

Скалацька О. В.

Національний університет «Одеська юридична академія»

Назаренко О. М.

Національний університет «Одеська юридична академія»

Лепетуха М. В.

Національний університет «Одеська юридична академія»

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕДІАМЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ ІЗ МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЮ КОМАНДОЮ МАЙБУТНІХ ЖУРНАЛІСТІВ

У статті досліджуються методологічні аспекти медіаменеджменту в умовах реалізації міжнародних проєктів із мультикультурними командами. Автори аналізують сучасні підходи до управління медіаорганізаціями, що функціонують у глобалізованому інформаційному середовищі, де дедалі більшого значення набувають культурні відмінності, багатомовність та різні стилі комунікації. Теоретичною основою дослідження є поєднання класичних управлінських моделей, креативного й інноваційного підходів до медіаменеджменту, а також міжкультурної перспективи, що розглядає командну взаємодію крізь призму культурної різноманітності. Особливу увагу приділено викликам, які постають перед менеджерами міжнародних медіапроєктів: мовним бар'єрам, відмінностям у ставленні до часу, ієрархічності чи горизонтальності управління, культурним конфліктам та етичним нормам. У статті обґрунтовано значення гнучких методик управління (Agile, Scrum), цифрових інструментів координації, крос-культурних тренінгів і стратегій культурного посередництва. Практичний кейс міжнародного проєкту «Global Voices» демонструє ефективність інтеграції методологічних підходів у роботу мультикультурної команди, забезпечуючи високу якість контенту, прозорість управлінських процесів і мотивацію учасників. Результати дослідження підкреслюють необхідність для медіаменеджерів поєднувати методологічну глибину, міжкультурну компетентність і практичні навички організації командної взаємодії. Це дозволяє підвищити якість медіапродукту, розширити міжнародне партнерство та сприяти розвитку інклюзивних і стійких медіаініціатив у глобальному середовищі.

Ключові слова: медіаменеджмент, міжнародні медіапроєкти, мультикультурна команда, міжкультурна комунікація, глобалізація, гнучкі методики, медіаіндустрія, культурна різноманітність.

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому світі медіаіндустрія зазнає постійних трансформацій, пов'язаних не лише з технологічним розвитком, а й зі зростанням ролі міжнародного співробітництва. Міжнародні медіапроєкти, які реалізуються за участю представників різних культур, країн і мов, вимагають особливих підходів до управління – таких, що враховують як специфіку медійної сфери, так і мультикультурний контекст командної взаємодії. У зв'язку з цим питання ефективного медіаменеджменту в умовах міжнародної кооперації набуває все більшої актуальності. Управління мультикультурною командою, особливо в межах міжнародного проєкту, потребує не лише традиційних управлінських

компетенцій, а й розуміння міжкультурної комунікації, специфіки національних цінностей, етики взаємодії та різних стилів лідерства. Усе це значною мірою впливає на ефективність реалізації проєкту, якість медіапродукту та сталість партнерських відносин. Саме тому виникає потреба в глибокому методологічному осмисленні тих аспектів, які формують основу для успішного менеджменту в умовах культурної різноманітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження у сфері медіаменеджменту засвідчують, що дисципліна формується на перетині управлінських наук, медіадосліджень та міжкультурної комунікації. У працях Л. Кюнг медіаменеджмент розглядається як стратегічний

інструмент розвитку медіаорганізацій в умовах цифрової трансформації [10]. Роберт Пікард наголошує на економічних і фінансових чинниках функціонування медіакомпаній, що дозволяє краще зрозуміти ринкові умови міжнародних проєктів [12]. С. Гьярвард увиразнює процеси медіатизації суспільства, які змінюють характер комунікації та управління у глобальному контексті [7].

Особливу увагу у контексті міжнародних команд привертають праці з міжкультурної комунікації. Г. Гофстеде аналізує культурні виміри, що впливають на організаційні моделі [8], а Е. Холл досліджує відмінності висококонтекстних і низькоконтекстних культур, які прямо позначаються на стилях управління й комунікації в мультикультурних командах [6]. Н. Адлер окреслює роль культурної чутливості та крос-культурних навичок у міжнародному менеджменті [5].

Значний внесок зробили також міждисциплінарні дослідження, зокрема «Handbook of New Media» [11, р. 350–380], яке пропонує ширший контекст соціального впливу цифрових технологій на медіаорганізації. Важливим для освітнього виміру є посібник UNESCO (2016), що наголошує на розвитку медіа- та інформаційної грамотності, необхідної для майбутніх журналістів у глобалізованому світі.

Аналіз джерел свідчить, що методологічні аспекти медіаменеджменту розглядаються через поєднання стратегічного управління, культурологічного підходу та інноваційних практик організації роботи міжнародних команд.

Постановка завдання. Мета статті – проаналізувати методологічні аспекти медіаменеджменту в міжнародних проєктах, посилюючи увагу на особливостях організації роботи мультикультурних команд. У центрі уваги перебуває як теоретичне осмислення ключових понять і підходів, так і аналіз практичного досвіду, що демонструє ефективні управлінські стратегії в умовах культурного різноманіття. Мета нашого дослідження передбачає вирішення таких **завдань**:

- 1) розглянути теоретичні основи до медіаменеджменту та з'ясувати його роль у транснаціональних умовах;
- 2) виявити ключові методологічні аспекти до реалізації міжнародних медіапроєктів для майбутніх журналістів;
- 3) охарактеризувати мультикультурний вимір редакційної роботи, культурні бар'єри та стратегії ефективної міжкультурної взаємодії;
- 4) проаналізувати практичний кейс щодо організації міжнародного медіапроєкту «Global Voices».

Предметом дослідження виступають управлінські практики у сфері міжнародних медіапроєктів, зокрема методи організації, координації та комунікації в мультикультурних редакціях.

Об'єктом – медіаменеджмент як система управління, що функціонує на перетині культур, професійних традицій та інституційних меж.

У процесі дослідження використано міждисциплінарний підхід, що поєднує методи контент-аналізу, аналізу кейсів, порівняльного аналізу управлінських моделей, а також елементи якісного дослідження (експертні інтерв'ю, аналіз практик міжнародних організацій). Такий підхід дозволяє охопити як теоретичні основи, так і емпіричний вимір проблематики.

Виклад основного матеріалу. Теоретично медіаменеджмент як окрема наукова та практична дисципліна сформувався на перетині класичного менеджменту, масових комунікацій, журналістики, маркетингу та інформаційних технологій. У широкому сенсі, медіаменеджмент охоплює процеси стратегічного й оперативного управління медіаорганізаціями, контентом, ресурсами та аудиторією з урахуванням динамічних змін інформаційного середовища.

У науковій літературі медіаменеджмент [1, с. 10–26] визначається як система принципів, методів і практик, що забезпечують ефективне функціонування медіаструктур в умовах конкурентного ринку та цифрової трансформації. Зокрема, за визначенням Грегора Хойманна, медіаменеджмент – це процес прийняття управлінських рішень у медіаорганізації з метою досягнення редакційної та комерційної мети. Інші дослідники (Picard, Küng) підкреслюють баланс між творчістю, економічною ефективністю та соціальною відповідальністю.

Теоретичні моделі медіаменеджменту поділяються на кілька підходів:

1. Класичний підхід, який базується на принципах раціонального планування, ієрархічного управління та стандартизації процесів [2, с. 26–35];
2. Креативно-редакційний підхід, де акцент робиться на творчій автономії команди, гнучкості прийняття рішень та експериментах із форматами;
3. Інноваційний підхід, який враховує технологічні зміни (диджиталізацію, big data, штучний інтелект) та інтеграцію нових моделей монетизації (платформи, краудфандинг, підписка);
4. Міжкультурний підхід, який набуває актуальності в контексті міжнародних проєктів та мультикультурних команд. Він фокусується на врахуванні культурних відмінностей у стилях

комунікації, лідерстві, мотивації та прийнятті рішень.

Продемонструємо результати в таблиці:

Глобалізація суттєво змінює функції та пріоритети медіаменеджменту. Медіаорганізації дедалі частіше працюють у транскордонному середовищі, орієнтуючись не лише на локальну, а й на глобальну аудиторію. Це вимагає від фахівців нових компетентностей – зокрема, вміння будувати стратегії, що враховують культурну різноманітність, мовну багатогранність, різні медіаспоживчі практики та етичні стандарти в різних регіонах.

Також посилюється роль гнучких форм управління (agile, scrum, remote leadership), які особливо актуальні в умовах міжнародної співпраці. Все це зумовлює необхідність перегляду традиційних моделей медіаменеджменту та адаптації їх до мультикультурних, динамічних і цифрово орієнтованих умов.

Реалізація міжнародного медіапроєкту – це складний процес, що включає не лише створення контенту, а й забезпечення ефективної координації між учасниками з різних країн, культур та організаційних структур. Методологічні аспекти управління такими проєктами охоплюють підходи до планування, організації, розподілу ролей, взаємодії в команді та оцінки результатів у мультикультурному середовищі [4, с. 495–502].

Основою успішного міжнародного медіапроєкту є ретельно розроблений план, який враховує як редакційна, так і управлінська мета. Методологія планування включає такі складові компоненти:

1. Аналіз середовища (аудиторія, ринок, політичні та культурні особливості);
2. Формування цілей проєкту з урахуванням мультикультурного контексту;
3. Створення проєктної структури (робочі групи, технічні й редакційні підрозділи);
4. Тайм-менеджмент і розподіл ресурсів (людських, технічних, фінансових).

5. Важливим етапом є визначення каналів комунікації між членами команди, особливо у віддаленому або гібридному форматі.

Міжнародні проєкти зазвичай реалізуються за участю команд, які функціонують у різних часових поясах, мовних і культурних умовах. Це потребує застосування методик, адаптованих до таких реалій:

Гнучке управління (Agile, Scrum) дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, залучати команду до ухвалення рішень, зберігаючи високий рівень залученості.

Матриця RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – допомагає чітко розподілити обов'язки та запобігти непорозумінням.

Інструменти цифрової комунікації (Slack, Trello, Zoom, Notion тощо) – забезпечують прозорість процесів, ефективність зворотного зв'язку та гнучке планування.

Також особливе значення має визначення стилю керівництва, який має враховувати культурні особливості команд (наприклад, ієрархічність у східних культурах проти горизонтальності у скандинавських країнах).

Під час управління міжнародними медіапроєктами виникають численні ризики та виклики, серед яких: мовні бар'єри та неправильне тлумачення завдань; культурні конфлікти та непорозуміння; юридичні та регуляторні розбіжності між країнами-партнерами; відмінності у нормах етики, стилях комунікації, очікуваннях щодо дедлайнів.

Методологія управління ризиками включає: попереднє картування потенційних ризиків; розробку кризових сценаріїв та інструкцій; впровадження процедур зворотного зв'язку та коригування стратегії у реальному часі.

Оцінка ефективності міжнародного медіапроєкту повинна враховувати як кількісні (охоплення, трафік, кількість публікацій), так і якісні показники (вплив контенту, аудиторне сприйняття, рівень задоволення команди). Важливо також враховувати інклюзивність процесу, рівень участі

Таблиця 1

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Обмеження
Класичний	Раціональне планування, ієрархія	Чітка структура, прогнозованість	Низька гнучкість
Креативно-редакційний	Автономія команди, експерименти	Інновації, творчість	Ризик хаотичності
Інноваційний	Цифровізація, AI, Big Data	Адаптація до технологій, нові моделі монетизації	Висока залежність від ресурсів
Міжкультурний	Урахування культурних відмінностей	Інклюзивність, глобальна релевантність	Складність у координації

всіх партнерів у прийнятті рішень, і стійкість створених структур після завершення фінансування чи проєкту.

Мультикультурність стає невід’ємною характеристикою сучасних медіаорганізацій, особливо тих, що функціонують у міжнародному середовищі. У межах таких структур взаємодіють представники різних національних культур, менталітетів, релігійних переконань, мовних практик та професійних стандартів. Це створює як нові можливості для збагачення змісту і розширення аудиторії, так і серйозні управлінські виклики, які вимагають спеціальних підходів у медіаменеджменті.

Мультикультурне середовище є потужним ресурсом для створення інноваційного, більш чутливого до різноманітної аудиторії контенту. Команди, у складі яких є представники різних культур, здатні: пропонувати різнопланові ідеї та погляди; уникати культурної однобокості у висвітленні тем; краще розуміти контексти різних регіонів; виробляти інклюзивні практики комунікації.

Однак у такому комунікативному середовищі високий ризик непорозумінь, конфліктів або неефективної взаємодії, якщо менеджмент не враховує культурні особливості учасників проєкту.

Розглянемо найчастіші культурні бар’єри, що виникають у міжнародних редакціях і командах:

1. Різні стилі комунікації – від прямої до непрямой, що впливає на розуміння завдань, зворотного зв’язку і критики;

2. Відмінності у ставленні до часу – наприклад, орієнтація на точність дедлайнів у північно-європейських культурах проти гнучкості у середземноморських чи латиноамериканських країнах;

3. Ієрархічність проти горизонтальності – очікування щодо ролі керівника, прийняття рішень і ініціативності;

4. Схеми мотивації та визнання, що відрізняються залежно від культурних контекстів.

Розглянемо детальніше культурні бар’єри, що виникають у міжнародних редакціях і командах на діаграмі (у відсотках).

Без належного управлінського втручання такі бар’єри можуть знижувати ефективність роботи, викликати фрустрацію в команді та загрожувати успішності проєкту [3, с. 118–123].

Щоб запобігти ризикам і реалізувати потенціал мультикультурності, у медіаменеджменті застосовуються спеціальні підходи або стратегії ефективної міжкультурної взаємодії: крос-культурні тренінги для членів команди – ознайомлення з базовими особливостями менталітету, стилю комунікації, очікувань; впровадження “культурного посередництва” – роль координатора або фасилітатора, який допомагає інтерпретувати й узгоджувати міжкультурні відмінності; створення чітких протоколів комунікації – уніфіковані правила щодо форматів зустрічей, дедлайнів, відповідальності; гнучкий стиль лідерства – поєднання директивного й фасилітативного підходів залежно від потреб команди; мовна підтримка –



Рис. 1. Основні виклики в управлінні мультикультурними командами

робота з перекладачами, редакторами, локалізаторами у разі потреби. Успішна міжкультурна взаємодія базується на принципах взаємоповаги, прозорості комунікації та визнання різниць не як перешкоди, а як ресурсу.

Приклади міжнародних медіаініціатив, таких як BBC World Service, Deutsche Welle, Al Jazeera English, а також проєктів під егідою UNESCO чи DW Akademie, демонструють ефективність мультикультурного менеджменту за умов належної організації:

1. Створення локальних команд під загальним стратегічним керівництвом;
2. Впровадження двомовних чи багатомовних редакційних форматів;
3. Постійне вивчення аудиторій та адаптація контенту до культурного контексту;
4. Проведення регулярних міжкультурних нарад, воркшопів, зворотного зв'язку.

Ці практики можуть бути адаптовані і в менших проєктах, де важливо забезпечити єдність цінностей команди при повазі до різноманіття досвіду.

Для ілюстрації методологічних і управлінських аспектів, розглянемо умовний кейс міжнародного медіапроєкту «Global Voices», який об'єднує журналістів та редакторів із різних країн для створення спільного мультимовного контенту, орієнтованого на висвітлення соціально важливих тем у світі.

Міжнародний медіапроєкт «Global Voices» – це платформа, яка прагне надати голос регіональним спільнотам, висвітлюючи локальні події та проблеми через призму глобальних трендів. Проєкт має на меті створити достовірний, різноманітний і збалансований контент, залучаючи журналістів з понад 15 країн світу.

Команда проєкту складається з головного редактора, регіональних координаторів, редакторів та авторів. Усі учасники працюють віддалено, використовуючи цифрові платформи для комунікації та координації.

Головний редактор відповідає за загальну стратегію, стандарти якості та координацію. Регіональні координатори забезпечують адаптацію контенту під культурні особливості локальних аудиторій. Редактори перевіряють тексти, слідкують за стилем та точністю. Автори готують матеріали, спираючись на власний досвід і локальні джерела.

Для ефективної роботи в команді використовуються:

1. Інструменти управління проєктом: Slack для комунікації, Trello для планування завдань, Zoom для відеозустрічей;

2. Гнучкі методики (Agile), що дозволяють оперативно реагувати на зміни в медійному полі;

3. Крос-культурні тренінги для нових учасників команди, які допомагають уникати непорозумінь.

Чітке визначення ролей за допомогою матриці RACI, що забезпечує прозорість відповідальності.

Завдяки методологічно обґрунтованому підходу вдалося забезпечити високу якість контенту, який враховує культурні та мовні особливості аудиторії; підвищити ефективність командної взаємодії, що сприяло дотриманню дедлайнів та оперативному вирішенню конфліктів; підвищити мотивацію учасників завдяки визнанню індивідуальних внесків та розвитку професійних навичок; запровадити сталі практики взаємодії, що дозволяють проєкту адаптуватися до нових викликів і масштабуватися.

Даний кейс демонструє, що успіх міжнародних медіапроєктів багато в чому залежить від здатності менеджерів інтегрувати теоретичні підходи в практичну діяльність, враховуючи мультикультурний контекст.

Висновки. У статті проаналізовано ключові методологічні аспекти медіаменеджменту в умовах реалізації міжнародних проєктів із мультикультурними командами. Виявлено, що сучасний медіаменеджмент є міждисциплінарною практикою, що поєднує класичні управлінські підходи, креативність та інновації в контексті глобалізації та культурного різноманіття.

Основними викликами міжнародних медіапроєктів є необхідність врахування культурних норм, мовних бар'єрів, стилів комунікації та очікувань. Для подолання цих труднощів рекомендується впроваджувати гнучкі методики управління (Agile, Scrum), ефективні інструменти комунікації та організації, спеціальні програми крос-культурної підготовки учасників. Практичний кейс міжнародного проєкту «Global Voices» підтверджує ефективність комплексного підходу, що базується на чіткому плануванні, активній взаємодії, адаптації до особливостей культури. Успішне управління мультикультурною командою сприяє підвищенню якості медіаконтенту, зміцненню партнерських відносин і довгостроковій стійкості проєкту.

Отже, для медіаменеджерів, що працюють у міжнародному середовищі, надзвичайно важливо поєднувати методологічну глибину, міжкультурну компетентність і практичні навички організації командної роботи. Це забезпечить ефективне функціонування медіаорганізацій у глобальному

інформаційному просторі та сприятиме розвитку інклюзивних, різноманітних і відповідальних медіаініціатив. Це створює підґрунтя для подаль-

ших досліджень, орієнтованих на інтеграцію теоретичних моделей у практику міжнародних медіапроектів.

Список літератури:

1. Грушевська Ю. А., Назаренко О. М. Основи медіадосліджень. Одеса : Нац. ун-т «Одеська юрид. академія», 2025. 26 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/29451>
2. Назаренко О. М. Сучасна педагогічна майстерність: 2-ге вид., допов. і перероб. Одеса: Фенікс, 2025. 68 с. URL: <https://hdl.handle.net/11300/29707>
3. Назаренко О. М. Культура мови викладача в сучасній педагогічній майстерності: соціолінгвістичний аспект. *Linguarum Universe*. Vol. 2, Issue 2. Sofia. Bolhariia. 2025. С. 115–126. DOI: <https://zenodo.org/records/15752136>
4. Ульянова Г. О., Горбаченко С. А., Назаренко О. М. Перспективи використання проєктного підходу для підвищення ефективності викладання управлінських дисциплін. *Наукові інновації та передові технології*. Вип. № 7(47). Київ. 2025. С. 492–504. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7\(47\)-492-504](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-7(47)-492-504)
5. Adler N. J. International Dimensions of Organizational Behavior. Cengage Learning. 2008 DOI: 10.1002/tie.5060280112
6. Hall E. T. Beyond Culture. Anchor Books. 1976 DOI: 10.1525/aa.1978.80.2.02a00330
7. Hjarvard S. The Mediatization of Society. *Nordicom Review*, 29(2), 2008, pp. 105–134.
8. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. SAGE Publications. 2001. DOI [https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
9. Küng L. Strategic Management in the Media: Theory to Practice. SAGE Publications. 2017. DOI: 10.4135/9781446280003
10. Küng L., Picard R., Towse R. (Eds.). The Internet and the Mass Media. SAGE Publications. 2008.
11. Lievrouw L. A., Livingstone S. Handbook of New Media: Social Shaping and Social Consequences of ICTs. SAGE Publications. 2006. Pp. 458.
12. Picard R. G. The Economics and Financing of Media Companies. Fordham University Press. 2011.

Skalatska O. V., Nazarenko O. M., Lepetukha M. V. METHODOLOGICAL ASPECTS OF MEDIA MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF INTERNATIONAL PROJECTS WITH A MULTICULTURAL TEAM OF FUTURE JOURNALISTS

The article explores methodological aspects of media management in the context of international projects involving multicultural teams.

The authors analyze current approaches to managing media organizations operating in a globalized information environment, where cultural differences, multilingualism, and diverse communication styles are gaining increasing importance. The theoretical foundation of the study combines classical management models, creative and innovative approaches to media management, as well as an intercultural perspective that examines teamwork through the lens of cultural diversity. Particular attention is paid to the challenges faced by managers of international media projects: language barriers, differences in time orientation, hierarchical versus horizontal management, cultural conflicts, and ethical standards. The article substantiates the significance of flexible management methodologies (Agile, Scrum), digital coordination tools, cross-cultural training, and cultural mediation strategies. A practical case study of the international project "Global Voices" illustrates the effectiveness of integrating methodological approaches into the work of multicultural teams, ensuring high-quality content, transparent management processes, and team motivation. The findings emphasize the need for media managers to combine methodological depth, intercultural competence, and practical organizational skills. This integration contributes to improving the quality of media products, strengthening international partnerships, and fostering the development of inclusive and sustainable media initiatives in the global communication space.

Key words: media management, international media projects, multicultural team, intercultural communication, globalization, flexible methodologies, media industry, cultural diversity.

Дата надходження статті: 22.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 29.12.2025