою управління; другий – культурною точністю і вищим резонансом у локальних аудиторіях. Обидва полюси, однак, є скоріше теоретичними граничними випадками, ніж реальними стратегічними позиціями.

Джун Су Лім (*Lim, 2009*) систематизував підходи транснаціональних корпорацій через вісь «глобальна інтеграція – локальна адаптивність». Проте більшість реальних стратегій не вкладається у жоден із двох полюсів: організації, як правило, стандартизують «глибокі» рівні ідентичності (цінності, стратегічне позиціонування, візуальна система, ключові меседжі) і адаптують «поверхневі» (тональність, мовне оформлення, жанрові форми, канали поширення, вибір локальних спікерів і культурно специфічних референцій). Де саме пролягає межа між «глибоким» і «поверхневим» – питання, навколо якого точаться перманентні внутрішні переговори в міжнародних організаціях. Рішення нерідко залежить не від стратегічної логіки, а від того, хто у корпоративній ієрархії має більше ваги: головний офіс чи регіональні представництва.

Для вітчизняного контексту важливим є часовий вимір цього вибору. Стандартизація є доречнішою на зрілих ринках, де бренд уже має сформований образ в очах аудиторії; адаптація – на ринках, що формуються, де є можливість вибудувати локально резонансне позиціонування «з чистого аркуша». Після 2014 і особливо після 2022 року Україна як «ринок» – і як адресат міжнародних комунікацій – кардинально змінила своє становище у глобальному інформаційному просторі. Організації, що входили на вітчизняний ринок у 1990-х, і ті, що роблять це сьогодні, стикаються з принципово різними умовами для стратегічного вибору.

### **3.2. Кейси транснаціональних і вітчизняних PR-кампаній.**

Аналіз конкретних кейсів дозволяє верифікувати теоретичні схеми через зіставлення з реальними практиками і виявити закономірності, що залишаються невидимими на рівні абстрактних типологій.

## **Кейс 1. Транснаціональні бренди на вітчизняному ринку: від стандартизації до глокалізації.**

Типова траєкторія великих транснаціональних компаній на вітчизняному ринку виглядає так: початковий вихід у 1990-х – через стандартизовані або мінімально адаптовані комунікаційні стратегії, здебільшого перекладені з «загальнопострадянських» шаблонів; поступова корекція у 2000-х і 2010-х на основі досліджень аудиторії – з переходом до україномовного контенту, залученням локальних амбасадорів і апеляцією до культурно специфічних референцій. Procter & Gamble, Unilever, McDonald's пройшли цей шлях у різному темпі, але з подібною логікою.

McDonald's є тут особливо ілюстративним. Після виходу на ринок у 1997 році бренд функціонував у своїй «стандартизованій» глобальній версії – і ця версія резонувала зі статусом «нового відкритого суспільства» у перехідний постсоціалістичний період. З часом, однак, позиціонування, що спрацювало у 1997-му, стало дедалі менш ефективним для аудиторії, яка вже виросла у ринковій економіці. Поступово в комунікаціях з'явився україномовний контент, локальні інфлюенсери, регіонально специфічні кампанії. Після тимчасового закриття ресторанів у 2022 році і поновлення роботи того самого року бренд зробив виразний комунікативний акцент на солідарності з Україною, підтримці вітчизняних постачальників і продовженні виплат співробітникам під час вимушеного простою. Цей крок відповідав культурним очікуванням аудиторії: від бізнесу в умовах кризи очікувалося не нейтральне мовчання, а чітка ціннісна позиція. Глокалізація у цьому кейсі є не одноразовим рішенням, а процесом, що потребує постійного переосмислення відповідно до трансформацій культурного контексту.

## **Кейс 2. Державна комунікація України після 2022 року.**

Трансформація міжнародної комунікативної стратегії держави після лютого 2022 року залучила увагу практиків і дослідників у всьому світі як виняткова демонстрація можливостей культурно адаптованого PR в умовах

екзистенційної кризи. Мадрига (2024) аналізує, як у цей період відбулася принципова переоцінка знаків і символів, що формують національний бренд: вишиванка, тризуб, синьо-жовта палітра, образ соняшника стали потужними маркерами ідентичності у глобальному публічному просторі – не через централізоване брендингове рішення, а через одночасну масову активність мільйонів громадян. Це рідкісний приклад «знизу-вгору» глокалізації: не глобальний актор адаптує своє повідомлення до локального ринку, а локальна культура самостійно стає глобальною.

Комунікативна стратегія Офісу Президента України і МЗС демонструє виразну культурну диференціацію повідомлень для різних аудиторій. Польська аудиторія отримала наративи спільної пам'яті і сусідської солідарності з визнанням складних сторінок двосторонньої історії. Для Германії – раціональна аргументація щодо безпекової архітектури Європи і наслідків інерції у відповідь на агресію. Американська аудиторія отримала апеляції до цінностей демократії і правил-заснованого міжнародного порядку. Ізраїльська – акцент на спільному досвіді екзистенційних безпекових загроз і праві на самооборону. Турецька – повагу до суверенного балансування і двосторонніх економічних зв'язків. Олег Денисюк (2025) підкреслює, що такий рівень стратегічної диференціації є можливим лише за умови заздалегідь напрацьованого інституційного потенціалу і культурно компетентних комунікаторів – реактивне кризове PR «на льоту» такої точності не дає.

### **Кейс 3. Вітчизняні благодійні організації: фандрайзинг у транскультурному просторі.**

Досвід «Повернись живим», «Благодійного фонду Сергія Притули» та інших вітчизняних фандрайзингових структур, що залучали міжнародні ресурси після 2022 року, є показовим прикладом зіткнення різних культурних логік у комунікативній практиці. Вітчизняна традиція благодійної комунікації тяжіє до емоційного наративу з акцентом на жертвовності, солідарності і спільній загрозі. Скандинавська аудиторія, у свою чергу, очікує від організацій-отримувачів

пожертв: детальної фінансової звітності, чіткого «ланцюжка» від донації до верифікованого результату, незалежного аудиту, доказової бази ефективності. Різниця між «правилами хорошого тону» у благодійній комунікації в обох контекстах є принциповою – і не зводиться до мовного перекладу матеріалів. Організації, що пройшли цей шлях успішно, зазвичай наймали або залучали на волонтерських засадах людей з безпосереднім досвідом взаємодії з відповідними донорськими культурами – що є живим підтвердженням операційної цінності міжкультурної компетентності як практичної навички.

#### **Кейс 4. UNITED24: архітектура глокалізації.**

Краудфандингова платформа UNITED24, запущена у травні 2022 року як офіційна ініціатива зі збору міжнародної підтримки, є виразним прикладом свідомого проектування глокалізованої комунікативної архітектури. Принципова особливість платформи – вбудована культурна диференціація на рівні дизайну, а не наступна «локалізаційна» обробка уніфікованого продукту. Різні культурно орієнтовані амбасадори бренду комунікують з «рідними» аудиторіями мовою і у форматі, резонансному саме для них. Диференціюються не лише мова і тон, а й акцент: гуманітарна складова, відновлення, оборонний потенціал – залежно від того, яка з цих тем краще резонує з ціннісним профілем цільової аудиторії. Цей кейс підтверджує постулат Робертсона (*Robertson, 1995*): найефективніша глокалізація – та, де «глобальне» проектується вже з урахуванням локального, а не адаптується до нього постфактум.

#### **3.3. Кризові комунікації в міжкультурному контексті.**

Кризові ситуації – це умови, в яких культурна некомпетентність виявляє себе найбільш наочно і з найбільшими наслідками. В умовах кризи тиск часу і когнітивне навантаження спонукають організації повертатися до «дефолтних» комунікативних патернів своєї культури – незалежно від того, яка культурна аудиторія є адресатом. Саме тому кризові комунікації непропорційно часто стають джерелом транскультурних провалів.

Показовий приклад – Toyota у 2009–2010 роках. Криза з неконтрольованим прискоренням поставила під удар репутацію компанії одночасно в Японії і США. Реакція Toyota відповідала японській комунікативній культурі: спочатку пауза (час для внутрішнього аналізу і вироблення узгодженої позиції), потім офіційне публічне вибачення вищого керівництва (максимальна ознака серйозності), детальне технічне пояснення проблеми і плану дій. Для японської аудиторії це було культурно адекватним. Американська аудиторія інтерпретувала паузу як приховування, а офіційне вибачення – як запізніле і надміру формальне. Компанія змушена була паралельно адаптувати комунікативну стратегію для американського медіапростору – з виразнішим емоційним компонентом і акцентом на швидких компенсаційних заходах. Volkswagen під час «дизельгейту» у 2015 році зіткнувся з аналогічним викликом: реакція на кризу у Германії (технічна деталізація, систематичний план відновлення, апеляція до стандартів якості) і в США (публічне вибачення з емоційним акцентом на постраждалих споживачах, особиста відповідальність топ-менеджерів, швидкі виплати) будувалися за принципово різними комунікативними логіками – хоча йшлося про ту саму організацію і ту саму кризу.

Аналіз кризових комунікацій у різних культурних контекстах (*Geysi, Türkel, & Uzunoğlu, 2020*) засвідчує: навіть базові поняття – «прозорість», «відповідальність», «вибачення» – наповнюються принципово різним оперативним змістом у різних культурних середовищах. Я. Ванг і К. Сміт (*Wang & Smith, 2019*) показали: стратегії відновлення репутації, ефективні в одних культурних контекстах, є контрпродуктивними в інших – не тому що погані, а тому що резонують з іншими культурними очікуваннями.

В Україні після 2022 року специфіка кризових комунікацій полягала в необхідності одночасно адресуватися до двох принципово різних аудиторій. Внутрішня аудиторія – безпосередні учасники кризи – очікувала емоційної автентичності, чесності щодо масштабів труднощів і ціннісної ясності. Зовнішня – міжнародна – потребувала аналітичної дистанційованості, документальної

підкріпленості і «холодної» аргументації. Успішне управління цим розривом – між внутрішньою і зовнішньою комунікативними логіками – стало одним із визначальних чинників ефективності вітчизняних кризових комунікацій у цей період.

### **3.4. Цифрові платформи як середовище транскультурного PR.**

Цифровізація комунікаційного простору суттєво трансформувала умови функціонування глобального PR, не знімаючи при цьому проблеми культурних відмінностей, а ускладнюючи її – через нові шари алгоритмічних і платформних логік.

Вітчизняні дослідники Т. Мірошніченко і Г. Федорова (2021) характеризують цифрову дипломатію як сучасний комунікаційний інструмент, що поєднує традиційні функції публічної дипломатії з принципово новими можливостями горизонтальних взаємодій і безпосереднього доступу до широких аудиторій в обхід традиційних медіагейткіперів. Водночас дослідниці застерігають: цифровізація дипломатичних комунікацій не ліквідує потребу в культурній чутливості, а переносить її на нові майданчики з іншими правилами гри.

Н. Баловсяк (2025), досліджуючи урядові комунікації у Telegram в умовах воєнного часу, демонструє, що вибір платформи є стратегічним рішенням зі значними культурними наслідками. Telegram займає специфічне місце у вітчизняному інформаційному середовищі – але для значної частини міжнародної аудиторії є незнайомим або асоційованим з конкретними контекстами використання. Той самий контент, що ефективно доходить до вітчизняного користувача Telegram, потребує принципового переформатування – не лише мовного, а й жанрового і тонального – для Twitter/X, LinkedIn або YouTube, де концентрується міжнародна аудиторія.

Алгоритми глобальних платформ функціонують за власними культурними припущеннями. Facebook, Instagram, TikTok виникли в американській культурній традиції і несуть у собі норми щодо «правильної» форми, очікуваного

рівня публічності і прийняттого балансу між особистим і публічним. Коли ці платформи стають основним полем PR-комунікацій в незахідних культурних контекстах, вони не є нейтральними медіумами: вони задають структурні умови, в рамках яких власне місцева культурна логіка неминуче адаптується до глобальної платформної норми (*Van Dijck, 2013*). Вітчизняні дослідники фіксують зростаючий інтерес до практичних аспектів цього феномену в контексті PR-діяльності (*Цифрова платформа, 2023*).

#### **4. Виклики та тенденції сучасного глобального PR.**

##### **4.1. Постколоніальний критичний погляд на глобальний PR.**

Постколоніальна і критична традиція внесла у PR-науку не нові теми, а принципово нові питання – про те, хто говорить, хто визначає норми «правильного» PR і в чийх інтересах ці норми функціонують. Ці питання є неусувно політичними, і їхня поява у дисципліні, що тривалий час позиціонувала себе як прикладна і технічна, позначила суттєвий поворот у її саморозумінні.

Д. Макі і Д. Мунші (*McKie & Munshi, 2009*) ввели поняття «теоретичних чорних дір» для позначення тих тем і перспектив, що систематично відсутні у мейнстримних PR-дослідженнях. Функціоналістська парадигма ставить питання «як зробити PR ефективнішим» – але уникає питань «в чийх інтересах», «яку реальність цей PR відтворює» і «хто платить за цю ефективність». Серед «чорних дір» дослідники вказують: питання гендерної і расової нерівності у PR-індустрії, роль PR у легітимізації корпоративного впливу на публічну сферу, участь PR-практик у відтворенні постколоніальних асиметрій.

Ле Танж (*L'Etang, 2005*) і С. Девідсон (*Davidson, 2016*) поставили під сумнів сам концепт «симетричного діалогу» як нейтральний і прогресивний. Їхній аргумент: будь-який діалог відбувається між нерівними сторонами, що відрізняються ресурсами, доступом до інформації і здатністю формувати порядок денний. Декларувати «симетрію» у таких умовах – означає маскувати реальну нерівність за риторикою рівноправності. Для вітчизняного академічного контексту ці висновки відкривають можливість і, власне, необхідність

критичного перегляду концептуального апарату, що потрапив до вітчизняних університетів у 1990-х і 2000-х через американські підручники і поширений тут без рефлексії над його культурними передумовами.

#### **4.2. М'яка сила та публічна дипломатія в контексті міжкультурних комунікацій.**

Концепція «м'якої сили» (Nye, 2004) описує здатність держави досягати бажаних результатів через привабливість своєї культури, цінностей і зовнішньої політики – без примусу і без прямого підкупу. PR у цьому вимірі стає інструментом геополітики, і культурна компетентність тут набуває ваги, що принципово перевершує ставки корпоративних комунікацій.

Український дослідник О. Сегеда (2020) розглядає вітчизняну цифрову дипломатію як елемент нової публічної дипломатії в розумінні Д. Меліссена (Melissen, 2005): не монологічна трансляція державного повідомлення, а реляційна взаємодія, орієнтована на побудову довгострокових відносин через слухання і діалог. Н. Піпченко (2019), аналізуючи цифрову дипломатію ЄС, зафіксувала набір механізмів і практик, що виявилися актуальними орієнтирами для вітчизняної публічної дипломатії в умовах євроінтеграційного курсу. В. Кононенко і Т. Комарова (2024) акцентують: ефективна стратегічна комунікація у цифровому просторі вимагає не лише технологічних компетенцій, а й глибокого розуміння культурних і ціннісних очікувань цільових аудиторій.

О. Денисюк (2025) підкреслює системний вимір державного іміджу: він є не продуктом окремих PR-кампаній, а результатом накопиченої інституційної роботи – репутації, що спирається на реальні досягнення у сферах врядування, верховенства права і культурного розвитку. Для М. Кастельса (Castells, 2009) ключова в мережевому суспільстві – здатність «програмувати» мережі: формувати системи смислів і наративи, що задають правила гри у комунікаційному полі. Після 2022 року Україна перейшла з позиції об'єкта чужих наративів у позицію активного суб'єкта, що формує власний – і це стрибок, який потребує свого теоретичного осмислення.

### 4.3. Інформаційна безпека, стратегічні комунікації та етичні дилеми.

Де проходить межа між легітимною культурною адаптацією PR-повідомлення і маніпулятивним використанням культурних кодів? Між повагою до чутливості аудиторії і цинічною імітацією такої поваги заради підвищення ефективності переконання? Ці питання – не лише академічні.

Так Г. Шиллер (*Schiller, 1976*) описав медіа як інструмент культурного домінування: коли повідомлення, сконструйовані в рамках однієї культурної логіки, поширюються через асиметрично потужні канали, вони не просто інформують – вони формують ціннісні ієрархії і нормативні образи. Д. Томлінсон (*Tomlinson, 1991*) уточнив: аудиторії є активними агентами, вони переосмислюють і гібридизують отримувані повідомлення – але ресурсна нерівність між тими, хто посилає, і тими, хто отримує, не зникає від того, що її заперечують.

Георгій Почепцов (*2015*) здійснив детальний аналіз сучасних інформаційних воєн, показавши механізм, за яким спільна мова, спільні культурні референції і спільна радянська спадщина могли використовуватися для конструювання хибних «спільнот», розмивання ідентичності і виправдання агресії через наративи «братерства» і «захисту». Це – крайній випадок інструменталізації культурної адаптації: форми поваги до культурної специфіки аудиторії, використані для маніпуляції нею. Усвідомлення цих механізмів є невід'ємним елементом фахової компетентності PR-практика у сфері, де культурна чутливість і маніпуляція можуть бути зовні нерозрізнюваними.

Дослідники А. Благодарний і О. Кононець (*2023*) розглядають стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони як інтегровану практику, що поєднує завдання інформування, переконання і захисту від маніпулятивного впливу. Їхня концепція суголосна з критичним PR у тому, що розглядає комунікацію не як нейтральний технічний засіб, а як поле, де відбувається боротьба за смисли, ідентичності і ціннісні пріоритети. Питання «як ефективно комунікувати» є невіддільним від питання «в ім'я чого».

#### **4.4. Штучний інтелект і алгоритмічна персоналізація в міжкультурних комунікаціях.**

Алгоритмічні інструменти і системи штучного інтелекту відкривають нові можливості для масштабованої культурної адаптації PR-комунікацій і водночас несуть ризики, що поки що не отримали достатньої теоретичної рефлексії.

На практичному рівні ШІ-інструменти дають можливість аналізувати масиви культурно специфічних комунікативних даних у масштабі, недосяжному для людини: виявляти патерни сприйняття повідомлень різними аудиторіями, тестувати культурну резонантність варіантів кампаній у симульованому середовищі, оперативно адаптувати тональність і жанр контенту для різних сегментів. Системи машинного перекладу, локалізаційні інструменти і ШІ-копірайтинг уже є частиною практичного арсеналу великих міжнародних PR-команд.

На структурному рівні проблема полягає в тому, що ці алгоритми навчаються на даних, що відображають наявний розподіл культурних сил у глобальному інформаційному просторі. Якщо навчальна вибірка домінантно представляє англомовний контент, модель буде відтворювати норми і цінності англосаксонської культури як «нейтральний базис» – і тим самим відтворювати ту саму культурну сліпоту, проти якої виступає критична PR-наука. Алгоритмічна персоналізація, крім того, поглиблює культурні бульбашки, знижуючи ймовірність крос-культурного контакту для окремих аудиторних сегментів.

Для вітчизняних PR-практиків, що дедалі активніше використовують ШІ-інструменти у роботі з міжнародними аудиторіями, ця структурна проблема має практичне значення: критичне оцінювання культурних упереджень конкретного інструменту є такою само частиною фахової роботи, як перевірка фактологічної точності тексту.

#### **4.5. Майбутнє глобального PR: гіперлокальність і глобальна солідарність.**

Сучасна PR-практика розгортається у полі між двома доцентровими силами, що діють у протилежних напрямках. Перша – посилення запиту на гіперлокальність: зростання значущості місцевої, регіональної і національної ідентичності, запит на комунікацію, що говорить до конкретної спільноти «її мовою» – не лише в лінгвістичному, а й у культурному сенсі. Друга – зростаючий запит на транснаціональну солідарність у відповідь на глобальні виклики, що не мають вирішення в межах однієї культури або держави: кліматична криза, пандемії, міграційні потоки, збройні конфлікти з регіональними наслідками.

А. Аппадурай (*Appadurai, 1996*) описував сучасну культурну динаміку через образ «ландшафтів» (*scapes*) глобальних потоків – людей, ідей, технологій, фінансів і образів, що перетинаються у постійно мінливих конфігураціях. У цьому середовищі культурні ідентичності є конструйованими і рухомими – що ускладнює завдання культурної адаптації, але й відкриває нові можливості для комунікацій, що пропонують нові «вузли ідентифікації» для аудиторій, яких більше не можна розмішувати в монолітних культурних категоріях.

Для України ця подвійна динаміка є особливо значущою. Вітчизняна культура поліфонічна: регіональна різноманітність, складна колективна пам'ять, досвід перетину кількох цивілізаційних впливів – усе це є не перешкодою для ефективних глобальних комунікацій, а потенційним ресурсом. Здатність комунікувати культурну складність без зведення її до спрощених брендівих наративів «для зовнішнього споживання» є одним із перспективних стратегічних завдань вітчизняного PR.

**Висновки.** Проведений аналіз показує, що глобальний PR переживає тривалу парадигмальну трансформацію, що не завершилася і не має простого вирішення. Ця трансформація рухається в кількох взаємопов'язаних напрямках: від претензій на культурну нейтральність – до усвідомлення культурної обумовленості будь-якої теоретичної рамки; від домінування функціоналістської

орієнтації – до інтеграції критичних і рефлексивних перспектив; від бінарної логіки стандартизація/адаптація – до динамічних практик глокалізації, що поєднують стратегічну послідовність із тактичною гнучкістю.

Парадигма «Excellence» зберігає пояснювальну силу для стабільних ліберальних демократій з розвиненим громадянським суспільством і симетричними відносинами між організаціями та публікою. Однак критика М. Кента і М. Тейлора (2007), Дж. Макнамари (2012), Д. Холцгаузен та ін. (2003) переконливо показала: у постконфліктних суспільствах, у молодих демократіях, там де ресурсна нерівність є структурною характеристикою, ці нормативи або не реалізуються, або активно маскують асиметрію під риторикою симетрії. Проблема не в тому, що діалог і прозорість – погані принципи, а в тому, що вони не є культурно нейтральними. Вони передбачають певний рівень інституційної довіри і ресурсної рівності, що є нормою не всюди.

Концептуальний інструментарій міжкультурної комунікації – виміри Г. Хофстеде (*Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010*), контекстна типологія і хронеміка Е. Холла (*Hall, 1959; 1983*), сімовимірна модель Ф. Тромпенаарса (*Trompenaars & Hampden-Turner, 2011*) – надають PR-науці і практиці аналітичну мову для опису культурних відмінностей без впадання у детермінізм. Вітчизняна наукова традиція у вивченні міжкультурної комунікації (*Бахов, 2012; Максимович, 2017; 2020*) збагачує ці рамки соціологічною специфікою і увагою до пострадянського контексту, що принципово не вловлюється рамками, виробленими в іншому культурному просторі.

Кейсовий аналіз підтвердив, що успішний глобальний PR оперує не логікою бінарного вибору, а динамікою глокалізації (*Robertson, 1995; García Canclini, 1995; Pieterse, 2009*). Вітчизняний досвід після 2022 року – трансформація національного бренду (*Мадрига, 2024*), практики державної цифрової дипломатії (*Сегеда, 2020; Кононенко & Комарова, 2024; Піпченко, 2019*), комунікації UNITED24 і вітчизняних благодійних організацій – формують

корпус практичних кейсів, що вже привертає увагу міжнародних дослідників і заслуговує систематичного теоретичного осмислення саме з позицій PR-науки.

Кризові комунікації виявилися найгострішим тестом на культурну компетентність. Тиск часу провокує регрес до «дефолтних» культурних патернів, і заздалегідь сформована міжкультурна компетентність команди є стратегічним активом, а не факультативним доповненням. Аналіз кризових комунікацій у різних культурних контекстах (*Geysi, Türkel, & Uzunoğlu, 2020; Wang & Smith, 2019*) підтверджує: стратегії, ефективні у одній культурній рамці, можуть бути системно контрпродуктивними в іншій – навіть за повного дотримання «правил» кризового PR у їхньому стандартизованому формулюванні.

Постколоніальна і критична традиція (*McKie & Munshi, 2009; L'Etang, 2005; Davidson, 2016; Почепцов, 2015; Благодарний & Кононець, 2023*) ставить питання, що виходять за межі ефективності і зачіпають воприси влади, справедливості і відповідальності. Участь PR у відтворенні або подоланні глобальних комунікативних асиметрій є не риторичним вибором, а реальною практичною дилемою – і для організацій, і для окремих фахівців.

Цифровізація і ШІ-інструменти відкривають нові можливості для масштабованої культурної адаптації, водночас несучи ризик алгоритмічного відтворення наявних культурних упереджень. Дослідження практики цифрових комунікацій вітчизняних інституцій (*Баловсяк, 2025; Мірошниченко & Федорова, 2021; Цифрова платформа, 2023*) засвідчують, що рефлексія над цими ризиками присутня у вітчизняному академічному і практичному середовищі – хоча потреба у систематичному дослідженні цієї сфери залишається гострою.

Для вітчизняної науки цей розділ пропонує концептуальний апарат, що охоплює і міжнародну, і вітчизняну традицію. Наступні кроки дослідницької програми пов'язані з трьома напрямками. Перший – емпіричні дослідження ефективності моделей культурної адаптації у конкретних вітчизняних секторах

(корпоративний, інституційний, третій сектор) із залученням кількісних і якісних методів. Другий – теоретична концептуалізація «воєнного PR» як специфічної комунікативної практики, що виникла в Україні після 2022 року і потребує власних аналітичних рамок. Третій – критичний аналіз можливостей і обмежень ШІ-інструментів у контексті культурно чутливого глобального PR з позицій постсоціалістичних суспільств.

## References:

- Бахов І. С. Міжкультурна комунікація в контексті глобалізаційного діалогу культур // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2012. № 2. С. 34–43. URL: <https://dpsu.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
- Баловсяк Н. Комунікація державних органів України у Telegram в умовах ризиків та обмежень // Інтегровані комунікації. 2025. № 2 (20). С. 11–19. DOI: <https://doi.org/10.28925/2524-2652.2025.2.11>
- Благодарний А., Кононець О. Стратегічні комунікації у секторі безпеки і оборони України // Молодий вчений. 2023. № 1 (113). С. 5–9. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-1-113-2>
- Денисюк О. В. Державний імідж як стратегічний ресурс публічного управління // Публічне урядування. 2025. № 3 (44). С. 7–12. URL: <https://public-management.com.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
- Кононенко В. П., Комарова Т. Г. Цифрова дипломатія як засіб стратегічної комунікації держави // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Питання політології». 2024. С. 45–52. URL: <https://periodicals.karazin.ua/politology/> (дата звернення: 20.03.2025).
- Королько В. Г. Паблік релейшнз: наукові основи, методика, практика. Київ : Ваклер, 2001. 528 с. ISBN 966-543-048-3 (серія), ISBN 5-87983-093-4, ISBN 966-543-059-9
- Мадрига Т. Національний бренд України як засіб комунікації в умовах повномасштабної війни // Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. № 17. С. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.15330/pu.2024.17.97-105>
- Максимович О. В. Міжкультурна комунікація як предмет міждисциплінарного теоретизування // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2017. № 39. С. 85–89. URL: <https://periodicals.karazin.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).
- Максимович О. В. Соціологічні та психологічні моделі комунікації // Український соціум. 2020. № 1 (72). С. 62–82. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2020.01.062>
- Мірошниченко Т., Федорова Г. Цифрова дипломатія як сучасний комунікаційний інструмент міжнародних відносин // Грані. 2021. Т. 24, № 3. С. 58–65. DOI: <https://doi.org/10.15421/102164>
- Піпченко Н. О. Цифрова дипломатія ЄС // International Relations. 2019. № 21. С. 79–85. DOI: <https://doi.org/10.34211/ir-2019-21-79-85>
- Почепцов Г. Г. Паблік релейшнз. Київ : Знання, 2000. 506 с. ISBN 5-319-01274-1
- Почепцов Г. Г. Сучасні інформаційні війни. Київ : Києво-Могилянська академія, 2015. 498 с. ISBN 978-966-518-674-8
- Сегеда О. О. Цифрова дипломатія України як елемент нової публічної дипломатії // Політикус. 2020. № 3. С. 139–148. URL: [http://politicus.od.ua/3\\_2020/23.pdf](http://politicus.od.ua/3_2020/23.pdf)
- Тихомирова Є. Б. Паблік релейшнз у глобалізованому світі. Київ : Наша культура і наука, 2004. 489 с. ISBN 966-7821-26-9

- Appadurai A. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis : University of Minnesota Press, 1996. 248 c. DOI: <https://doi.org/10.5749/j.ctvtv93d5>
- Bond M. H. Finding universal dimensions of individual variation in multicultural studies of values: The Rokeach and Chinese value surveys // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1988. Vol. 55, No. 6. P. 1009–1015. DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.6.1009>
- Castells M. *Communication Power*. Oxford : Oxford University Press, 2009. 480 c. DOI: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199567041.001.0001>
- Davidson S. Public relations theory: An agonistic critique of the turns to dialogue and symmetry // *Public Relations Inquiry*. 2016. Vol. 5, No. 2. P. 145–167. DOI: <https://doi.org/10.1177/2046147X16631895>
- DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. P. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
- García Canclini N. *Hybrid Cultures: Strategies for Entering and Leaving Modernity*. Minneapolis : University of Minnesota Press, 1995. 352 c. ISBN 978-0-8166-2654-8
- Geysi N., Türkel S., Uzunoğlu E. Unveiling corporate values in a crisis-prone world: A cross-cultural study // *Corporate Communications: An International Journal*. 2020. Vol. 25, No. 1. P. 67–86. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2019-0012>
- Grunig J. E. (ed.). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates, 1992. 666 c. ISBN 978-0-8058-0226-9
- Grunig L. A., Grunig J. E., Dozier D. M. *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah : Lawrence Erlbaum Associates, 2002. 653 c. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781410604733>
- Hall E. T. *The Silent Language*. New York : Doubleday, 1959. 240 c. ISBN 978-0-385-02672-9
- Hall E. T. *The Dance of Life: The Other Dimension of Time*. New York : Doubleday, 1983. 240 c. ISBN 978-0-385-15964-7
- Hall S. Encoding/decoding // *Culture, Media, Language* / ed. by S. Hall, D. Hobson, A. Lowe, P. Willis. London : Hutchinson, 1980. P. 128–138. ISBN 978-0-09-139840-8
- Hayden C. *The Rhetoric of Soft Power: Public Diplomacy in Global Contexts*. Lanham : Lexington Books, 2012. 232 c. ISBN 978-0-7391-4633-3
- Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 c. ISBN 978-0-07-166418-9
- Holtzhausen D. R., Petersen B., Tindall N. Exploding the myth of the symmetrical/asymmetrical dichotomy: Public relations models in the new South Africa // *Journal of Public Relations Research*. 2003. Vol. 15, No. 4. P. 305–341. DOI: [https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1504\\_3](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1504_3)
- Joseph C. K. Cultural sensitivity in global public relations campaigns // *American Journal of Public Relations*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.54536/ajpr.v2i1.1492>
- Kim Y., Wang L. Cultural values and social media engagement in global PR campaigns // *Journal of Public Relations Research*. 2018. Vol. 30, No. 4. P. 345–362. DOI: <https://doi.org/10.1080/1062726X.2018.1492226>
- Kent M. L., Taylor M. Beyond "excellence" in international public relations research: An examination of generic theory in Bosnian public relations // *Public Relations Review*. 2007. Vol. 33, No. 3. P. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2007.05.001>
- L'Etang J. Critical public relations: Some reflections // *Public Relations Review*. 2005. Vol. 31, No. 4. P. 521–526. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2005.07.023>
- Levitt T. The globalization of markets // *Harvard Business Review*. 1983. Vol. 61, No. 3. P. 92–102. URL: <https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets> (дата звернення: 20.03.2025).
- Lim J. S. Global integration or local responsiveness? Multinational corporations' public relations strategies and cases // *International Media Communication in a Global Age* / ed. by G. J. Golan, T. J. Johnson, W. Wanta. New York : Routledge, 2009. P. 307–326. ISBN 978-0-415-99972-8