

Л. Д. Лозінська,
доктор філософії з економіки, доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.78

КРОСКУЛЬТУРНА КОМУНІКАЦІЯ В КОНСАЛТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

L. Lozinska,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine

CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN THE CONSULTING ENVIRONMENT
IN THE CONTEXT OF ENSURING INNOVATIVE ECONOMIC
DEVELOPMENT OF UKRAINE

Мета дослідження передбачає визначити, як кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі знижує втрати від неефективних узгоджень і підсилює створення та впровадження інновацій, що в підсумку підтримує інноваційний економічний розвиток. Об'єкт дослідження це процеси кроскультурної взаємодії та обміну інформацією під час підготовки, прийняття та реалізації рішень у трансформаційних і інноваційних проєктах. У статті охарактеризовано кроскультурну комунікацію в консалтинговому середовищі як критичний чинник прискорення інноваційного економічного розвитку в умовах глобалізації ринку професійних послуг, поширення дистанційної роботи та посилення регуляторних розбіжностей між юрисдикціями. Визначено, що консалтинг у таких проєктах виконує функцію перекладу не лише мови, а й управлінських смислів, зокрема щодо цілей, критеріїв успіху, правил підзвітності, прийнятного ризику, темпу ухвалення рішень і ролей стейкхолдерів. Доведено, що неефективна комунікація має прямі фінансові наслідки, оскільки втрата узгодженості в очікуваннях і стандартах виконання трансформується у перевитрати бюджету, затримки та зниження якості впровадження інновацій.

The article describes cross-cultural communication in the consulting environment as a critical factor in accelerating innovative economic development in the context of the globalization of the professional services market, the spread of remote work and the strengthening of regulatory differences between jurisdictions. It is determined that consulting in such projects performs the function of translating not only language, but also managerial meanings, in particular regarding goals, success criteria, accountability rules, acceptable risk, decision-making pace and stakeholder roles. It is proven that ineffective communication has direct financial consequences, since the loss of consistency in

expectations and performance standards is transformed into budget overruns, delays and a decrease in the quality of innovation implementation. It is substantiated that cross-cultural competence in consulting reduces transaction costs through clear interaction protocols, agreed-upon dictionaries of terms, managed feedback loops and facilitation of negotiations in situations of uncertainty. It is established that cultural diversity can increase innovation and effectiveness only under the condition of managed communication, otherwise the difference in norms of directness, hierarchy and attitude to the conflict generates fragmentation of teams and paralysis of decisions. In the context of Ukraine, taking into account the full-scale armed invasion of the Russian Federation after February 2022, the topic is of particular relevance, since the scale of reconstruction needs of more than half a trillion United States dollars and multi-level donor coordination increase the requirements for transparency, procurement standards and demonstrability of results, which requires systematic coordination between Ukrainian institutions, business and international partners. The prospects for using technologies based on artificial intelligence for translation, generalization and support of analytics are characterized, while emphasizing the risks of distortion of meanings and the need for human validation, especially in high-stakes transformation projects.

Ключові слова: кроскультурна комунікація, консалтинг, інноваційний економічний розвиток, управління змінами, міжнародні проекти, донорська координація, культурний інтелект, транзакційні витрати, відновлення України.

Key words: cross-cultural communication, consulting, innovative economic development, change management, international projects, donor coordination, cultural intelligence, transaction costs, reconstruction of Ukraine.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Консалтинг все частіше працює на перетині різних культур, мов, управлінських стилів і бізнес-логік, а саме на цих перетинах найчастіше народжуються інновації або, навпаки, виникають помилки, які роблять інноваційні проекти занадто дорогими, повільними або конфліктними. Відтак, саме консалтинг є особливим середовищем, тому що він не просто виконує завдання, він переводить ідеї, правила, дані й очікування з однієї системи координат в іншу, наприклад від інвестора до команди розробки, від державної інституції до приватної компанії, від головного офісу до філій у різних країнах, від локальної бізнес-культури клієнта до глобальних стандартів галузі. У такій роботі навіть одна й та сама фраза може мати різну вагу, різний ступінь прямої, різний рівень обов'язковості, залежно від культурної норми, а також від того, як у конкретній культурі вибудовується довіра, як проявляється повага, як приймаються рішення, як люди ставляться до часу, ризику і відповідальності. Якщо консультант не враховує ці відмінності, він може формально запропонувати правильне рішення, але отримати відмову, пасивний опір або поверхневе виконання без реального результату, а це означає втрату інвестицій, уповільнення впровадження нововведень, зростання транзакційних витрат і погіршення репутації. У сучасній національній економіці інновації рідко створюються ізольовано, вони зазвичай є результатом партнерств, мереж, спільних дослідницьких програм, трансферу технологій, міжнародних ланцюгів постачання, участі в програмах підтримки, а також масштабування рішень на різні ринки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науково-практичному дискурсі кроскультурна комунікація найчастіше розглядається як чинник, який впливає на узгодженість управлінських дій, довіру між учасниками взаємодії та сприйняття цінності організації зовнішніми і внутрішніми аудиторіями [1—10]. Наприклад, Н. Степаненко та І. Волкова [1] фокусують увагу на тому, що кроскультурні комунікації є практичним інструментом формування корпоративного бренду, оскільки саме через комунікаційні практики вибудовується репутаційний капітал, підтримується цілісність брендових повідомлень і знижується ризик смислових викривлень у багатокультурному середовищі. Макроконтест розвитку консалтингу та його структурних зрушень у Європі системно розкрито у дослідженні І. Косіченко [2], де показано роль європейського сегменту як провідного у світовому консалтинговому ринку послуг. Проблематика розвитку консалтингової діяльності в Україні в оптиці європейського досвіду розглянута у статті О. Карпенко [3], де підкреслюються перспективи адаптації європейських практик та організаційних моделей консультаційних послуг до національного середовища. Особливо релевантною до сучасних умов є праця А. Бричко та А. Бондар [4], де управлінське консультування розглядається як інструмент стратегічного розвитку сільських територій у контексті зеленої відбудови та євроінтеграції України. А. Бричко [4] зазначає, що консультаційна підтримка може бути механізмом підсилення стратегічної спроможності територій, коли вона інтегрує екологічні та економічні пріоритети і орієнтується на довгострокові результати.

Таблиця 1. Роль кроскультурної комунікації в США

Сьогодні роль кроскультурної комунікації у Сполучених Штатах Америки посилюється через поєднання трьох тенденцій, цифровізація бізнесу, зміна демографічної структури ринку праці і впровадження технологій на базі штучного інтелекту у професійні послуги	США	Кроскультурна комунікація безпосередньо підтримує конкурентоспроможність консалтингу на глобальному ринку, тому що значна частина консультативної роботи відбувається через міжнародні контракти, де різняться бізнес-культури, правові рамки і стандарти звітності
У Сполучених Штатах Америки кроскультурна комунікація також є умовою того, щоб різноманітність команд працювала як ресурс інновацій, а не як джерело конфліктів. Дослідження Boston Consulting Group показує зв'язок між різноманітністю управлінських команд і інноваційною виручкою, зокрема вищі частки доходів від інновацій у компаній із більш різноманітним керівництвом		В умовах гібридної роботи та високої інтенсивності письмової взаємодії кроскультурна комунікація у Сполучених Штатах Америки стає фактором продуктивності, який прямо пов'язаний із витратами бізнесу
Сьогодні роль кроскультурної комунікації у Сполучених Штатах Америки посилюється через поєднання трьох тенденцій, цифровізація бізнесу, зміна демографічної структури ринку праці і впровадження технологій на базі штучного інтелекту у професійні послуги		Консалтинг у Сполучених Штатах Америки не рідко супроводжує складні програми змін у приватному секторі та державних ініціативах, де кроскультурна комунікація виконує роль механізму зниження ризиків

Джерело: сформовано автором.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження передбачає визначити, як кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі знижує втрати від неефективних узгоджень і підсилює створення та впровадження інновацій, що в підсумку підтримує інноваційний економічний розвиток. Об'єкт дослідження це процеси кроскультурної взаємодії та обміну інформацією під час підготовки, прийняття та реалізації рішень у трансформаційних і інноваційних проєктах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі сьогодні стала не просто навиком, а базовою інфраструктурою глобальної економіки знань, оскільки консалтинг дедалі частіше є частиною міжнародної торгівлі послугами, яка швидко зростає і цифровізується. За оцінками Boston Consulting Group [12], обсяг торгівлі послугами у 2024 році становив близько 8,7 трлн дол. США, а до 2032 року очікується зростання приблизно до 11,7 трлн дол. США із середньорічним темпом близько 5,6 відсотка, що удвічі швидше за торгівлю товарами. У цьому ж аналізі підкреслюється, що послуги формують від 40 до 70 відсотків валового внутрішнього продукту у більшості країн, а цифрові послуги стають ареною регуляторних розбіжностей між юрисдикціями, що автоматично ускладнює будь-які консультативні проєкти, які перетинають кордони. На рівні структури експорту це також видно, наприклад, за даними Комісії з міжнародної торгівлі США, професійні послуги у 2022 році дали 313,8 млрд.дол. США крос-

кордонного експорту, це 34,9 відсотка від усього експорту послуг кроскордонним каналом, а отже економічна ціна якості комунікації у професійних послугах стає макрорівневою. У таких умовах кроскультурна комунікація для консалтингу працює як механізм зниження трансакційних витрат, зменшення непорозумінь у вимогах і критеріях успіху, а також як спосіб швидше переносити управлінські інновації між країнами і галузями, що прямо підсилює інноваційний економічний розвиток (табл. 1).

Сьогодні, кроскультурність являється не тільки джерелом втрат, вона є одним із найпотужніших двигунів інновацій, якщо її правильно організувати, а консалтинг фактично спеціалізується на такій організації. Дані Boston Consulting Group на великій вибірці понад 1 700 компаній у восьми країнах показують сильний і статистично значущий зв'язок між різноманітністю управлінських команд і інноваційністю, компанії з різноманітнішими управлінськими командами повідомляли про інноваційний дохід на 19 % вищий, 45 % виручки від нових продуктів і послуг за останні три роки проти 26 % у компаній із нижчою різноманітністю, а також про вищі показники рентабельності. Паралельно McKinsey у звіті "Delivering through Diversity" на глобальних даних показує, що компанії верхнього квартиля за етнічною і культурною різноманітністю виконавчих команд на 33 % частіше демонструють провідну прибутковість у галузі, а за різноманітністю рад директорів цей показник становить 43 % [11]. Для інноваційного економічного розвитку це важливо, бо інновації виникають там, де є різні когнітивні моделі, досвід ринків, альтернативні інтерпретації ризику та різні стилі розв'язання проблем, але без кроскультурної комунікації ця

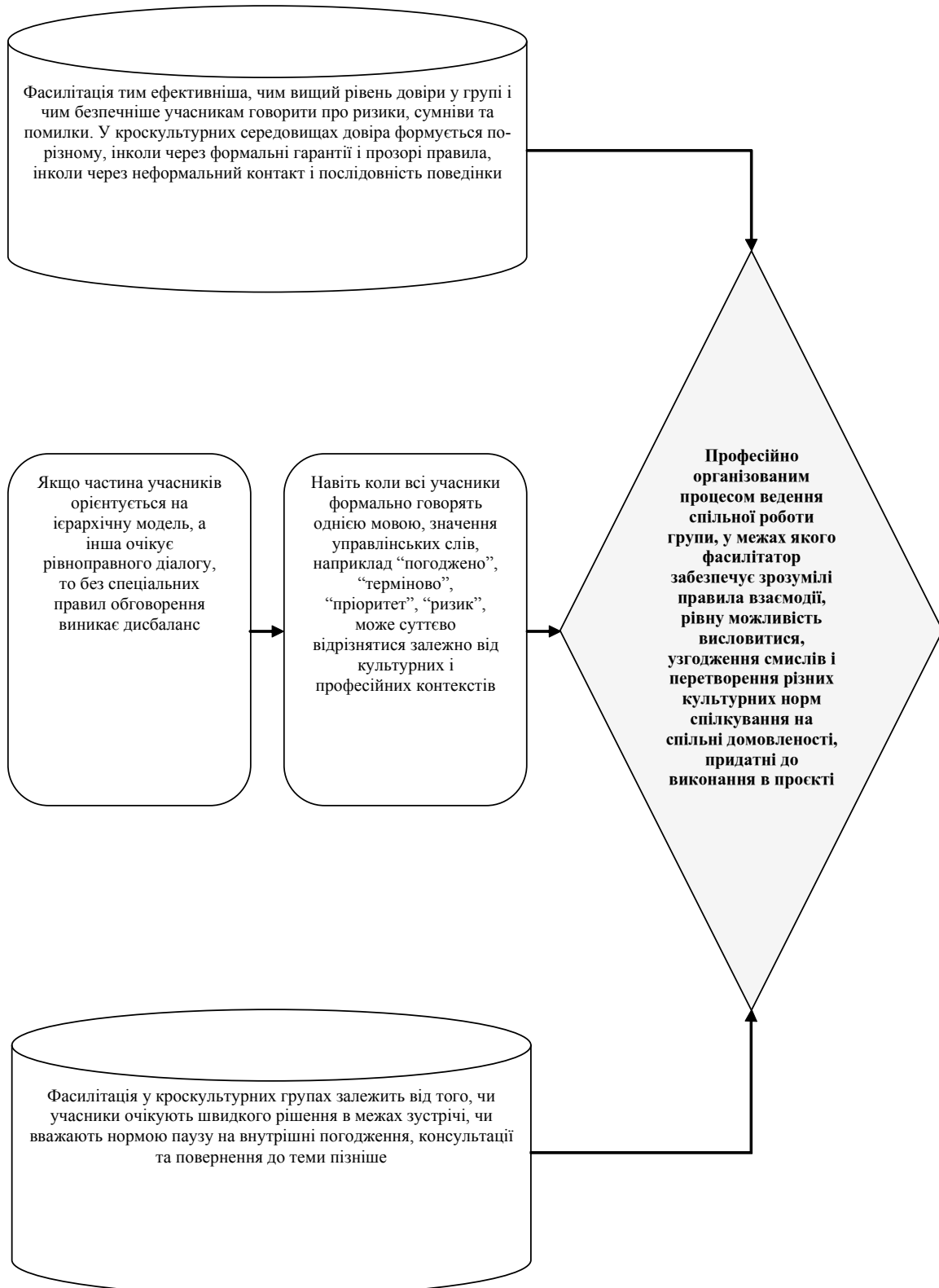


Рис. 1. Фасилітація в системі кроскультурної комунікації

Джерело: сформовано автором.

різноманітність перетворюється на конфлікти. Саме тому консалтингова практика все частіше зміщується від простого передавання найкращих практик до фасилітації міжкультурних домовленостей, узгодження слів, термінів, перекладу не мови, а смислів, і побудови процесів, де різноманітність стає продуктивною, а не руйнівною (рис. 1).

В Україні кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі стала критичною тому, що консалтинг часто працює на стику українських інституцій, місцевого бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних донорів, де різняться управлінські культури, мова доказів, логіка підзвітності, темп ухвалення рішень і підходи до ри-

Таблиця 2. Консалтингове середовище в умовах воєнного стану

Аспекти	Що змінюється в консалтинговому середовищі під час воєнного стану	Що робить консалтинг, і як це підтримує інноваційний економічний розвиток
Безпека, ризики, безперервність діяльності	Ризик-профіль проєктів стає нестабільним, змінюються ланцюги постачання, графіки робіт, доступ до об'єктів та людей. Рішення часто ухвалюються швидше, але з меншим обсягом інформації, а помилки мають вищу ціну через обмежені ресурси	Впроваджуються сценарні підходи, карти ризиків, плани безперервності, протоколи кризових комунікацій та правила ескалації. Консультанти допомагають налаштувати короткі цикли контролю, щоб швидко виявляти відхилення і коригувати курс без втрати стратегічної мети. Це зменшує втрати часу і бюджету, а також створює кероване середовище для впровадження інновацій навіть за високої невизначеності
Донорські програми, підзвітність, відповідність вимогам	Зростає частка проєктів, що фінансуються через міжнародну підтримку, і разом з цим посилюються вимоги до прозорості, доказовості результатів та документування рішень. В одній програмі можуть поєднуватися різні правила закупівель, моніторингу та оцінювання	Консалтинг будує єдину рамку управління проєктом, де узгоджуються словник термінів, структура звітності, логіка показників, правила збору даних і відповідальні ролі. Окремо налаштовуються процедури внутрішнього контролю, щоб доказовість і прозорість не блокували швидкість реалізації, а підтримували її
Кадри, організація праці, управління змінами	Команди працюють у змішаних форматах, часто розподілені географічно, при цьому можливі втрати кадрів, ротації та перевантаження ключових людей. Зростає залежність від неформальних каналів, але одночасно збільшується ризик викривлення смислів, особливо у багаторівневих організаціях	Консультанти проєктують комунікаційну архітектуру змін, визначають частоту і формат синхронізацій, правила зворотного зв'язку та інструменти фіксації домовленостей. Додаються елементи підтримки команд, зокрема чітке розмежування відповідальності, пріоритизація завдань і практики зменшення перевантаження
Цифровізація, дані, технології на базі штучного інтелекту	Значна частина взаємодій переходить у цифрові канали, зростає потреба в оперативних даних про стан проєктів, потреби громад і доступні ресурси. Паралельно посилюються вимоги до кіберзахисту, контролю доступу і якості даних, оскільки помилки в даних можуть масштабуватися на рішення	Консалтинг допомагає вибудувати контури даних, визначає джерела, правила валідації, відповідальних за якість, а також створює панелі управління для швидких рішень. Упроваджуються підходи до безпечного використання технологій на базі штучного інтелекту, коли автоматизація підтримує підготовку матеріалів і аналітику, але ключові смисли перевіряються експертно

Джерело: сформовано автором.

зику. Відтак, сам масштаб завдань відновлення створює для цього безпрецедентний контекст, спільна оцінка Уряду України, Світового банку, Європейської Комісії та Організації Об'єднаних Націй оцінює потреби відновлення і реконструкції у 524 млрд. дол. США на наступне десятиріччя станом на 31 грудня 2024 року, і такі обсяги ресурсів означають багато паралельних проєктів із різними правилами, процедурами та очікуваннями щодо прозорості. У цих умовах консультанти фактично виконують роль посередників між системами, де міжнародні партнери часто вимагають формалізованих показників, аудиторських треків і стандартів закупівель, а українські команди працюють у режимі високої невизначеності, безпекових обмежень і кадрової напруги, і без правильно вибудованої комунікації зростає ризик затримок, помилок у трактуванні вимог та недовіри між сторонами. Додатково ситуацію ускладнює багаторівнева координація допомоги, з 2022 року створювалися платформи донорської координації, які потребують узгоджених наративів, єдиних пріоритетів

та спільної мови про результати, а це є суто комунікаційне завдання, яке консалтинг часто підтримує методологічно і організаційно (табл. 2).

Разом із усім вище зазначеним, паралельно з відновленням триває євроінтеграційний трек, зокрема відкриття переговорів про вступ до Європейського Союзу у 2024 році та подальші етапи зближення політик і процедур, і це збільшує кількість ситуацій, де потрібно узгоджувати європейські норми, українські управлінські практики й очікування різних груп стейкхолдерів, а отже робить кроскультурну комунікацію одним із практичних чинників інституційної модернізації та інноваційного економічного розвитку навіть під час війни.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Кроскультурна комунікація в консалтинговому середовищі стає ключовою умовою інноваційного економічного розвитку, тому що саме через неї проходить

практичне узгодження цілей, смислів, відповідальності й темпу змін у міжнародних і міжгалузевих проєктах, де ставка завжди висока, а невизначеність є нормою. Так, сучасний консалтинг дедалі більше переходить від простого перенесення найкращих практик до науково обгрунтованого управління комунікаційними механізмами, що знижують трансакційні витрати, підвищують довіру і прискорюють впровадження нововведень у різних країнах та організаційних культурах. Отже, своєчасність цієї теми полягає у тому, що глобальне зростання торгівлі послугами, регуляторна фрагментація, цифровізація і впровадження технологій на базі штучного інтелекту роблять кроскультурну комунікацію не допоміжним чинником, а центральним інструментом, який визначає, чи стане інновація реальним економічним результатом, чи залишиться задумом без масштабування і довіри.

Література:

1. Степаненко Н. І., Волкова І. М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. Економіка та суспільство, Вип. 56, 2023. С. 594—598.
2. Косіченко І. І. Європейський сегмент консалтингу як лідер у структурі світового консалтингового ринку послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 1 (24). 2020. С. 3—8.
3. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. Причорноморські економічні студії. 2018. № 27. С. 54—58.
4. Бричко А. М., Бондар А. В. Управлінське консультування як інструмент стратегічного розвитку сільських територій у контексті зеленої відбудови та євроінтеграції України. Проблеми системного підходу в економіці, номер 4, випуск 97, 2024. С. 107—112.
5. Консалтингове забезпечення управлінських економіко-екологічних рішень на регіональному рівні: монографія. За заг. ред. д.е.н., професора А.І. Ковальова. Одеса: ФОП Гуляєва В.М., 2017. 190 с.
6. Перевозова І., Орлова О., Лісова О. Структуризація проблемного поля для управлінського консультування з питань модернізації основних засобів. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 4, Том 3, С. 174—180.
7. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/07/2025)
8. Перевозова, І., Шайбан, В., & Деделюк, О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. Економіка та суспільство, (53). 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>
9. Лозінська Л. Д. Застосування моделей Хофстеде і Тромпенаарса в українському консалтингу. Економіка та суспільство, випуск 77, 2025. С. 9—16.
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип. 37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/07/2025).
11. How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
12. Services Are the New Fault Lines in Global Trade. URL: <https://www.bcg.com/publications/2025/services-are-the-new-fault-lines-in-global-trade>

References:

1. Stepanenko, N. I., & Volkova, I. M. (2023), "Cross-cultural communications in corporate brand formation", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56, pp. 594—598.
2. Kosichenko, I. I. (2020), "European segment of consulting as a leader in the structure of the global consulting services market", *Skhidna Yevropa, ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1 (24), pp. 3—8.
3. Karpenko, O. O. (2018), "Prospects for the development of consulting activities in Ukraine based on European experience", *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 27, pp. 54—58.
4. Brychko, A. M., & Bondar, A. V. (2024), "Management consulting as a tool for strategic development of rural territories in the context of green recovery and European integration of Ukraine", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 4 (97), pp. 107—112.
5. Kovalov, A. I. (2017), *Konsaltnyhove zabezpechennia upravlins'kykh ekonomiko-ekolohichnykh rishen' na rehional'nomu rivni* [Consulting support of managerial economic and environmental decisions at the regional level], FOP Hulaiieva V. M., Odesa, Ukraine.
6. Perevozova, I., Orlova, O., & Lisova, O. (2020), "Structuring the problem field for management consulting on modernization of fixed assets", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, no. 3, pp. 174—180.
7. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20.
8. Perevozova, I., Shaiban, V., & Dedeliuk, O. (2023), "Realities and prospects of domestic and international management, priority directions, forecast of the future", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 53, article 34, DOI 10.32782/2524-0072/2023-53-34.
9. Lozinska, L. D. (2025), "Application of Hofstede and Trompenaars models in Ukrainian consulting", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 77, pp. 9—16.
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237, DOI 10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237, accessed 11 July 2025.
11. BCG (2018), "How Diverse Leadership Teams Boost Innovation", available at: <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation> (Accessed 10 Dec 2025).
12. BCG (2025), "Services Are the New Fault Lines in Global Trade", available at: <https://www.bcg.com/publications/2025/services-are-the-new-fault-lines-in-global-trade> (Accessed 10 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.12.2025 р.