isu-conference.com

ISU
INTERNATIONAL SCIENTIFIC UNITY

COLLECTION OF SCIENTIFIC PAPERS



ISSUE
№83

3RD INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE

SCIENCE AND TECHNOLOGY: NEW HORIZONS OF DEVELOPMENT

JUNE 3-5, 2026
PRAGUE, CZECH REPUBLIC

INTERNATIONAL SCIENTIFIC UNITY

3rd International Scientific and Practical Conference

«Science and Technology: New Horizons of Development»

Collection of Scientific Papers

June 3-5, 2026
Prague, Czech Republic

UDC 001(08)

Science and Technology: New Horizons of Development. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. Prague, Czech Republic. June 3-5, 2026.

ISBN 979-8-89704-982-0 (series)
DOI 10.70286/ISU-03.06.2026

The conference is included in the Academic Research Index ReserchBib International catalog of scientific conferences.

The materials of the collection are presented in the author's edition and printed in the original language. The authors of the published materials bear full responsibility for the authenticity of the given facts, proper names, geographical names, quotations, economic and statistical data, industry terminology, and other information.

The materials of the conference are publicly available under the terms of the CC BY-NC 4.0 International license.

ISBN 979-8-89704-982-0

ISU
INTERNATIONAL SCIENTIFIC UNITY

© Participants of the conference, 2026
© Collection of Scientific Papers "International Scientific Unity", 2026
Official site: https://isu-conference.com/

Список використаних джерел

1. Бігуняк А. Аксіологічні зміни в культурі як передумова і наслідок цивілізаційного вибору сучасного українського суспільства // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Філософія. 2024.
2. Дарованець К. І. Цифрова епоха: від трансформації культури до змін в її популяризації // Культурологічний альманах. 2024. № 2. С. 214–221. DOI: 10.31392/cult.alm.2024.2.42.
3. Капіца В.Ф., Цигуль О.В. Філософсько-методологічні засади розвитку культурно-інформаційної суспільної системи. Кривий Ріг: Мінерал, 2006. 315 с.
4. Левченко А. Концептосфера медіатизації культури // Культура і сучасність. 2023. № 2. С. 45–52. DOI: 10.32461/2226-0285.2.2023.293740
5. Шмандровський А. Культуротворчий потенціал інститутів громадянського суспільства: аксіологічний аспект // Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2024.

ГЕНДЕРНИЙ БАЛАНС ТА ІНКЛЮЗИВНІ ПРАКТИКИ В УПРАВЛІННІ ІНСТИТУЦІЯМИ КУЛЬТУРИ ТА КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ

Юшкевич Юлія Сергіївна
кандидат філософських наук
Кафедра філософії, історії та політології
Одеський національний економічний університет, Україна

Сучасна соціокультурна парадигма зазнає фундаментальних трансформацій, де центральне місце посідає переосмислення людського капіталу крізь призму рівності, різноманітності та безбар'єрності. У цьому контексті сектор культури та креативних індустрій (ККІ) виступає не просто рефлектором суспільних настроїв, а ключовим драйвером модернізації соціальних цінностей. Управління інституціями культури – від локальних музеїв, бібліотек і галерей до масштабних креативних кластерів, видавництв, філармоній чи театральних об'єднань – сьогодні вимагає впровадження нових етичних орієнтирів. Актуальність дослідження гендерного балансу та інклюзивних практик у цій сфері зумовлена тим, що успішність європейської інтеграції України та її соціокультурне відновлення напряму залежать від здатності створювати відкриті, справедливі та доступні простори для творчої самореалізації кожного індивіда. Культурний простір більше не може функціонувати як ізольована «вежа з слонової кістки»; він стає публічною ареною, де моделюються та тестуються нові соціальні стандарти взаємодії.

Історично сфера культури тривалий час сприймалася як інтуїтивно толерантна, емпатична та прогресивна. Проте детальний інституційний аналіз виявляє глибокі структурні дисбаланси, які часто маскуються задекларованою

«свободою творчості» та романтизованим уявленням про мистецьке середовище як простір апріорної свободи. Креативні індустрії за своєю природою є висококонкурентними, гнучкими, але водночас прекаризованими та нестабільними, що створює специфічні ризики для вразливих груп. Гендерна нерівність, феномени «скляної стелі» – приховані бар'єри для кар'єрного зростання жінок – та «липкої підлоги» –утримання на низькооплачуваних технічних чи допоміжних посадах – залишаються відчутними навіть у тих інституціях, де загальна кількість працівниць перевищує кількість працівників-чоловіків. Це демонструє парадокс: висока фемінізація культурного сектору на низових і середніх ланках управління часто поєднується з домінуванням чоловіків на рівнях прийняття стратегічних рішень та розподілу ключових фінансових ресурсів. Такий феномен вертикальної сегрегації обмежує різноманітність управлінських підходів і звужує спектр соціокультурних наративів, які транслюються інституціями.

Прагнення подолати ці диспропорції змушує сучасний культурний менеджмент розробляти та впроваджувати комплексні гендерні стратегії. Першим кроком на цьому шляху стає аудит внутрішніх процесів інституції – від моменту найму персоналу до оцінки ефективності праці, системи винагород та просування по службі. Впровадження гендерно чутливого рекрутингу передбачає деперсоніфікацію резюме на перших етапах відбору, формування збалансованих за статтю конкурсних комісій та чітку відмову від сексистських чи дискримінаційних запитань під час співбесід щодо сімейного стану чи планів на декретну відпустку. Крім того, провідні європейські інституції культури активно застосовують інструменти гендерного бюджетування, що дозволяє оцінити, як саме фінансові потоки організації впливають на чоловіків і жінок, та чи не створює поточний розподіл коштів прихованих переваг для однієї з груп. Дослідження показують, що системне просування жінок на керівні посади в культурних організаціях не лише відновлює справедливість, а й безпосередньо корелює із запровадженням більш сталих та інноваційних бізнес-моделей. Таким чином, гендерна рівність трансформується з суто правового зобов'язання на інструмент стратегічного розвитку креативного потенціалу організації [1, с. 9].

Утім, механічне досягнення кількісних показників, відоме як квотування, не здатне розв'язати проблему без якісної зміни організаційної культури. Справжнє лідерство в креативних індустріях базується на створенні психологічно безпечного середовища, де мінімізовано ризики харасменту, мобінгу, психологічного тиску чи гендерно зумовленого насильства. Розробка та підписання внутрішніх корпоративних етичних кодексів стає дієвим інструментом саморегуляції. Такі документи не повинні мати суто декларативний чи фасадний характер; вони потребують створення дієвих механізмів розгляду скарг, інституту незалежних омбудсменів або етичних комісій, які здатні оперативно реагувати на порушення прав працівників без загрози для їхньої подальшої професійної репутації в середовищі. Це допомагає зруйнувати культуру мовчання, яка традиційно захищала токсичні прояви «геніїв» за рахунок психологічного здоров'я підлеглих. Очищення внутрішнього

клімату безпосередньо впливає на якість культурного продукту, оскільки творчість вимагає високого рівня вразливості, який можливий лише в безпечних умовах [3, с. 21].

Здорова внутрішня культура природно відкриває шлях для розгортання ширших інклюзивних практик, що виходять за межі колективу. Інклюзія в культурі традиційно розглядалася крізь призму адаптації фізичного простору для потреб людей з інвалідністю. Проте сучасне розуміння інклюзивності є значно ширшим – воно охоплює архітектурну доступність, сенсорну адаптацію, цифрову інклюзію, а також залучення осіб різного етнічного походження та вікових категорій. Для інституцій культури це означає перехід від пасивної благодійності чи патерналізму до проактивного партнерства, де представники різних спільнот виступають не просто споживачами культурного продукту, а його повноправними співавторами та кураторами. Ефективна інтеграція цих принципів у діяльність організацій вимагає глибокого аналізу того, наскільки маргіналізовані групи включені у процеси прийняття рішень. Інституція має стати дзеркалом суспільства, відображаючи його багатоманітність без спрощень та екзотизації.

Основою для такої інтеграції залишається архітектурна та просторова безбар'єрність, яка формує базовий фізичний рівень доступності. Для багатьох українських інституцій культури, що розташовані в історичних будівлях або пам'ятках архітектури, це серйозний управлінський та інженерний виклик, який потребує пошуку компромісів між вимогами охорони культурної спадщини та стандартами універсального дизайну. Встановлення пандусів, підйомників, ліфтів, тактильної навігації, звукового супроводу, дублювання інформаційних матеріалів шрифтом Брайля – це мінімальні інфраструктурні кроки. Наступним рівнем є сенсорна інклюзія: організація «тихих годин» у музеях для відвідувачів із розладами аутистичного спектра, забезпечення виставкових та театральних проєктів тифлокоментуванням та перекладом українською жестовою мовою, створення тактильних копій експонатів для незрячих. Фізичний простір культурної установи повинен транслювати запрошення до діалогу кожному потенційному відвідувачу, нівелюючи відчуття відчуження чи меншовартості [5].

У сучасному світі фізичний простір нерозривно пов'язаний із віртуальним, де зі швидким розвитком технологій особливого значення набуває цифрова інклюзія. Інститути культури та креативних індустрій активно переносять свої проєкти у віртуальне середовище – від онлайн-виставок до освітніх платформ, інтерактивних мап і цифрових архівів. Управлінська стратегія у цій сфері має враховувати міжнародні стандарти вебдоступності (зокрема вимоги WCAG), що забезпечують коректне відображення контенту програмами зчитування з екрана, наявність субтитрів та сурдоперекладу до відеоматеріалів, контрастний дизайн, регульований розмір шрифтів та зручну навігацію без використання миші для осіб із порушеннями зору, слуху чи моторики. Цифровізація не повинна створювати нових бар'єрів; навпаки, її мета – розширювати доступ до надбань культури для мешканців віддалених регіонів, сільської місцевості або тих, хто

через стан здоров'я чи обмежену мобільність не може відвідати інституцію фізично. Більше того, розвиток цифрових інструментів трансформує саму природу зайнятості в креативних сегментах, створюючи умови для гнучких, дистанційних та гібридних моделей праці, що значно полегшує залучення фахівців з інвалідністю. Цифровий простір стає еквалайзером можливостей, якщо він спроєктований з урахуванням потреб усіх користувачів [4, с. 221].

Переходячи від зовнішньої доступності до внутрішнього змісту, варто наголосити на важливості інклюзивного контенту та різноманітності репрезентації. Менеджерам ККІ важливо постійно аналізувати, чиї історії розповідає їхній культурний інститут, чиї художні роботи виставляються, які наративи та стереотипи транслюються суспільству. Залучення кураторів, митців та дослідників із різних соціальних груп дозволяє уникнути токенізму – практики суто формального, поверхневого включення «для галочки» чи виконання квот заради схвальних відгуків медіа та донорів. Коли представники маргіналізованих спільнот отримують реальний голос, кураторську свободу та ресурси, культурний продукт набуває автентичності, руйнує застарілі колоніальні чи патріархальні міфи та сприяє формуванню глибокої суспільної емпатії. Деконструкція упереджень через мистецтво діє набагато глибше, ніж сухі лекції чи заклики, оскільки вона апелює до емоційного досвіду людини.

Ефективне впровадження цих підходів неможливе без системної трансформації самих управлінських кадрів, які безпосередньо формують стратегію інституцій. Культурний менеджер нової генерації має володіти розвиненими м'якими навичками, серед яких ключовими є міжкультурна комунікація, емпатія, антидискримінаційна компетентність, навички медіації та вирішення конфліктів. Програми підвищення кваліфікації для працівників культури обов'язково мають включати тренінги з безбар'єрної комунікації, вивчення коректної термінології та практичні кейси подолання неусвідомлених упереджень. Тільки тоді, коли сама команда інституції розділяє цінності інклюзії та практикує їх всередині колективу, ці принципи стають органічною частиною її зовнішньої діяльності, а не нав'язаним згори бюрократичним чи ідеологічним тягарем. Переформатування мислення лідерів культури запускає ланцюгову реакцію змін у всьому секторі.

Ці зміни, окрім очевидного соціального ефекту, мають і виражений прагматичний аспект, адже економічний вимір впровадження інклюзивних та гендерно збалансованих практик демонструє чіткі переваги для креативного сектору. Дослідження світового досвіду доводять, що диверсифіковані команди є більш інноваційними, гнучкими, кризостійкими та здатними продукувати оригінальні ідеї завдяки поєднанню різного життєвого досвіду та світоглядів. Для інституцій культури різноманітність персоналу та програмної діяльності є прямим шляхом до розширення аудиторії та залучення нових сегментів відвідувачів, що позитивно впливає на фінансову стабільність організації через механізми фандрейзингу, продажу квитків, мерчандайзингу та довгострокових партнерств. Сучасні міжнародні донори, європейські фонди та вітчизняні державні інституції при оцінюванні грантових заявок висувають суворі вимоги

щодо дотримання гендерної рівності та забезпечення безбар'єрності, роблячи ці критерії заставою отримання фінансової підтримки. Інклюзивність перетворюється на капітал, який конвертується в суспільну довіру та фінансову спроможність.

Окремого, глибокого аналізу потребує контекст реалізації цих принципів в Україні в умовах повномасштабної війни та майбутнього повоєнного відновлення. Війна актуалізувала питання інклюзії та безбар'єрності з небаченою раніше гостротою, перевівши їх із категорії теоретичного дискурсу в площину щоденного виживання та соціальної справедливості. Кількість людей із набутою інвалідністю – як військових, так і цивільних – стрімко зростає щодня. Інституції культури та креативних індустрій стикаються з викликом не просто фізичної адаптації просторів для ветеранів та ветеранок, а створення умов для їхньої повноцінної професійної, творчої та психосоціальної реабілітації через мистецькі практики. Арттерапія, ветеранські театри, літературні резиденції, майстерні народних ремесел, освітні курси з креативного підприємництва стають дієвими інструментами інтеграції комбатантів у цивільне життя, де культура виступає терапевтичним, адаптаційним та консолідуючим простором. Соціокультурна інтеграція постраждалих від війни груп вимагає від менеджерів переосмислення традиційних оціночних інструментів і переходу до вимірювання довгострокового гуманітарного впливу проєктів. Культурні інституції перетворюються на хаби зцілення суспільної травми.

Цей процес відбувається на тлі серйозних демографічних та кадрових криз, адже масштабна вимушена міграція призвела до значного відтоку культурних кадрів за кордон та всередині країни, що загострило проблему дефіциту профільних фахівців. За цих умов утримання та підтримка жінок-менеджерок, які часто змушені поєднувати професійну діяльність із додатковим репродуктивним, сімейним та доглядовим навантаженням в умовах постійних безпекових ризиків, обстрілів та інфраструктурних криз, вимагає від керівництва інституцій запровадження гнучких графіків роботи, можливості дистанційної зайнятості, створення корпоративних просторів для перебування дітей під час робочого дня та програм психологічної підтримки персоналу. Гендерний баланс та турбота про працівників у цей кризовий період стають не просто абстрактною етичною нормою, а базовою умовою інституційної витривалості та збереження життєздатності всієї культурної сфери. Людський вимір управління стає головним фактором збереження національної спадщини та ідентичності [2, с. 23].

Державна політика у сфері культури має оперативно реагувати на ці виклики, тому, розглядаючи систему управління ККІ на макрорівні, вона повинна створювати сприятливе, несуперечливе нормативно-правове підґрунтя для впровадження інклюзивних стандартів. Національна стратегія із створення безбар'єрного простору в Україні, ініційована на державному рівні, задає чіткі вектори, які мають бути глибоко інтегровані у стратегічні плани розвитку кожного закладу культури – від національних театрів до сільських клубів. Це передбачає перехід від моніторингу формальних показників до оцінки реального

соціального ефекту від реалізації культурних проєктів. У європейській практиці такий підхід дозволяє виміряти довгострокові трансформації в суспільстві, оцінюючи, як культурні ініціативи впливають на ментальне здоров'я, зниження рівня соціальної ізоляції та згуртованість громад в часи криз. Держава та муніципалітети мають стимулювати інституції ККІ через систему преференцій, конкурсних переваг, податкових пільг та державних нагород за вагомі досягнення у сфері забезпечення рівності, різноманітності та доступності. Державне регулювання має виступати не в ролі карального органу, а в ролі партнера, що створює стимули для прогресивних змін.

Проте успішна імплементація етичних кодів та інклюзивних практик не може бути виключно результатом тиску регуляторних органів, законодавчих примусів чи вимог міжнародних донорів. Вона потребує глибокої низової саморефлексії та демістифікації теми всередині самої професійної спільноти. Створення мереж обміну досвідом, розробка детальних методичних рекомендацій, адаптованих під різні типу інституцій, публічне обговорення невдалих кейсів та спільний пошук інноваційних рішень допомагають зняти з теми інклюзії ярлик чогось надміру складного, елітарного чи фінансово непосильного для бюджетних установ. Кожен невеликий, але послідовний крок – від використання фемінітивів та гендерно нейтральної мови у комунікаціях інституції до перепланування вхідної групи чи сайту – наближає вітчизняне соціокультурне середовище до європейських стандартів Good Governance. Формування солідарної екосистеми всередині креативного сектору є найкращою гарантією стійкості реформ.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що гендерний баланс та інклюзивні практики є не тимчасовими політичними трендами, даниною моді чи факультативними елементами соціокультурної діяльності, а фундаментальними, бюджетоутворюючими складовими стійкого, демократичного та ефективного управління інституціями культури та креативних індустрій. Інтеграція цих принципів в організаційну структуру та щоденну практику дозволяє розкрити творчий потенціал українського суспільства у всьому його різноманітті, забезпечує високу конкурентоспроможність культурного продукту та зміцнює соціальну згуртованість. У часи екзистенційних випробувань саме культура, побудована на засадах поваги до людської гідності, рівності та безбар'єрності, стає надійною основою для ментального відновлення, деколонізації ідентичності та прогресивного розвитку української нації в єдиному європейському просторі.

Список використаних джерел

1. Бахмач А. Гендерні практики міжнародного досвіду. Humanities Studies. 2024. № 18(95). С. 9-17. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-01 (дата звернення: 28.05.2026).
2. Поляруш С. І. Протидія гендерній дискримінації: здобутки та проблеми в Україні. Наукові записки. Серія: Право. 2024. № 16. С. 23-27. DOI: https://doi.org/10.36550/2522-9230-2024-16-23-27 (дата звернення: 29.05.2026).

3. Тюріна Д. Державна ґендерна політика як фактор формування та розвитку ґендерно збалансованого бізнесу. Аспекти публічного управління. 2024. № 12(2). С. 21-28. DOI: https://doi.org/10.15421/152421 (дата звернення: 30.05.2026).
4. Швець І. Цифрова інклюзія в культурологічному дискурсі. Питання культурології. 2025. № 45. С. 221-233. DOI: https://doi.org/10.31866/2410-1311.45.2025.325060 (дата звернення: 25.05.2026)
5. Ясеновська М., Зененко О. Кращі практики інклюзії, інформаційна брошура. Київ, 2020. 32 с. URL: https://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/16600.pdf (дата звернення: 27.05.2026).