

Крос-культурні чинники формування попиту на консалтингові послуги в умовах трансформації національної економіки

Любов Лозінська¹

Опубліковано	Секція	УДК
29.10.2025	Економіка	005.94:339.9:330.341.2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22017244>

Анотація. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація крос-культурних чинників, які формують попит на консалтингові послуги в умовах трансформації національної економіки, а також визначення напрямів перетворення культурних відмінностей на усвідомлену потребу підприємств у професійному управлінському супроводі. Об'єктом дослідження є процес формування попиту на консалтингові послуги під впливом крос-культурних відмінностей, структурних змін економіки, інтернаціоналізації господарських зв'язків і зростання культурної неоднорідності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств. У статті розкрито економічний зміст попиту на консалтингові послуги як похідної від складності управлінських завдань, дефіциту внутрішніх компетентностей і необхідності зниження невизначеності під час взаємодії з представниками різних культур. Визначено, що вагомими крос-культурними чинниками постають відмінності у трактуванні конфлікту, стилях комунікації, ставленні до ієрархії, процедурах прийняття рішень, формуванні довіри, часовій орієнтації та готовності до змін. Обґрунтовано, що трансформація національної економіки посилює дію цих чинників через розширення міжнародного партнерства, трудову мобільність, залучення іноземного капіталу, зміну галузевої структури, розвиток малого підприємництва та підвищення нестабільності зовнішнього економічного середовища. Систематизовано основні канали формування попиту, серед яких усвідомлення управлінської проблеми, оцінювання вартості культурних непорозумінь, визначення дефіциту компетентностей і вибір спеціалізованого консалтингового продукту. Запропоновано інтегроване бачення, відповідно до якого крос-культурна компетентність консультанта забезпечує діагностику прихованих причин управлінських труднощів, адаптацію рекомендацій до культурного середовища та підвищення довіри до консультаційного процесу. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання консалтинговими підприємствами для сегментації попиту, розроблення спеціалізованих послуг і вдосконалення взаємодії з клієнтами, які функціонують у культурно неоднорідному середовищі.

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)

Ключові слова: крос-культурні чинники, консалтингові послуги, попит, управлінський консалтинг, національна економіка, культурна компетентність, культурний інтелект, підприємство, трансформація економіки, управлінські рішення

Cross-Cultural Factors Shaping Demand for Consulting Services amid the Transformation of the National Economy

Abstract. The purpose of the study is to theoretically substantiate and systematize the cross-cultural factors that shape demand for consulting services amid the transformation of the national economy, as well as to determine how cultural differences are converted into an articulated need of enterprises for professional management support. The object of the study is the process of shaping demand for consulting services under the influence of cross-cultural differences, structural economic changes, the internationalization of business relations, and the growing cultural heterogeneity of the internal and external environments of enterprises. The article reveals the economic content of demand for consulting services as a derivative of the complexity of managerial tasks, the shortage of internal competencies, and the need to reduce uncertainty when interacting with representatives of different cultures. It is determined that significant cross-cultural factors include differences in conflict interpretation, communication styles, attitudes toward hierarchy, decision-making procedures, trust formation, time orientation, and readiness for change. It is substantiated that the transformation of the national economy strengthens these factors through the expansion of international partnerships, labor mobility, foreign capital inflows, changes in the sectoral structure, the development of small entrepreneurship, and the instability of the external economic environment. The main channels of demand formation are systematized, including awareness of a managerial problem, assessment of the costs of cultural misunderstandings, identification of competency gaps, and selection of a specialized consulting product. An integrated view is proposed according to which the cross-cultural competence of a consultant supports the diagnosis of hidden causes of managerial difficulties, the adaptation of recommendations to the cultural environment, and greater trust in the consulting process. The practical value of the results lies in their use by consulting enterprises for demand segmentation, the development of specialized services, and the improvement of interaction with clients operating in culturally heterogeneous environments.

Keywords: cross-cultural factors, consulting services, demand, management consulting, national economy, cultural competence, cultural intelligence, enterprise, economic transformation, managerial decisions

Вступ

Актуальність проблеми. Трансформація національної економіки супроводжується зміною структури ринків, поглибленням міжнародних зв'язків, активізацією трудової мобільності, залученням іноземних інвесторів і поширенням партнерств між підприємствами з різними управлінськими традиціями. Такі відкриті соціально-економічні системи як підприємства дедалі частіше взаємодіють із клієнтами, постачальниками, працівниками та консультантами, для яких характерні відмінні способи формування довіри, ведення переговорів, трактування відповідальності й прийняття рішень. При такого роду умовах економічна результативність залежить від здатності правильно інтерпретувати поведінку партнерів і узгоджувати управлінські дії з культурними очікуваннями. Крос-культурні розбіжності формують додаткові транзакційні витрати, уповільнюють погодження рішень, посилюють імовірність конфліктів і знижують передбачуваність спільної діяльності. Водночас культурна різноманітність надає підприємствам доступ до ширшого спектра знань, управлінського досвіду та ринкових можливостей. Позитивний ефект виникає за

наявності компетентного супроводу, який забезпечує діагностику розбіжностей, формування зрозумілих правил взаємодії та адаптацію управлінських інструментів до конкретного культурного середовища. Саме тому крос-культурні чинники постають важливою передумовою формування попиту на консалтингові послуги. Потреба в консультанті посилюється тоді, коли підприємство усвідомлює зв'язок між культурними непорозуміннями та втратою часу, ресурсів, довіри або ринкових можливостей. На нашу думку, дослідження такого попиту формує наукове підґрунтя для розвитку консалтингового ринку та підвищення адаптивності підприємств у процесі структурних змін національної економіки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та систематизація крос-культурних чинників, які формують попит на консалтингові послуги в умовах трансформації національної економіки, а також визначення напрямів перетворення культурних відмінностей на усвідомлену потребу підприємств у професійному управлінському супроводі. Об'єктом дослідження є процес формування попиту на консалтингові послуги під впливом крос-культурних відмінностей, структурних змін економіки, інтернаціоналізації господарських зв'язків і зростання культурної неоднорідності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці [1–10] формують комплексне підґрунтя для розкриття взаємозв'язку між культурними відмінностями, управлінськими проблемами та попитом на консалтингові послуги. М. Дж. Гелфанд та ін. [1] доводять, що представники різних культур по-різному інтерпретують конфліктні епізоди, визначають їх причини та оцінюють прийнятні способи реагування. Для консалтингу така позиція має принципове значення, оскільки одна й та сама управлінська ситуація може сприйматися клієнтами як порушення правил, загроза відносинам, прояв некомпетентності або звичайна робоча суперечність. А. В. Матвеев і П. Е. Нельсон [2] пов'язують крос-культурну комунікативну компетентність із результативністю мультикультурних команд, що дозволяє трактувати її як окремий ресурс управління. Г. К. Шталь та ін. [3] у метааналізі показують суперечливі наслідки культурної різноманітності, яка здатна одночасно розширювати творчий потенціал і підвищувати конфліктність. Така подвійність створює попит на професійне посередництво, командну діагностику та адаптацію управлінських процедур. О. Фоміна та Д. Литвинчук [4] розкривають європейські тенденції розвитку консалтингу, що підтверджує зростання значення спеціалізації, професійної якості та орієнтації на складні трансформаційні запити клієнтів. С. Анг та ін. [5] обґрунтовують культурний інтелект як здатність до ефективного судження, адаптації та виконання завдань у культурно різноманітному середовищі. Д. К. Томас та ін. [6] поглиблюють зміст цієї категорії через визначення її доменів та оцінювання, що дозволяє розглядати культурний інтелект як компетентнісне підґрунтя діяльності консультанта. С. Коробка [7] аналізує операційний консалтинг у системі управління малим підприємством і показує значення зовнішньої професійної підтримки для впорядкування процесів та усунення управлінських обмежень. О. Мотузка [8] акцентує увагу на ролі консультанта в діяльності міжнародних консалтингових підприємств, де професійний результат залежить від поєднання аналітичних, комунікаційних і адаптаційних можливостей. І. Перевозова, О. Орлова та О. Лісова [9] обґрунтовують структуризацію проблемного поля управлінського консультування, що є важливим для перетворення нечітких скарг клієнта на конкретний запит. А. Штангрет і О. Силкін [10] розкривають безпекові аспекти управління персоналом у гіпердинамічному зовнішньому середовищі, підкреслюючи значення довіри, адаптивності та компетентної реакції на зміни.

Результати

Попит на консалтингові послуги являється економічною формою усвідомленої потреби підприємства у зовнішніх знаннях, аналітичній підтримці та професійному супроводі управлінських змін. Його формування починається з виявлення розриву між фактичним станом управління та бажаним результатом. Крос-культурний характер такого розриву не рідко залишається прихованим, оскільки керівники пояснюють труднощі недостатньою мотивацією персоналу, слабкою виконавською відповідальністю, низькою швидкістю погоджень або опором змінам. Насправді частина проблем виникає через різне розуміння допустимого рівня прямоти, способів висловлення незгоди, ролі особистих відносин, значення формального статусу та меж індивідуальної ініціативи. Консалтинг стає затребуваним тоді, коли підприємство прагне встановити причини таких розбіжностей і перетворити їх на керовані параметри спільної діяльності. Культурні відмінності впливають на сприйняття самої консалтингової послуги. В одних управлінських середовищах зовнішній консультант сприймається як незалежний експерт, який має право прямо вказувати на проблеми. В інших середовищах результат залежить від попереднього формування довіри, визнання статусу керівника та делікатного подання рекомендацій. Відтак, попит визначається змістом проблеми та готовністю клієнта допустити зовнішнього фахівця до внутрішніх управлінських процесів. Крос-культурна компетентність консультанта знижує бар'єр входу, оскільки забезпечує зрозумілий формат комунікації, коректне позиціонування експертності та врахування очікувань щодо конфіденційності, відповідальності й темпу взаємодії.

На нашу думку, крос-культурні чинники формують попит через три взаємопов'язані процеси. Перший процес охоплює виникнення управлінських труднощів через культурну неоднорідність. Другий процес передбачає економічне усвідомлення втрат у вигляді затримок, конфліктів, плинності персоналу, невдалих переговорів або помилок під час виходу на нові ринки. Третій процес пов'язаний із вибором консалтингового продукту, який має відповідати характеру проблеми, масштабам підприємства та рівню його готовності до змін. Основні крос-культурні чинники й напрями їх впливу узагальнено в табл. 1.

Таблиця 1

Крос-культурні чинники формування попиту на консалтингові послуги

Чинник	Прояв у діяльності підприємства	Вплив на попит на консалтингові послуги
Відмінності у стилях комунікації	Різний рівень прямоти висловлювань, неоднакове ставлення до мовчання, письмових домовленостей, зворотного зв'язку та публічного обговорення помилок	Формують потребу в комунікаційному аудиті, підготовці переговорів, розробленні правил взаємодії та навчанні мультикультурних команд
Ставлення до ієрархії та відповідальності	Відмінні очікування щодо ролі керівника, права працівників на ініціативу, порядку погодження рішень і персональної відповідальності за результат.	Підвищують попит на організаційний консалтинг, розподіл повноважень, адаптацію процедур і супровід управлінських змін
Інтерпретація конфлікту й довіри	Суперечності можуть сприйматися як робочий інструмент, загроза відносинам або порушення статусу. Довіра формується через результат, особистий контакт чи інституційні гарантії	Створюють запит на медіацію, діагностику команд, відновлення партнерської взаємодії та формування процедур запобігання конфліктам
Часова орієнтація та готовність до змін	Різне ставлення до строків, послідовності дій, довгострокового планування, експериментів і допустимого рівня невизначеності	Посилюють потребу у стратегічному та операційному консалтингу, сценарному плануванні, управлінні проектами й адаптації темпу трансформацій

Сформовано автором

Трансформація національної економіки посилює крос-культурну складову попиту, оскільки змінює склад учасників господарських відносин і підвищує складність управлінських завдань. Розширення зовнішньої торгівлі та участь у міжнародних

ланцюгах створення вартості збільшують кількість контактів із партнерами, які мають відмінні правила ведення переговорів і контролю виконання домовленостей. Залучення іноземного капіталу супроводжується перенесенням стандартів корпоративного управління, звітності та управління персоналом. Трудова мобільність формує культурно неоднорідні колективи на підприємствах, де однакові формальні процедури можуть отримувати різні поведінкові інтерпретації. Розвиток малого підприємництва також активізує попит, оскільки невеликі підприємства мають обмежений штат фахівців і потребують зовнішньої підтримки під час операційного впорядкування [7]. Разом із цим гіпердинамічне зовнішнє економічне середовище підвищує ціну управлінських помилок і посилює потребу в безпечній взаємодії з персоналом [10]. Основні напрями трансформації та відповідні консалтингові запити наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Вплив трансформації національної економіки на структуру консалтингового попиту

Напрямок	Зміна	Консалтинговий запит
Інтернаціоналізація підприємницької діяльності	Розширюється участь підприємств у міжнародних проєктах, переговорах, ланцюгах постачання та партнерських мережах	Підготовка до виходу на зовнішні ринки, крос-культурний супровід переговорів, адаптація управлінських процедур і партнерських комунікацій
Мобільність працівників і культурна неоднорідність команд	На підприємствах зростає частка працівників із різними мовними, професійними та ціннісними орієнтаціями	Діагностика командної взаємодії, розвиток крос-культурних компетентностей, адаптація персоналу та запобігання конфліктам
Структурні й інституційні зміни	Оновлюються правила ведення бізнесу, стандарти управління, вимоги партнерів, інвесторів і професійних ринків	Організаційна трансформація, управління змінами, структуризація проблемного поля та узгодження нових правил із внутрішніми практиками підприємства
Зростання невизначеності зовнішнього економічного середовища	Підприємства працюють за умов швидкої зміни попиту, кадрових ризиків, порушення партнерських зв'язків і обмеженості ресурсів	Сценарне планування, антикризовий консалтинг, підтримка управлінських команд, оцінювання ризиків і формування адаптивних рішень

Сформовано автором

Формування платоспроможного попиту передбачає економічне обґрунтування цінності консалтингу. Підприємство приймає рішення про залучення консультанта тоді, коли очікуваний ефект перевищує витрати на послугу та внутрішню участь персоналу в проєкті. До такого ефекту належать скорочення часу погодження рішень, зниження кількості конфліктів, підвищення стабільності команд, успішніший вихід на нові ринки, зменшення плинності працівників і підвищення якості партнерських відносин. Частина результатів має непрямий характер і проявляється через довіру, репутацію та передбачуваність поведінки учасників. Саме тому консультант повинен пов'язувати культурну діагностику з конкретними економічними наслідками для підприємства.

Важливим чинником попиту являється рівень зрілості клієнта. Підприємства з досвідом міжнародної діяльності частіше формують спеціалізовані запити, пов'язані з інтеграцією команд, адаптацією процедур або підготовкою керівників. Підприємства на початковому етапі трансформації потребують базової діагностики, пояснення економічної природи культурних розбіжностей і підтримки у визначенні пріоритетів. Консалтингова пропозиція повинна враховувати цей рівень, оскільки надмірно складний продукт знижує довіру клієнта, а надто загальний продукт не забезпечує відчутної управлінської цінності.

Інтегрований процес формування попиту охоплює трансформаційні зміни національної економіки, виникнення крос-культурних розбіжностей, усвідомлення їх економічних наслідків, вибір консалтингового продукту та отримання управлінського результату. Взаємозв'язок зазначених складових представлено на рис. 1.



Рис. 1. Формування консалтингового попиту під впливом крос-культурних чинників
Сформовано автором

Запропоноване бачення надає консалтинговим підприємствам можливість сегментувати клієнтів за джерелом культурної складності, рівнем управлінської зрілості та характером очікуваного результату. Для розвитку ринку важливо формувати зрозумілі продукти, що поєднують діагностику, навчання, адаптацію процедур, медіацію та супровід змін. Підприємства-клієнти отримують найбільший ефект тоді, коли консалтинг інтегрується у систему прийняття рішень і передбачає участь керівників та працівників. На рівні національної економіки розширення такого попиту сприяє поширенню сучасних управлінських практик, підвищенню якості міжнародної кооперації, зниженню трансакційних витрат і зміцненню адаптивності підприємницького сектору.

Висновки

Проведене дослідження засвідчує, що попит на консалтингові послуги формується як економічна форма усвідомленої потреби підприємства у зовнішніх знаннях, а крос-культурні відмінності постають одним із суттєвих його чинників. Систематизація показала, що визначальний вплив на такий попит справляють відмінності у стилях комунікації, ставленні до ієрархії та відповідальності, інтерпретації конфлікту й механізмах формування довіри, а також часова орієнтація та готовність до змін. Особливість дії цих чинників полягає у їх прихованому характері, оскільки керівники схильні пояснювати управлінські труднощі мотиваційними або виконавськими

причинами, тоді як їх справжнім джерелом виступає культурна неоднорідність середовища. Обґрунтовано, що перетворення таких відмінностей на платоспроможний запит відбувається через три взаємопов'язані процеси, а саме виникнення управлінських труднощів, економічне усвідомлення втрат у вигляді затримок, конфліктів, плинності персоналу чи невдалих переговорів, та вибір консалтингового продукту, який відповідає масштабам підприємства й рівню його управлінської зрілості.

Установлено, що трансформація національної економіки посилює дію крос-культурних чинників через інтернаціоналізацію підприємницької діяльності, трудову мобільність, залучення іноземного капіталу, структурні й інституційні зміни та зростання невизначеності зовнішнього економічного середовища. Кожен із цих напрямів формує власний тип консалтингового запиту, від супроводу переговорів і діагностики командної взаємодії до управління змінами та сценарного планування. На нашу думку, крос-культурна компетентність консультанта виконує подвійну функцію, забезпечуючи діагностику прихованих причин управлінських проблем і водночас знижуючи бар'єр входу до внутрішніх процесів клієнта завдяки коректному позиціонуванню експертності та адаптованому формату комунікації. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості сегментації клієнтів за джерелом культурної складності, рівнем управлінської зрілості та характером очікуваного результату, що дозволяє консалтинговим підприємствам формувати спеціалізовані продукти. На рівні національної економіки розширення такого попиту сприяє поширенню сучасних управлінських практик, зниженню трансакційних витрат і зміцненню адаптивності підприємницького сектору. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним оцінюванням економічних втрат від крос-культурних непорозумінь та розробленням методики вимірювання результативності крос-культурного консалтингу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gelfand M. J. et al. Cultural Influences on Cognitive Representations of Conflict: Interpretations of Conflict Episodes in the United States and Japan. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. No. 6. P. 1059–1074. DOI 10.1037/0021-9010.86.6.1059.
2. Matveev A. V., Nelson P. E. Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2004. Vol. 4. No. 2. P. 253–270. DOI 10.1177/1470595804044752.
3. Stahl G. K., Maznevski M. L., Voigt A., Jonsen K. Unraveling the Effects of Cultural Diversity in Teams: A Meta-Analysis of Research on Multicultural Work Groups. *Journal of International Business Studies*. 2010. Vol. 41. P. 690–709.
4. Фоміна О., Литвинчук Д. Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI 10.32782/2524-0072/2024-60-55.
5. Ang S. et al. Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*. 2007. Vol. 3. No. 3. P. 335–371. DOI 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x.
6. Thomas D. C. et al. Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2008. Vol. 8. No. 2. P. 123–143.
7. Коробка С. Операційний консалтинг в системі управління малим підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI 10.32782/2524-0072/2022-42-12.
8. Мотузка О. Роль консультанта в діяльності міжнародних консалтингових компаній. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI 10.32782/2524-0072/2024-68-3.

9. 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.
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237.