

Можливості залучення міжнародних практик введення крос-культурної комунікації для розвитку консалтингу в Україні

Любов Лозінська ¹

Опубліковано	Секція	УДК
22.12.2025	Економіка	65.012.4:316.772

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18040140>

Анотація. Метою статті є обґрунтувати та систематизувати міжнародні практики крос-культурної комунікації, придатні для підвищення результативності консалтингових проєктів в Україні. Об'єктом дослідження є процес розвитку консалтингу в Україні через удосконалення взаємодії консультантів, клієнтів у мультикультурному зовнішньому середовищі. У статті розглянуто можливості залучення міжнародних практик крос-культурної комунікації для розвитку консалтингу в Україні в умовах зростання кількості проєктів, різними професійними культурами та відмінними моделями ділової взаємодії. Визначено бар'єри, серед яких неузгодженість термінології, різне трактування відповідальності, часу та якості, а також відмінності у способах надання зворотного зв'язку і реагування на конфлікти. Встановлено, що ці бар'єри безпосередньо підвищують транзакційні витрати проєктів, знижують довіру до рекомендацій та створюють ризик помилкового узгодження, коли формальна згода не означає реальної підтримки змін. Охарактеризовано практики Канади, де поєднання мультикультурної політики та професійних етичних норм у сертифікованому управлінському консалтингу підсилює клієнтоорієнтованість, прозорість очікувань і відповідальність консультанта. Проаналізовано досвід Німеччини, у якому дисципліна процесів, ясність письмової й усної комунікації, пунктуальність і орієнтація на доказовість формують стандарт партнерської взаємодії. Розкрито досвід Японії, де попереднє узгодження з ключовими учасниками, увага до контексту та пошук консенсусу зменшують ризики публічної конфронтації і підвищують готовність організації до впровадження. Доведено, що для українських консалтингових компаній ефект дають не окремі тренінги, а системний пакет інструментів, який включає протокол комунікації, правила фасилітації зустрічей, шаблони фіксації домовленостей, етичні вимоги щодо конфіденційності та механізми регулярного зворотного зв'язку.

Ключові слова: крос-культурна комунікація, консалтинг, управлінський консалтинг, професійна етика, консалтингове середовище, міжкультурні компетентності

¹ ORCID ID 0000-0001-9993-9875

доктор філософії з економіки,
доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(м. Івано-Франківськ, Україна)

Possibilities of involving international practices of introducing cross-cultural communication for the development of consulting in Ukraine

Abstract. The purpose of the article is to substantiate and systematize international practices of cross-cultural communication, suitable for increasing the effectiveness of consulting projects in Ukraine. The object of the study is the process of development of consulting in Ukraine through improving the interaction of consultants and clients in a multicultural external environment. The article considers the possibilities of involving international practices of cross-cultural communication for the development of consulting in Ukraine in the conditions of an increasing number of projects, different professional cultures and different models of business interaction. Barriers are identified, including inconsistency of terminology, different interpretations of responsibility, time and quality, as well as differences in the methods of providing feedback and responding to conflicts. It is established that these barriers directly increase the transaction costs of projects, reduce trust in recommendations and create the risk of false agreement, when formal agreement does not mean real support for changes. The practices of Canada are described, where the combination of multicultural policy and professional ethical norms in certified management consulting enhances client-centeredness, transparency of expectations, and consultant responsibility. The experience of Germany is analyzed, where process discipline, clarity of written and oral communication, punctuality, and focus on evidence form the standard of partnership interaction. The experience of Japan is revealed, where preliminary coordination with key participants, attention to context, and the search for consensus reduce the risks of public confrontation and increase the organization's readiness for implementation. It is proven that for Ukrainian consulting companies, it is not individual trainings that give an effect, but a systemic package of tools that includes a communication protocol, meeting facilitation rules, agreement recording templates, ethical confidentiality requirements, and regular feedback mechanisms.

Keywords: cross-cultural communication, consulting, management consulting, professional ethics, consulting environment, intercultural competencies.

Вступ

Актуальність проблеми. Тема можливостей залучення міжнародних практик введення крос-культурної комунікації для розвитку консалтингу в нашій країні являється вкрай актуальною, оскільки консалтинговий ринок дедалі частіше працює у середовищі, де клієнти, партнери, донори, інвестори, підрядники та експертні команди мають різні культурні норми, управлінські традиції, комунікаційні стилі, очікування щодо ролей і відповідальності, а також різне трактування часу, ризику та якості, і саме ці відмінності здатні як підвищувати результативність співпраці, так і створювати приховані бар'єри, що впливають на довіру, швидкість ухвалення рішень і вартість помилок. В такого роду умовах системне впровадження крос-культурної комунікації на основі міжнародних практик дає консалтингу інструменти для точнішої діагностики потреб замовника, коректнішого формулювання цілей і показників успіху, зниження конфліктності, підвищення якості фасилітації та переговорів, а також для підсилення клієнтоорієнтованості через адаптацію мови, формату звітності, способів презентації рекомендацій і механізмів супроводу змін, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність консалтингових компаній, їх здатність масштабуватися, працювати у мультидисциплінарних командах і підтримувати проекти з різними групами посередників, а для економіки загалом це означає кращу інтегрованість бізнесу у глобальні ланцюги співпраці, більш прогнозовану якість управлінських рішень, зростання довіри до професійних послуг і формування репутації консалтингу

як сфери, що не просто передає методики, а забезпечує ефективну взаємодію людей і організацій у складному, різноманітному та динамічному зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження крос-культурної комунікації та її управлінського застосування формують базу для розуміння того, як консалтингові послуги можуть підвищувати результативність організацій у середовищі різних норм взаємодії, очікувань і поведінкових моделей [1-10]. До прикладу, Т. П. Близнюк [1] розкриває крос-культурні особливості менеджменту мультинаціональної організації, зосереджуючись на тому, що культурні відмінності проявляються не лише у мовленні, а й у стилях лідерства, підходах до координації, сприйнятті ієрархії, ставленні до невизначеності та правилах групової взаємодії. Н. В. Сідоричева та А. Ю. Тащенко [2] аналізують явище культурної апропріації в соціальних відносинах, підкреслюючи, що некоректне запозичення символів, практик чи форм поведінки може загострювати напруження, спричиняти конфлікти та руйнувати довіру. В. О. Бабіна та Т. М. Моїсеєва [3] звертають увагу на проблеми єдності професіоналізму і культури в комунікативних відносинах, показуючи, що професійна компетентність не може бути повною без культурної компетентності, яка впливає на стиль аргументації, норми ділового спілкування, способи зворотного зв'язку та механізми розв'язання конфліктів. Т. В. Бельська та М. Г. Лашкіна [4] розглядають міждисциплінарний дискурс фактору конвергенції сучасного постмодерного світу та його відображення у публічному комунікативному просторі під час війни в Україні, наголошуючи на складності комунікації у ситуаціях підвищеної чутливості та різних інтерпретацій подій. Є. Солонін [5] зазначає, що етнокомунікація у мультикультурному регіоні створює виклики для системи національної безпеки, а отже комунікативні помилки та ігнорування культурних контекстів можуть переходити з рівня локальних непорозумінь до ширших соціальних ризиків.

Метою статті є обґрунтувати та систематизувати міжнародні практики крос-культурної комунікації, придатні для підвищення результативності консалтингових проєктів в Україні. Об'єктом дослідження є процес розвитку консалтингу в Україні через удосконалення взаємодії консультантів, клієнтів у мультикультурному зовнішньому середовищі.

Результати

Розвиток консалтингу в Україні дедалі більше залежить не лише від технічної якості рекомендацій, а й від того, як консультанти вибудовують взаєморозуміння між людьми з різними управлінськими традиціями, професійними мовами, очікуваннями щодо відповідальності, темпу роботи, ролі формальних процедур і рівня прямоти в обговореннях. У цьому сенсі міжнародні практики крос-культурної комунікації корисні як набір конкретних протоколів, що роблять взаємодію передбачуваною, а проєкти керованими, починаючи від правил формування спільної термінології та узгодження способів ухвалення рішень, і завершуючи культурно чутливим фасилітуванням, роботою із запереченнями та конфліктами, і налаштуванням каналів зворотного зв'язку без втрати довіри. Так, на практиці це означає перехід від інтуїтивної комунікації до професійної системи, де існують етичні стандарти, чіткі вимоги до компетентності, прозоре управління очікуваннями клієнта, а також інструменти інклюзивності в командах, що важливо для проєктів із багатьма стейкхолдерами. Корисною рамкою тут є підхід Організації Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури, який описує міжкультурні компетентності як поєднання знань, навичок і ставлень для ефективної взаємодії у різноманітних середовищах, а також управлінські практики інклюзивності, які підтримуються стандартом Міжнародної організації зі стандартизації ISO 30415:2021 щодо різноманітності та інклюзії в організаціях. Для українського консалтингу це дає підстави створювати внутрішні навчальні модулі, шаблони діалогу з клієнтом, стандарти документування домовленостей, правила участі

у зустрічах, і механізми запобігання непорозумінням, які напряду впливають на якість виконання проєктів і репутацію ринку (рис.1).

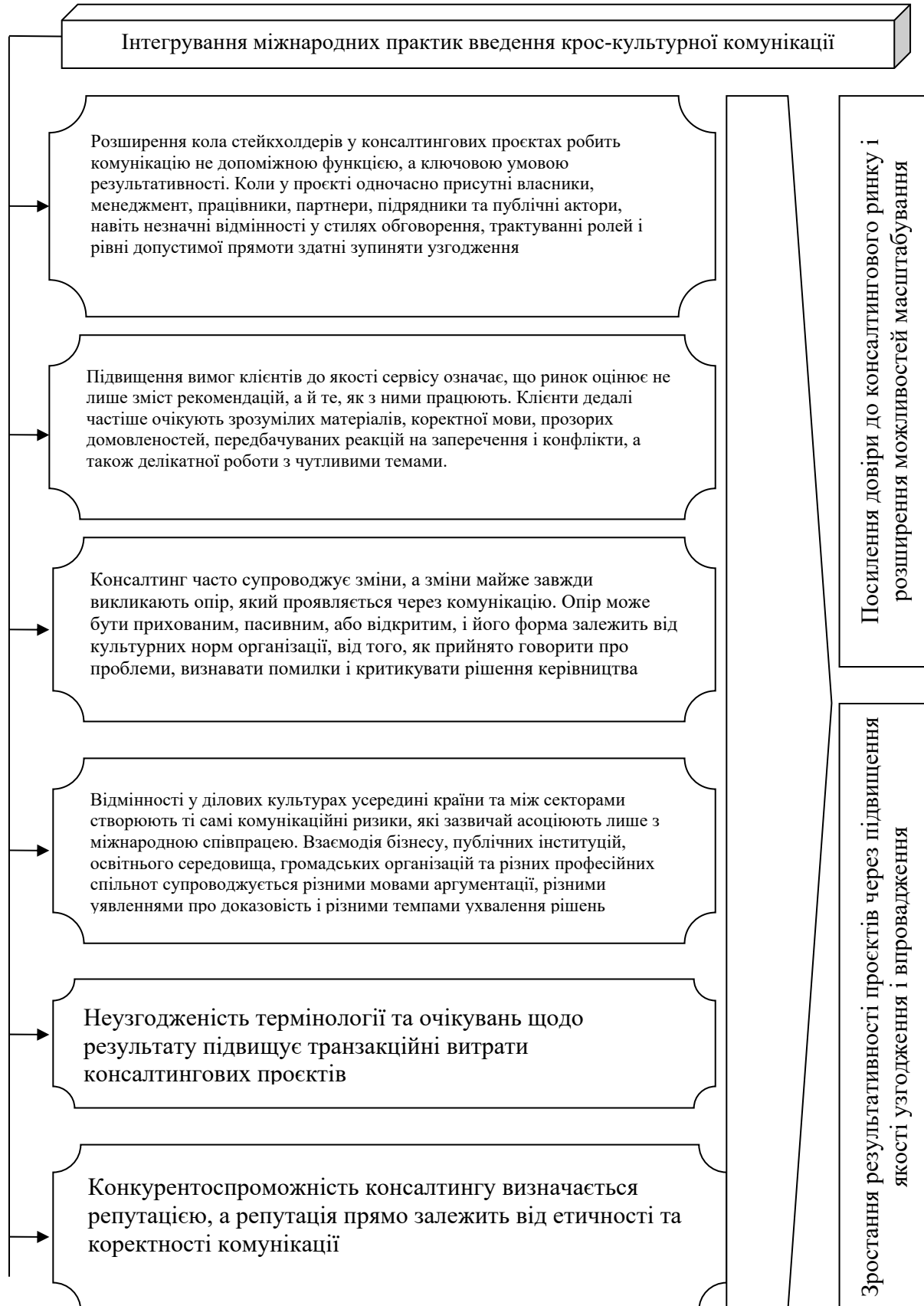


Рис.1. Основні причини інтегрування міжнародних практик введення крос-культурної комунікації

Сформовано автором

Канада подає показовий приклад того, як крос-культурна комунікація стає частиною інституційної логіки ринку професійних послуг, а не лише набором порад з етикету. Відтак, в країні діє законодавча рамка, що підтримує збереження і розвиток мультикультурності та передбачає державну політику, спрямовану на визнання різноманіття і зменшення бар'єрів участі в суспільному житті, а у практичній площині це стимулює попит на модерацію діалогів, роботу з громадами, і комунікацію, яка враховує різні культурні коди. У канадському консалтингу сильним елементом є професіоналізація через етичні правила, зокрема уніфікований кодекс професійної поведінки сертифікованих консультантів з менеджменту, де акцент робиться на захисті інтересів клієнта і суспільства, відповідальності, доброчесності, компетентності та конфіденційності, і це прямо формує культуру взаємодії з клієнтами з різним бекграундом. Важливою є наявність державних інструментів розвитку міжкультурної ефективності, наприклад у системі зовнішніх зв'язків та програм міжнародної співпраці, що підсилює поширення методик міжкультурної підготовки у публічному секторі та суміжних сферах, а консалтинг підхоплює ці підходи через тренінги, протоколи залучення стейкхолдерів і стандарти інклюзивних команд. Для України тут особливо цінні три уроки, поява зрозумілих етичних правил професії, розбудова сертифікаційної культури, і практики комунікації з різними групами клієнтів на основі структурованих діалогів і чітких домовленостей (табл.1).

Таблиця 1. Можливості застосування канадського досвіду крос-культурної комунікації для розвитку консалтингу в Україні

Напрямок застосування	Як це може працювати в українському консалтингу
Професійна етика як інфраструктура довіри	Запровадження єдиного для галузі етичного каркасу, який описує очікувані норми поведінки консультанта у взаємодії з клієнтом, командою та зовнішніми стейкхолдерами. Такий каркас має включати вимоги щодо конфіденційності, уникнення конфлікту інтересів, чесного позиціонування компетентності, прозорого погодження меж проекту, а також відповідальності за наслідки рекомендацій. Практичний ефект полягає у зниженні ризику репутаційних втрат, підвищенні прогнозованості якості послуг і створенні стабільної основи для довгострокових відносин, особливо коли проекти виконуються у середовищі різних стилів комунікації, відмінних очікувань щодо ролей і різного рівня чутливості до формулювань
Сертифікація та стандартизація компетентностей	Створення системи добровільної сертифікації консультантів та внутрішніх стандартів консалтингових компаній, які фіксують мінімальні вимоги до компетентностей у крос-культурній комунікації. Це може включати навчальні модулі з фасилітації, ведення переговорів, управління очікуваннями, інклюзивної комунікації, підготовки звітів і презентацій під різні аудиторії, а також етики у взаємодії з клієнтом. Сертифікація працюватиме як сигнал ринку про якість і зрілість консультанта, знижуватиме інформаційну асиметрію для клієнта і сприятиме формуванню «спільної мови» у професійній спільноті, коли під однаковими термінами розуміють однакові дії, відповідальність і результат
Структуровані діалоги та протоколи взаємодії зі стейкхолдерами	Впровадження практик модерації діалогів, які використовують чіткі правила участі, фіксацію домовленостей, визначення ролей, регламент зустрічей, формат узгодження рішень і механізми зворотного зв'язку. Для консалтингових проектів це означає перехід від хаотичних обговорень до керованого процесу, де

	консультант не лише пропонує рішення, а й проектує взаємодію так, щоб зменшувати напруження між групами та уникати «прихованої незгоди». Окремим інструментом може бути карта стейкхолдерів із описом їхніх мотивацій, чутливих тем, очікувань і прийнятних каналів комунікації, що підвищує точність повідомлень і знижує ризики помилкового трактування
Інклюзивність і міжкультурна ефективність як практична навичка проєктних команд	Інтеграція інклюзивних практик у роботу консалтингових команд, що охоплює правила комунікації у групі, збалансовану участь у дискусіях, повагу до різних стилів аргументації, а також культурно чутливі формати навчання та передавання знань клієнту. Це може бути реалізовано через внутрішні політики взаємодії, шаблони підготовки матеріалів, уніфіковані стандарти публічних і робочих зустрічей, і окремі процедури для складних повідомлень, коли потрібне делікатне формулювання

Сформовано автором

Німеччина цікава тим, що її досвід підсилює консалтинг через поєднання жорсткої професійної етики, високої вимогливості до якості процесу і культури ясності у діловому спілкуванні. Важливим орієнтиром є кодекс професійної поведінки Федеральної асоціації німецьких управлінських консультантів, де підкреслюються незалежність консультанта, сумлінність, належна старанність, прийняття завдань лише за наявності компетентності й часу, а також відмова від замовлень, які передбачають незаконні або нечесні дії, і саме такі правила зменшують ризики для клієнта та задають високий стандарт довіри у взаємодії. Для консалтингу це трансформується у технологію роботи, де більша частина успіху досягається через якісно підготовлені матеріали, точне визначення меж проєкту, деталізовані критерії приймання результатів, дисципліну у комунікації, і регулярні короткі цикли узгодження, що мінімізують різночитання. Для України німецький досвід корисний як модель, у якій крос-культурна комунікація підтримується не загальними гаслами, а процесною культурою, етичними правилами і стандартами професійної поведінки, і це можна перенести у вигляді внутрішніх регламентів консалтингових компаній, стандартів листування, протоколів зустрічей, і навчання консультантів роботі з критикою та запереченнями так, щоб зберігати партнерський тон і досягати визначеного результату.

Японія демонструє інший, але не менш практичний шлях, де ключем є повага до контексту, запобігання публічній конфронтації і досягнення консенсусу перед формальним рішенням, і саме це суттєво впливає на те, як консалтинг має організувати комунікацію. Показовим є матеріал Японської організації зовнішньої торгівлі, яка прямо вказує, що непорозуміння через відмінні комунікаційні стилі можуть призводити до втрати можливостей, а також описує практику попереднього узгодження, відому як *немаваші*, що захищає процес ухвалення рішень від розбіжностей і нестачі залученості, і робить впровадження більш плавним, бо учасники заздалегідь розуміють рішення і підтримують його. У консалтинговому дизайні це означає, що формальна нарада рідко є місцем, де «виграють аргумент», натомість консультант спочатку проводить серію коротких попередніх розмов із ключовими людьми, перевіряє реакції, збирає заперечення, адаптує пропозицію, і лише тоді виносить її на загальне узгодження, при цьому велике значення має якість письмових матеріалів і послідовність подачі (табл.2).

Таблиця 2. Можливості застосування німецького та японського досвіду крос-культурної комунікації для розвитку консалтингу в Україні

Напрямок і логіка підходу	Як це може бути застосовано в українському консалтингу
Етика і процесна культура як основа довіри	Впровадження внутрішнього кодексу професійної поведінки консультанта, який чітко визначає межі незалежності, вимоги до сумлінності та належної старанності, правила прийняття завдань лише за наявності підтвердженої компетентності і реального ресурсу часу, а також норму відмови від проєктів, що містять незаконні або нечесні очікування клієнта. У практиці це може бути оформлено як пакет внутрішніх політик компанії з обов'язковими процедурами первинної перевірки запиту клієнта, фіксацією потенційного конфлікту інтересів, обов'язковим погодженням меж проєкту у письмовому вигляді та документуванням ключових рішень
Дисципліна комунікації і «якість процесу»	Перенесення акценту на технологію виконання проєкту, де результат досягається через структуровані матеріали, точне визначення обсягу робіт, деталізовані критерії приймання результатів і регулярні короткі цикли узгодження, які зменшують ризик різночитань та накопичення невирішених суперечностей. У українських умовах це може означати стандартизацію листування, запровадження єдиного шаблону протоколів зустрічей, календаря контрольних точок, єдиної логіки ведення робочих файлів та чіткої структури звітів, де відокремлено висновки, аргументацію, обмеження і кроки впровадження
Повага до контексту і консенсус перед формальним рішенням	Адаптація практики попереднього узгодження з ключовими учасниками до українських консалтингових проєктів, особливо там, де є ієрархія, внутрішня політичність, конкуренція підрозділів або висока чутливість до формулювань. Це може бути реалізовано як окремий етап проєкту перед спільною нарадою, коли консультант проводить серію коротких інтерв'ю або робочих розмов із ключовими ролями, виявляє приховані заперечення, уточнює очікування, перевіряє рівень прийнятності запропонованих змін, а потім адаптує рішення так, щоб воно мало реальну підтримку, а не лише формальну згоду. Ефект полягає у зниженні ризику публічної конфронтації, збереженні довіри між учасниками та підвищенні ймовірності впровадження, тому що люди відчувають, що їх позиції почуті до моменту остаточного узгодження
Письмові матеріали, послідовність подачі і «м'яка» фасилітація	Побудова комунікаційного дизайну проєкту так, щоб ключові аргументи, логіка змін і очікувані наслідки були викладені у якісних письмових матеріалах, а подача рішень відбувалася поетапно і послідовно. У практиці українського консалтингу це може означати використання коротких аналітичних записок для різних рівнів управління, підготовку «пакету погодження» з варіантами рішень, ризиками і сценаріями, а також запровадження правил для складних повідомлень, коли важливо зберегти обличчя сторін і не загострювати суперечності. Окремим інструментом може бути фасилітація, яка фокусується на узгодженні, а не на перемозі у дискусії, та створює безпечний простір для висловлення сумнівів без публічного тиску, що підсилює якість рішень і стабілізує співпрацю у довгих проєктах

Сформовано автором

Для України японський досвід корисний як технологія роботи з багатосторонніми проектами, де є чутливі інтереси, складна ієрархія або політичність організації, і де важливо не лише запропонувати правильне рішення, а й провести клієнта через процес прийняття цього рішення без втрати обличчя, збереження поваги і відчуттям спільної відповідальності, а у практичному вигляді це може бути впроваджено через етапи попереднього узгодження, карту стейкхолдерів, комунікаційний протокол для складних повідомлень і чіткі правила конфіденційності.

Висновки

Отже, розвиток консалтингу в Україні виграє від запозичення міжнародних практик крос-культурної комунікації, оскільки вони перетворюють взаємодію з клієнтом на керований процес, де поєднуються етичні стандарти, інклюзивність, чіткість домовленостей і культура довіри, а також знижуються ризики непорозумінь, конфліктів і втрат часу на узгодження; досвід Канади підкреслює цінність інституційної підтримки різноманіття та професійної етики, досвід Німеччини демонструє силу процесної дисципліни, ясності та стандартів поведінки, а досвід Японії показує ефективність попереднього узгодження, уваги до контексту і консенсусу, і в сукупності ці підходи можуть стати основою для підвищення якості консалтингових послуг, зміцнення репутації українських консультантів і масштабування проєктів у середовищі, де різноманіття підходів і стилів комунікації є не винятком, а нормою.

ЛІТЕРАТУРА

1. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.
2. Сідоричева Н. В., Ташенко А. Ю. Культурна апроприація в соціальних відносинах. Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». *Політологія. Соціологія. Право*. 2021. № 2 (50). С. 28–32
3. Бабіна В. О., Моїсеєва Т. М. Проблеми єдності професіоналізму та культури в комунікативних відносинах епохи глобалізації. *Наукові інновації та передові технології*. 2021. № 2(2). С. 101–115
4. Бельська Т. В., Лашкіна М. Г. Міждисциплінарний дискурс фактору конвергенції сучасно-го постмодерного світу: відображення у публічному комунікативному просторі під час війни в Україні. *Наукові перспективи: журнал*. 2023. № 5(35). С. 16–31.
5. Соломін Є. Етнокомунікація в мультикультурному регіоні: виклики для системи національної безпеки. Вісник національного університету «Львівська політехніка». *Журналісти-ка*. 2023. № 1(5). С. 59–66
6. Медведєва І. В. Типологія культурних вимірів Г. Ховстеде. Світове господарство і між-народні економічні відносини. 2017. Вип. 5. С. 30–35.
7. Лашкіна М. Інформаційний простір як чинник трансформації архетипу національної держави в умовах глобалізації. Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків : Вид-во «ДокНаукДержУпр», 2013. Спеціальний випуск, червень С. 235–244
8. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(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)

9. Перезозова І., Орлова О., Лісова О. Структуризація проблемного поля для управлінського консуьтування з питань модернізації основних засобів. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 4, Том 3, С. 174-180.
10. Перезозова, 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>