

**УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА**

Свідоцтво
про державну
реєстрацію
серія KB
№ 23982-138223
від 14 червня 2019 р.

**ВИЩА
ОСВІТА
УКРАЇНИ**

Засновано
в 2001 році

Передплатний індекс
23823

**ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЧАСОПИС
2 (89)' 2023**

DOI: 10.32782/UDU-VOU.2023.2(89)

Засновники

ДЕРЖАВНЕ ІНФОРМАЦІЙНО-ВИРОБНИЧЕ ПІДПРИЄМСТВО
ВИДАВНИЦТВО «ПЕДАГОГІЧНА ПРЕСА»
УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА ДРАГОМАНОВА

Редакційна колегія журналу «Вища освіта України»

Головний редактор

Віктор АНДРУЩЕНКО, доктор філософських наук, професор, член-кореспондент НАН України, академік НАПН України, ректор Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Редакційна колегія

Валентина БОБРИЦЬКА, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри соціальної філософії, філософії освіти та освітньої політики Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Любов ДРОТЯНКО, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри філософії Національного авіаційного університету

Наталія КОЧУБЕЙ, доктор філософських наук, професор, професор кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (заступник головного редактора)

Сергій КУРБАТОВ, доктор філософських наук, старший науковий співробітник, професор кафедри соціології Київського національного університету імені Вадима Гетьмана, радник президії НАПН України

Владислава ЛЮБАРЕЦЬ, доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Олена МАТВІЄНКО, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри початкової освіти Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Наталія МОЗГОВА, доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри філософії Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Мар'я НЕСТЕРОВА, доктор філософських наук, професор, професор кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності Українського державного університету імені Михайла Драгоманова, академічний куратор кафедри Жана Моне «Соціальні та культурні аспекти Європейських Студій», директор Європейського центру досконалості «Європейські студії соціальних інновацій в освіті»

Володимир СЕРГІЄНКО, доктор педагогічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Віолета СКИРТАЧ, кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри філософії, історії та соціально-гуманітарних дисциплін Донбаського державного педагогічного університету

Діана СПУЛБЕР, доктор філософії, професор Університету Генуї (Італія)

Наталія ТИТОВА, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії та методики професійної освіти Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Олена ЯЦЕНКО, кандидат філософських наук, доцент, запрошений дослідник Інституту інженерії, орієнтованої на людину, Школа інжинірингу та інформатики Бернського університету (Швейцарія)

Редакційна рада

Віль БАКІРОВ, доктор соціологічних наук, професор, академік НАН України, академік НАПН України, радник ректора Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

Галина БЕРЕГОВА, доктор філософських наук, професор, професор кафедри журналістики та філології Міжнародного класичного університету імені Пилипа Орлика

Леонід ГУБЕРСЬКИЙ, доктор філософських наук, професор, академік НАН України, академік НАПН України, радник ректора Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Володимир ЄВТУХ, доктор історичних наук, професор, член-кореспондент НАН України, декан факультету соціально-економічних наук Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Ірина ЄРШОВА-БАБЕНКО, доктор філософських наук, професор, професор кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Наталія РІДЕЙ, доктор педагогічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту та інноваційних технологій соціокультурної діяльності Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Григорій ТОРБІН, доктор фізико-математичних наук, професор, проректор з наукової роботи Українського державного університету імені Михайла Драгоманова

Адреса редакції:

01601, м. Київ вул. Пирогова, 9,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова
тел.: +38-044-239-30-17

Матеріали для публікації можна надсилати електронною поштою: vou@udu.kyiv.ua
сайт журналу: journals.udu.kyiv.ua/index.php/vou

Схвалено рішенням вченої ради Українського державного університету імені Михайла Драгоманова
протокол № 8 від 27.06.2023 р.



Мар'я НЕСТЕРОВА

доктор філософських наук, професор,
керівник Центру Європейських Студій
соціальних інновацій в освіті,

Український державний університет
імені Михайла Драгоманова

<https://orcid.org/0000-0001-6703-7797>

Андрій ЗАМОЖСЬКИЙ

здобувач кафедри менеджменту та
інноваційних технологій соціокультурної
діяльності, Український державний
університет імені Михайла Драгоманова
<https://orcid.org/0000-0001-7045-7231>

Ключові слова: війна в Україні, менеджмент різноманіття, освітні спільноти, сталий розвиток, університет.

У статті показана роль управління різноманіттям для сталого розвитку університетів в умовах війни в Україні та повоєнного відновлення. Просування ідей менеджменту різноманіття, зокрема, в освітніх спільнотах, університетах, може бути чинником сталого розвитку не тільки університетів, а й суспільства. Запозичення із бізнес сфери принципів інклюзивної політики та менеджменту різноманіття можуть покращити освітній менеджмент. Розкрито важливий

УДК 316.42

DOI 10.32782/UDU-VOU.2023.2(89).07

**МЕНЕДЖМЕНТ
РІЗНОМАНІТТЯ
ЯК ЧИННИК
СТАЛОГО
РОЗВИТКУ
УНІВЕРСИТЕТІВ**

© Нестерова М., Заможський А., 2023

аспект менеджменту різноманіття в фокусі соціальної інклюзії та психічного здоров'я. Показана важлива роль Європейських проєктів міжнародної технічної допомоги, зокрема, тих, які впроваджуються в УДУ імені Михайла Драгоманова.

Публікація підготовлена за підтримки Європейської Комісії, але публікація відображає точку зору лише авторів і Комісія не може відповідати за будь-яке використання інформації, яка в ній міститься.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Вступ. Під час війни необхідність відновлення та стійкості університетів в Україні стала першочерговим завданням, в тому числі і для наших європейських партнерів. Проєкти міжнародної техніч-

ної допомоги ще до війни були потужним фактором змін в українській системі вищої освіти, зокрема, проекти розбудови потенціалу вищої освіти КА2. Багато українських університетів не тільки оновили і зробили актуальним зміст своїх освітніх програм, а й вдосконали методи викладання, інфраструктуру освітнього простору. Одними із основних здобутків інтернаціоналізації вищої освіти України є світоглядні, ціннісні трансформації не тільки в освітніх, а й в управлінських процесах. Принципи різноманіття, інклюзії стали нормою для університетського врядування, посилюється третя місія університетів, вони стають більш відкритими для суспільства. Ціннісні трансформації на засадах управління різноманіттям та складністю є надзвичайно актуальними не тільки для університетів, а й для всього суспільства. Адже глобальна кризова ситуація, яка загострюється через триваючу війну в Україні, ставить під загрозу виживання всього суспільства, а не тільки університетів. Для України ситуація стає ще більш нааявною, адже ми змушені долати виклики повномасштабної війни та повоєнного відновлення. І для подолання цих складних соцієтальних проблем потрібні нові принципи управління університетами.

Постановка проблеми дослідження.

В подоланні викликів кризових станів суспільства набуває особливої актуальності сталий розвиток спільнот, в тому числі освітніх. На яких засадах може відбуватися сталий розвиток складних систем в складному соціальному середовищі – це питання для дослідників та практиків управління, зокрема, управління освітніми закладами. Гетерогенність, різноманітність освітніх спільнот вимагає певних компетенцій не тільки від управлінців, а й від усіх учасників освітнього процесу, актуалізує питання ефективного менеджменту різноманіття.

Стан розробки проблеми дослідження.

В практичній площині дослідження менеджменту різноманіття в сфері вищої освіти слід зазначити роль проектів між-

народної технічної допомоги Еразмус+, що реалізувалися в українських університетах, зокрема, в НПУ ім. М.П. Драгоманова та наразі реалізуються в УДУ імені Михайла Драгоманова. Вони не тільки відкривають перспективи подальших досліджень соціальної згуртованості, міжкультурних комунікацій, просування культурного різноманіття в соціокультурній та освітній сфері, а й сприяють розвитку та впровадженню соціальних інновацій задля посилення кооперації університетів з громадами. Ця співпраця має тільки посилюватися за мов кризових станів суспільства, бути цінною та значущою для різних видів спільнот. А впровадження кращих європейських практик з реалізації третьої місії університетів, інноваційної політики в соціальній та культурній сфері, сприятиме не тільки розбудові нашої системи вищої освіти, а й підсилить спроможність всього нашого суспільства [1].

Для наших досліджень менеджменту різноманіття важливо зазначити, що багато здобутків у сфері управління різноманіттям, зокрема, магістерська програма «Управління різноманіттям» (гарант – проф. М. Нестерова) було отримано внаслідок успішної реалізації в НПУ ім. М.П. Драгоманова у 2013-2016 рр. проекту «Підготовка педагогів і освітніх менеджерів до роботи з гетерогенними групами і організаціями»). Також тема різноманіття, як одна із засад соціальної згуртованості досліджувалась під час реалізації Модулю Жана Моне «Розвиток соціальної згуртованості в освіті та врядуванні: Європейські Студії» (2017–2020 рр.), в якому академічним координатором була проф. М. Нестерова. Під час ознайомчого візиту до Великої Британії в рамках впровадження цього Модулю досліджувався дуже перспективний ціннісний підхід в політиці соціальної згуртованості – університети, засновані на спільнотах. Однією з найкращих прикладів можна вважати Університет Брайтону (www.brighton.ac.uk). З невеликого навчального закладу, заснованого в

Брайтоні в 1850-х роках, Брайтонський університет перетворився на складний і різноманітний навчальний заклад, розташований у трьох містах по всьому південному узбережжю Англії. Дух цього університету визначається чотирма основними цінностями: інклюзивність, стійкість, творчість, партнерство. Ці основні цінності допомагають студентам залишатися частиною динамічної, різноманітної та творчої спільноти, яка підтримує партнерську роботу та позитивно сприяє суспільству. Важливо відзначити, що всі ці цінності здаються дуже перспективними не тільки для освітнього, а й для суспільного розвитку. Цей підхід поєднує в собі різні напрямки ціннісно-орієнтованого підходу в освітньому вимірі: поширення цінностей ЄС, інновації в навчанні та викладацькій діяльності, залучення молоді та управління вузом. Подібний трансфер знань є одним із найважливіших здобутків міжнародних проєктів для сталого розвитку українських університетів.

Соціокультурні аспекти теми соціальної згуртованості, яким чином культура може виступати як керуючий параметр згуртування та, відповідно, соціального розвитку суспільства розкриваються та досліджуються в іншому проєкті напряму Жана Монне – Кафедрі Жана Монне «Соціальні та культурні аспекти Європейських Студій» (SCAES) (Професор Кафедри Жана Монне – професор М. Нестерова), термін впровадження 2020–2023 рр. Європейські практики різноманіття та інклюзії, які отримувались під час навчального візиту до Університету Генуї (Італія), стали основою для викладання курсів на теми Європейської політики соціальної згуртованості, Європейських практик соціальних інновацій в освіті, Європейських практик міжкультурного діалогу, з основним фокусом на міжкультурну компетентність та управління різноманіттям [1]. В ході реалізації проєкту було проведено три Зимових школи та одну Осінню школу із зазначеної тематики, і вони довели ефективність викладання даних курсів для сталого

розвитку вищої освіти в Україні. Багато нових проєктів було ініційовано учасниками цих заходів, відбувалось створення ефективної спільноти однодумців, які мають спільні цінності та слідуєть принципам сталого розвитку на засадах європейських цінностей інклюзії та поваги до різноманіття.

Викладення основного матеріалу дослідження. Продовженням вищезазначених розробок стали проєкти міжнародної технічної допомоги більш складного рівня. Це проєкти у сфері соціальних інновацій та реалізації третьої місії університетів шляхом посилення співпраці між університетами та громадами, дослідження та поширення політик соціальних інновацій.

Практичною реалізацією принципів менеджменту різноманіття для ефективного університетського врядування можна вважати впровадження в УДУ імені Михайла Драгоманова Центру досконалості Жана Монне «Європейські Студії соціальних інновацій в освіті» – European Studies of Social Innovation in Education – ESSIE (2022–2025), під керівництвом професора М. Нестерової. Принципи сталого розвитку університетів були основою для створення Центру досконалості Жана Монне. Задля сталого розвитку він має пов'язати найкращі результати досліджень у сфері соціальних інновацій із педагогічною діяльністю, посилити відкритість університетів до суспільства. Для вирішення складних завдань сталого розвитку створюється інноваційна науково-дослідна структура в університеті з експертизою у сфері інклюзії, соціальної згуртованості та інновацій. Окрім інноваційних освітніх завдань, актуальним завданням Центру є відновлення психічного здоров'я, щоб допомогти подолати вплив і зменшити соціальну напругу та колективний ПТСР під час війни та у післявоєнний період. Основною роботи Центру буде практична реалізація принципів різноманіття та сталого розвитку – підвищення соціальної відповідальності університету на основі найкращих євро-

пейських практик соціальних інновацій, навчання управлінню, залучення громади та молоді, інших стейкхолдерів освітнього середовища (www.cessi.eu).

Для того, щоб підвищити загальну академічну експертизу Центру досконалості, потрібно здійснити певні заходи з підвищення потенціалу команди (навчальні візити до партнерських організацій в Італії та Чехії, вебінари, воркшопи міжнародних експертів команди Центру, тощо). Потрібне дослідження найкращих практик ЄС в сфері соціальних інновацій в освіті, в таких сферах, як: інклюзія, різноманітність та залучення громади та молоді, культурна політика та міжкультурний діалог, Зелена угода ЄС та науки про життя, інновації та підприємництво, формування державної політики, гуманітарна допомога та підтримка тощо [1].

А з 1 лютого 2023 р. в УДУ імені Михайла Драгоманова впроваджується національний структурний проект програми Еразмус + напряму КА2 (розбудова потенціалу вищої освіти) – «Університети-громади: посилення співпраці». Проект шукатиме європейський досвід у сфері соціальної відповідальності університету та залучення громади, зокрема у розбудові та розширенні співпраці між університетом і бізнесом, співпраці між університетами та середніми школами, співпраці між університетами та НУО та зв'язками між університетами та місцевими органами влади. Сам проект є прикладом реалізації управління різноманіттям для університетів через розробку та підтримку складних соціальних зв'язків між різними стейкхолдерами [1, с. 49].

Можна побачити, що цілі наведених проектів спрямовані на управління різноманіттям, впровадження соціальних інновацій задля розвитку співпраці між університетами та громадами, а базуються вони на результатах отриманого європейського досвіду, вивчення кращих європейських практик управління різноманіттям. Найхарактернішими відмінностями наших освітніх та соціальних практик є ставлення до проблеми інклюзії, яка є

«серцем» проблеми управління різноманіттям [1, с. 52].

Як приклад реалізації менеджменту різноманіття, зокрема, в фокусі інклюзії, але не в освітній, а в соціальній сфері, хоча й з освітніми компонентами, які є надзвичайно важливі для виконання цілей даного проекту, можна відзначити проект Mental Health For Ukraine (MH4U) «Психічне здоров'я для України» (реалізується в Україні з 2019 по 2023 рік). Цей проект має на меті покращення якості та доступності допомоги та психосоціальної підтримки для людей із психічними розладами в Україні. Він впроваджується за швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) в рамках європейської підтримки реформ, зокрема, підтримки Національної стратегії реформування системи охорони здоров'я в Україні на період 2015–2020 років та підтримки реформи системи охорони психічного здоров'я в Україні. Цей проект є реалізацією підходів та принципів менеджменту різноманіття, які втілені в «Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року», що передбачає «створення цілісної, ефективної системи охорони психічного здоров'я, яка функціонує в єдиному міжвідомчому просторі, забезпечує покращення якості життя та дотримання прав і свобод людини» (<https://www.mh4u.in.ua>). Чому саме цей приклад може бути застосований для менеджменту різноманіття в університетському середовищі? Він містить освітню та просвітницьку компоненту, піднімає питання психоедукації, просуває нові інклюзивні підходи. Так, на порталі обговорюється проблема менеджменту різноманіття та інклюзії в бізнес просторі, в організаціях. Адже бізнес організації, як більш гнучкі та відкриті для суспільства, швидше знаходять відповіді на складні соціальні запити. Однією з важливих питань с сфері інклюзії є питання працевлаштування людей із психічними розладами, до яких може бути віднесені ПТСР, депресія, тривожні розлади, тощо. На жаль, через триваючу війну в Україні ці розлади в

тому чи іншому ступеню прояву притаманні майже всім громадянам України, а не тільки комбатантам та людям з окупованих територій. І в період післявоєнного відновлення саме психічне здоров'я нації буде одним із першочергових завдань, також як і соціальна інклюзія колишніх комбатантів, а також травмованого війною мирного населення. Сьогодні роботодавці у всьому світі продовжують рухатись в напрямку створення стратегій працевлаштування людей з інвалідністю, зокрема людей з інвалідністю через психічні розлади, адже сучасний глобалізований світ навіть без військового конфлікту знаходиться в стані психічної травматизації, але економіка та бізнес мають функціонувати. Вже сьогодні відомі транснаціональні корпорації, такі як Google, Ernst & Young, Microsoft, J.P. Morgan Chase працюють над справедливими інклюзивними політиками, які б враховували як інтереси працівників, так і задовольняли потреби бізнесу. Спробуємо проаналізувати, які ж переваги у різноманітного середовища, і чи можемо ми ті ж переваги відзначити в університетах:

1. Більше ресурсів. Чим ширше запит, тим більше можна отримати ресурсів, якщо відключити обмеження для пошуку співробітників. Можна отримати ширший спектр навичок, талантів, життєвого досвіду та перспектив.

2. Кращий організаційний клімат. Адже співробітники почуваються більш впевнено, якщо їх поважають та цінують незалежно від стану здоров'я чи інших непередбачених життєвих обставин. Також це буде розвивати навички уваги до потреб інших.

3. Позитивний вплив на бренд та репутацію. Теми різноманіття на робочому місці все більш актуальні в міжнародній спільноті. Залучення представників різних соціальних груп, національностей, сексуальної орієнтації, віку, етнічних груп, релігій, фізичних здібностей, в тому числі і людей із психічними розладами може позитивно вплинути на міжнародну репутацію та позиціонування.

4. Соціальна-свідомість, соціальна відповідальність. Демонструє небайдужість до проблеми, прагнення покращити життя людей.

5. Інноваційність. Різноманіття в колективі позитивно впливає на інноваційність рішень, можливо протестувати як продукти, так і послуги, поглянути з різних кутів зору та мати більш об'єктивне бачення можливостей. (<https://www.mh4u.in.ua>).

Вищезазначені переваги важливі також і для університетів, адже загальний тренд комерціалізації освіти ще більше посилює технологічні управлінські переноси з бізнес-сфери. Вимоги до інноваційності, ефективності менеджменту та якості наданих продуктів та послуг стають все більш вживаними в системі вищої освіти. Тому для університетів поняття менеджменту різноманіття стає дуже актуальним, потребує компетентності в управлінні різноманіттям.

Але визначимося, по-перше, з тим, що таке компетентність. Це більш практична, динамічна властивість, яка, як правило, пов'язана не тільки із набуття, а й із «застосуванням» знань. Важливо відмітити в цьому процесі побудови та передачі знань роль досвіду та осмислення. «Компетентність – це певна майстерність у вирішенні несподіваних та/або критичних ситуацій, яка допомагає впоратися з чимось «несхожим», відмінним від рутинного. Компетентність передбачає мобілізацію наших особистих бачень, відношень та емоцій» [2].

Diversity Intelligence – «Інтелект різноманітності» (DI) або Diversity Competence – «Компетентність різноманітності» (DQ) походить від ідеї, що існує дуже мало знань (і багато незнання) про те, що таке різноманітність: компетентність різноманітності – це здатність орієнтуватися в широкому соціальному, культурному, расовому та інших людських відмінностях, а також розуміти та належним чином використовувати широкі знання про різноманітність серед працівників із захищеними характеристиками на робочому місці [5].

Компетентність різноманіття – це поєднання культурного, емоційного інтелекту та «інтелекту різноманіття». Одним із ключових складових є здатність розуміти набір цінностей, поведінки, ставлення та практики в організації чи системі, що дозволяє ефективно працювати з співробітниками та групами, які мають різний досвід [3]. Слід зазначити, що цей вид глибоко пов'язаний з іншими видами інтелекту. Таким чином, інтеграція інтелекту різноманітності разом з емоційним, культурним та інтелектуальним інтелектом може підвищити ефективність реалізації загальної стратегії різноманітності. Продумані дії щодо різноманітності можуть підвищити ефективність зусиль щодо різноманітності та усунути неефективні ініціативи щодо різноманітності. Без чіткого розуміння різноманітності лідери не повністю підготовлені до реалізації організаційних цілей [4]. Складні соціальні виклики потребують управління складністю, управління різноманіттям проблем та, відповідно, управління різноманіттям рішень.

Висновки. Сучасні освітні та соціальні спільноти різноманітні, і їх розвиток повинен здійснюватися відповідно до принципів управління різноманітністю. Сталий розвиток має на меті створення соціально, екологічно та економічно стій-

кої спільноти (соціуму) із залученими, відповідальними членами спільноти. Але реалізація подібного бачення, досягнення цілей сталого розвитку вимагає просування ідей управління різноманіттям. Для цього необхідно почати з самооцінки поточного рівня різноманітності та міжкультурного інтелекту в спільнотах – освітніх (університети, школи, тощо) та соціальних (організації, громади, тощо), розробляти та тестувати моделі управління різноманіттям (Балтік). Поінформованість про різноманітність, «чутливість» до неї означає, що існує усвідомлення дискомфорту, пов'язаного з відмінностями в расі, релігії, віці, сексуальній орієнтації, етнічній приналежності і т.д. Але цей дискомфорт є на першому етапі усвідомлення, раціоналізації, потім має відбуватися процес взаємодії з іншими. Тому важливо, щоб компетентність різноманітності цінувала відмінності, не намагаючись зробити всіх однаковими. Саме тоді ми можемо отримати позитивний результат від різноманіття та вибудувати якісно нову соціальну цілісність. Це реалізація принципу стійкості складних систем – єдність у різноманітності. Наступним ключовим моментом є інтеграція компетенції в області різноманіття в плани керівництва і розвитку спільноти.

ЛІТЕРАТУРА

1. **Нестерова М., Атнажева Л., Заможський А.** (2023). Соціальні інновації та управління різноманіттям у співпраці університетів та громад. *Вища освіта України*. № 1. С. 47–53.
2. **Рубікондо К.** (2015). Інтеркультурна компетентність. Посібник для тренерів. URL: <https://rm.coe.int/intercultural-competence-trainers-manual/1680a0b9d2>.
3. **Gnagniko R.** (2021). Diversity competence and inclusive practices. URL: <https://www.theequalgroup.com/post/diversity-competence-and-inclusive-practices>.
4. **Hughes C.** (2016). Diversity intelligence: Integrating diversity intelligence alongside intellectual, emotional, and cultural intelligence for leadership and career development. Palgrave Macmillan/Springer Nature. DOI: <https://doi.org/10.1057/978-1-137-52683-0>.
5. **Nesterova M., Portera A., Milani M.** (2022). Diversity and intercultural competence for sustainable community development. *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 8 No. 4. P. 127–138. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-127-138>.

REFERENCES

1. **Nesterova M., Atnazheva L., Zamozhskiy A.** (2023). Menedzhment riznomanittia u spivpratsi universytetiv ta hromad [Diversity management in university-community cooperation]. *Vyscha osvita Ukrainy*. No 1. S. 47–53. [in Ukrainian]
2. **Rubikondo K.** Interkulturalna kompetentnist [Intercultural competence]. Posibnyk dlia treneriv. URL: <https://rm.coe.int/intercultural-competencetrainers-manual/1680a0b9d2>