

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-2>

УДК 005.942:316.77

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛЕЙ ХОФСТЕДЕ І ТРОМПЕНААРСА В УКРАЇНСЬКОМУ КОНСАЛТИНГУ

APPLICATION OF HOFSTEDE AND TROMPENAARS MODELS IN UKRAINIAN CONSULTING

Лозінська Любов Дмитрівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри підприємництва та маркетингу,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9993-9875>**Lozinska Liubov**

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

У статті визначено актуальність міжкультурної компетентності для українського консалтингу, що обслуговує зростаючі потреби міжнародних партнерств і проєктів. Попри значний науковий вклад, невирішеним залишається питання обґрунтування важливості застосування моделей Хофстеде і Тромпенаарса в українському консалтингу. Метою статті є обґрунтування практичної цінності моделей Гірта Хофстеде та Фонса Тромпенаарса для українського міжкультурного консалтингу у сфері міжнародної співпраці. Об'єктом дослідження виступають культурні виміри організацій і їхній вплив на консалтингові проєкти в Україні. Обґрунтовано, що числові індекси Хофстеде дозволяють швидко картувати зони культурного ризику та формувати кількісні показники ефективності консалтингових інтервенцій. Водночас, спектри Тромпенаарса (партикуларизм, комунітаризм, емоційність, дифузність, аскрипція, помірна поліхронність, зовнішній контроль) охарактеризовано як основу для фасилітаційних сесій, спрямованих на вирішення конфліктів і узгодження командних очікувань. Встановлено, що поєднання моделей дає змогу побудувати послідовний консалтинговий цикл.

Ключові слова: міжкультурний консалтинг, модель Хофстеде, модель Тромпенаарса, культурні виміри, організаційна культура, міжнародна співпраця, Україна, корпоративна культура.

The article identifies the relevance of intercultural competence for Ukrainian consulting, which serves the growing needs of international partnerships and projects. Despite the significant scientific contribution, the issue of substantiating the importance of applying Hofstede and Trompenaars models in Ukrainian consulting remains unresolved. The purpose of the article is to substantiate the practical value of Geert Hofstede and Fons Trompenaars models for Ukrainian intercultural consulting in the field of international cooperation. The object of the study is the cultural dimensions of organizations and their impact on consulting projects in Ukraine. It is substantiated that Hofstede numerical indices allow you to quickly map cultural risk zones and form quantitative indicators of the effectiveness of consulting interventions. At the same time, Trompenaars's spectra (particularism, communitarianism, emotionality, diffuseness, ascription, moderate polychronicity, external control) are characterized as the basis for facilitation sessions aimed at resolving conflicts and harmonizing team expectations. It is established that the combination of models allows building a consistent consulting cycle. In particular, Ukrainian consultants are invited to use Hofstede indices to argue for the need to formalize procedures and increase tolerance for uncertainty, while Trompenaars' dilemmas are used to adapt communication and negotiation styles to the client's cultural expectations. It is separately substantiated that such an integrated methodology helps to optimize merger and acquisition procedures, personnel training and the development of corporate culture, while increasing the speed of decision-making and satisfaction of multicultural teams. It is proven that the proposed approach supports Ukraine's strategic goals of integration into global economic chains and the formation of sustainable international partnerships. The results obtained can be used as a methodological basis for university programs, corporate trainings and further academic research in the field of intercultural management.

Keywords: intercultural consulting, Hofstede model, Trompenaars model, cultural dimensions, organizational culture, international cooperation, Ukraine, corporate culture.

Постановка проблеми. Глобалізація та інтеграція України у світову економіку роблять міжкультурну компетентність надзвичайно актуальною для українських консультантів. В умовах міжнародної співпраці навіть найкращі бізнес-стратегії можуть зазнати невдачі через непорозуміння, спричинені культурними відмінностями. Консалтинг охоплює роботу з командами та клієнтами з різних країн, тож розуміння цінностей, норм і поведінкових моделей інших культур є необхідністю, а не розкішшю. Усвідомлення цих відмінностей допомагає уникнути комунікаційних бар'єрів і адаптувати поради та рішення до культурного контексту клієнта. Для України застосування моделей Хофстеде та Тромпенаарса є особливо доречним у контексті поглиблення співпраці з європейськими та глобальними партнерами. Національна бізнес-культура значною мірою впливає на управлінські практики та взаємодію в організаціях. Довгий час питання національної культури в бізнесі залишалися мало дослідженими в Україні, проте зараз, коли країна прагне євроінтеграції, усвідомлення власних культурних особливостей і вивчення чужих культур стає вирішальним фактором успішної міжнародної діяльності. Українські консультанти все частіше працюють на перетині різних культур – як з іноземними інвесторами та партнерами, так і супроводжуючи вихід вітчизняних компаній на зовнішні ринки – і потребують інструментів для аналізу та порівняння культурних відмінностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Український ринок консалтингових послуг пройшов шлях від поодиноких консультацій до комплексних проєктів зміни бізнес-моделей і культурних трансформацій [1–10]. Першим це окреслюють О. Васильєв та А. Німкович [1], доводячи, що консалтинг є ключовим елементом інфраструктури підтримки бізнесу, особливо для МСП. Розширення попиту, зокрема на антикризову експертизу, фіксує М. Орищенко [2], який підкреслює, що економічні шоки стимулюють компанії залучати зовнішніх радників для швидкої адаптації. Паралельно Н. Вергуненко [3] описує трансформацію ринку: від фрагментарних порад до системних, довгострокових контрактів, де критичну роль відіграє культурна сумісність між консультантами й клієнтами. Щодо ефективності таких втручань, О. Г. Брінцева [4] пропонує багаторівневу модель показників оцінювання у сфері HR-консалтингу, акцентуючи на важливості прозорих метрик, які

доцільно поєднувати з культурними індикаторами. Сучасні тенденції й виклики, зокрема цифрову трансформацію й віддалений формат співпраці, аналізують М. І. Копитко, М. Р. Верескля та Х. А. Групська [5]. Автори наголошують, що дистанційні команди висувають нові вимоги до міжкультурної компетентності консультантів. Питання організації та розвитку управлінського консультування систематизує В. А. Верба [6], доводячи, що культури організацій необхідно враховувати на всіх етапах проєкту, саме від контрактування до оцінки результатів. Фактор часу як окремий культурний вимір консалтингу в освітніх організаціях розкриває Л. М. Хижняк [7]: авторка встановлює, що успішність змін часто залежить від здатності консультанта узгодити монохронні та поліхронні орієнтації стейкхолдерів. Нарешті, О. О. Карпенко [8] зазначає, що інтеграція європейського досвіду в українську практику потребує систематизації знань і стандартизації підходів, де особливу цінність мають міжкультурні моделі Хофстеде та Тромпенаарса як інструмент підвищення конкурентоспроможності вітчизняних консалтингових компаній.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий вклад, невирішеним залишається питання обґрунтування важливості застосування моделей Хофстеде і Тромпенаарса в українському консалтингу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування практичної цінності моделей Гірта Хофстеде та Фонса Тромпенаарса для українського міжкультурного консалтингу у сфері міжнародної співпраці. Об'єктом дослідження виступають культурні виміри організацій і їхній вплив на консалтингові проєкти в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стан сучасного українського консалтингу на липень 2025 р. визначається стрімким зростанням попиту на експертизу, зумовленим одночасно воєнно-реконструкційними проєктами та цифровою трансформацією економіки. Ринок залишає позаду «нішеву» фазу. В Україні вже налічується 178 активних консалтингових компаній різного профілю, а рейтинги оновлюються в реальному часі, що свідчить про високу конкурентність і прозорість галузі. Великі міжнародні гравці (зокрема PwC, KPMG, Deloitte, EY) розширюють інтегровані практики з відбудови, ESG та штучного інтелекту; одночасно з'являються спеціалізовані бутікові фірми,

які пропонують послуги «під ключ» з виходу на український ринок, податкового структурування й залучення донорських фондів [11]. Разом із цим, міжкультурна комунікація стає дедалі актуальною навіть попри повномасштабне збройне вторгнення. Відтак, необхідно провести відповідний поглиблений аналіз через формування відповідних моделей.

Моделі міжкультурного аналізу, розроблені Гіртом Хофстеде та Фонсом Тромпенаарсом, пропонують структурований підхід до розуміння культурних особливостей. Вони вже десятиліттями успішно застосовуються у сфері міжнародного менеджменту та консалтингу, забезпечуючи дослідників і практиків спільним понятійним апаратом для опису

культурних відмінностей. Використання цих моделей в українському консалтингу є актуальним для покращення комунікації, налаштування управлінських підходів і побудови довіри у мультикультурних командах. Для початку, представимо основні переваги кожної із моделей більш детально (табл. 1).

Почнемо з моделі Г. Хофстеде. Так, українська культура характеризується дуже високою дистанцією влади (92 із 100) та сильним уникненням невизначеності (95). Це означає, що українське суспільство загалом приймає значну нерівність влади і відчуває себе неспокійно в неоднозначних ситуаціях, прагнучи ясності та структури. Водночас показник індивідуалізму знаходиться на середньому

Таблиця 1

Переваги застосування моделей Хофстеде і Тромпенаарса в українському консалтингу

Модель Г. Хофстеде	Модель Ф. Тромпенаарса
1. Швидка «діагностика» культурних ризиків проекту Числові індекси (0–100) дозволяють консультанту буквально за 5 хвилин побачити «червоні зони»: високу дистанцію влади чи уникнення невизначеності в Україні. Це дає змогу одразу планувати, де знадобиться більше формальної структури, регламентів і підтримки змін.	1. Гнучке моделювання поведінкових сценаріїв Замість цифр – спектри «правила ↔ стосунки», «емоції ↔ нейтральність» тощо. Під час фасилітації консультант може просити учасників буквально «розташуватися» на шкалі та обговорити, як це впливає на їхню роботу.
2. Бенчмаркінг і позиціонування бренду роботодавця Оскільки індекси доступні для 100+ країн, легко порівняти Україну з ринками, де працюють клієнти, і аргументувати, чому, наприклад, американським менеджерам здається, що «у нас занадто ієрархічно». Це допомагає формувати EVP та програми адаптації персоналу.	2. Поглиблена робота з командною динамікою Модель описує, як люди будують стосунки та вирішують конфлікти (партикуларизм, аскрипція тощо). Консультант може швидко діагностувати, чому в міжнародній команді «зависає» прийняття рішень, і розробити вправи, що збалансують різні підходи.
3. Чіткі KPI для трансформаційних ініціатив У процесі зміни корпоративної культури можна виставити цільові індекси (наприклад, знизити «страх невизначеності» з 95 до 80 через тренінги і процесні покращення) та вимірювати прогрес анкетуванням.	3. «Жива» мова для переговорів та коучингу Тромпенаарс створює лексикон, який розуміють навіть нефаківці: «ми занадто універсалісти – треба більше гнучкості». Під час коуч-сесій це допомагає клієнту самому знаходити рішення, а не просто отримувати поради консультанта.
4. Підтримка M&A та інтеграції філіалів Числові профілі швидко показують, наскільки відрізняються культури двох організацій. Консультант може моделювати ризик «культурного шоку» й пропонувати пакет заходів: від лідерських брифінгів до структур зворотного зв'язку.	4. Адаптація внутрішніх політик і процесів Спектри допомагають прописувати політики з урахуванням реальних звичок: наприклад, у партикулярній культурі робити винятки процедурно, але прозоро; у дифузній – включати неформальні канали комунікації в офіційні процеси.
5. Візуальна зрозумілість для C-level Радар-діаграми та гістограми легко «заходять» на управлінську презентацію	5. Орієнтованість на практичні дилеми клієнта Модель застосовна прямо «із коробки»: консультант запитує, наприклад, «Що важливіше – стосунки чи контракт?» і, базуючись на відповіді, налаштовує процес переговорів.

Джерело: сформовано автором

рівні (55), що вказує на помірно індивідуалістичну культуру. Українці цінують сім'ю та колектив, але й проявляють відносну самостійність у прийнятті рішень. Показник маскулінності досить низький (близько 25), тобто в українській культурі більшою мірою домінують фемінні цінності: турбота про інших та якість життя переважають над духом конкуренції і прагненням матеріального успіху. Довгострокова орієнтація України – близько 51 бала – є нейтральною, без яскраво вираженого нахилу до збереження традицій чи до прагматизму майбутнього [12]. Надзвичайно низький показник поблажливості (14 із 100) свідчить про стриманий тип культури. Українці загалом схильні придушувати власні імпульси і бажання, менш фокусуються на дозволі та гедонізмі, дотримуються суворіших норм поведінки – на відміну від індульгентних культур, де насолода життям заохочується (табл. 2).

Вищі значення вказують на більшу вираженість відповідного виміру в культурі. Як видно з таблиці 2, Україна має дуже високі показники по PDI та UAI і дуже низький – по IVR, що вказує на схильність до ієрархічності, прагнення визначеності та стриманості в насолодах. Помірний рівень індивідуалізму та низька маскулінність відображають дещо колективістську і турботливо-орієнтовану культуру (рис. 1).

У моделі Тромпенаарса культура описується як набір дилем або спектрів між двома полюсами. На наведеному графіку видно, до якого полюсу більше тяжіє українська культура за кожним виміром. Зокрема, Україна схиляється до партикуларизму над універсалізмом, тобто правила часто підлаштовуються під конкретні обставини та стосунки важать більше за абстрактні норми. Також українська культура більш колективістична (комунітарна) ніж індивідуалістична. Відтак, цінується лояльність до групи, сім'ї, спільноти. Виражено емоційний (афективний) стиль комунікації переважає над нейтральним – українці, як правило, відкрито демонструють почуття та емоції в спілкуванні. За виміром «конкретність vs розмитість» українська культура більш конкретна: люди розділяють професійне та особисте спілкування, дотримуються меж між роботою і приватним життям [13]. Статус в українському суспільстві значною мірою визначається особистими характеристиками, зв'язками та посадою, тобто спостерігається ухил у бік аскрипції (приписаного статусу) на відміну від суто досягнень. Зазначені культурні орієнтації безпосередньо впливають на характер управлінського консалтингу в Україні. Зокрема, наявність партикуларистського підходу вимагає від консультантів гнучкості та вміння адаптувати управлінські рішення під конкретні обставини, з урахуванням особис-

Таблиця 2

Культурні виміри України за Г. Хофстеде (6D-модель)

Вимір (Hofstede)	Опис виміру (полюси)	Оцінка України (0–100)
Дистанція влади (Power Distance Index, PDI)	Ступінь прийняття нерівності та ієрархії в суспільстві (низька – рівність, висока – сильна ієрархія)	92
Індивідуалізм vs Колективізм (Individualism, IDV)	Пріоритет особистих цілей над груповими або навпаки (високий IDV – індивідуалізм, низький – колективізм)	55
Маскулінність vs Фемінність (Masculinity, MAS)	Переважання цінностей змагальності, досягнень (маскулінність) чи співпраці, якості життя (фемінність)	25
Уникнення невизначеності (Uncertainty Avoidance, UAI)	Толерантність до неоднозначності та невизначених ситуацій (низька – сприйняття ризику, висока – потреба в правилах)	95
Довгострокова орієнтація (Long-Term Orientation, LTO)	Схильність дотримуватися традицій та минулого або орієнтуватися на майбутнє і зміни (низька – нормативність, висока – прагматизм)	51
Поблажливість vs Стриманість (Indulgence, IVR)	Ставлення до задоволення бажань: чи дозволяє суспільство вільно насолоджуватися життям (індульгенція) або стримує потреби строгими нормами (стриманість)	14

Джерело: сформовано автором на основі [12]

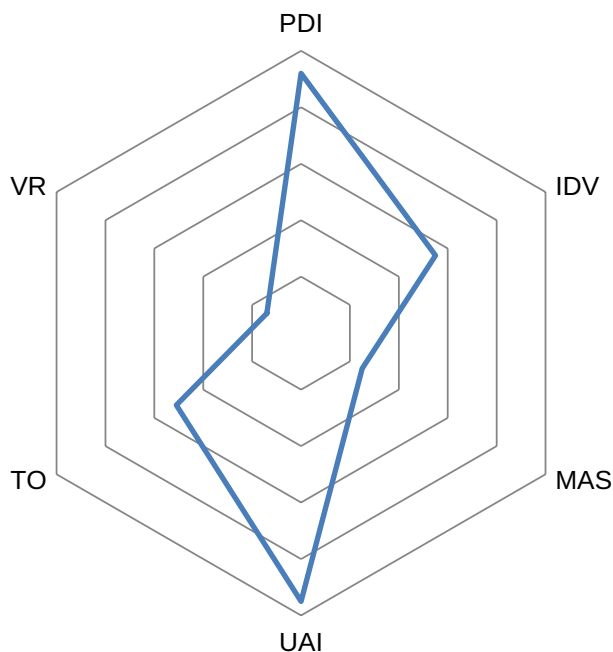


Рис. 1. Результати міжкультурного аналізу за моделю Хофстеде для України

Джерело: сформовано автором на основі [12]

тих домовленостей і неформальних практик. Колективістичні цінності спричиняють потребу залучати до обговорення змін ключових представників групи, а не працювати лише з індивідуальними лідерами. Емоційність української культури означає, що ефективна комунікація в консалтингу повинна бути не лише раціо-

нальною, а й емоційно залученою, що створює довіру до консультанта. У свою чергу, схильність до аскриптивного сприйняття статусу вимагає від консультантів демонструвати власну експертність не лише через аргументи, але й через соціальний імідж, рекомендації та авторитет (табл. 3).

Таблиця 3

Консалтинг в Україні крізь призму семи культурних вимірів Тромпенаарса

Вимір (Тромпенаарс)	Полюс, до якого тяжіє Україна	Пояснення орієнтації
Універсалізм vs Партикуларизм	Партикуларизм	Правила не є абсолютними; багато чого залежить від конкретних стосунків та ситуацій.
Індивідуалізм vs Комунітаризм (колективізм)	Комунітаризм (колективізм)	Групові інтереси ставляться вище особистих; важлива приналежність до колективу.
Нейтральність vs Емоційність (афективність)	Емоційність	Емоції відкрито виражаються у спілкуванні; експресивний стиль взаємодії.
Специфічність vs Розмитість (дифузність)	Специфічність	Чітке розмежування між роботою та особистим життям; контексти взаємодії розділені.
Досягнення vs Аскрипція (статус)	Аскрипція	Статус і повага залежать від посади, віку, зв'язків (приписаних ознак), а не лише від особистих досягнень.
Послідовність (монохронність) vs Синхронність (поліхронність часу)	Скоріше послідовність	Час розглядається лінійно; цінується пунктуальність і планування (хоча є помірна гнучкість).
Внутрішній vs Зовнішній контроль	Зовнішній контроль	Схильність приписувати успіхи чи невдачі зовнішнім факторам (обставинам, везінню) більше, ніж власним діям.

Джерело: сформовано автором на основі [13]

Так, результати дослідження показують тяжіння України до партикуларистського підходу у бізнесі та емоційного стилю комунікації. Таблиця 4 узагальнює, що українська культура більше зорієнтована на відносини й контекст, колективні цінності, відкрите вираження емоцій, розділення особистого і робочого, повагу до статусу, відносно лінійне відчуття часу та віру в силу обставин. Ці культурні особливості слід враховувати при консалтингу та управлінні командами в Україні, особливо у співпраці з представниками інших культур.

Міжкультурні моделі Хофстеде і Тромпенаарса є корисними інструментами для українського консалтингу, оскільки вони допомагають перетворити абстрактне поняття «культура» на конкретні параметри, що піддаються аналізу. Застосування цих моделей

дозволяє консультантам глибше зрозуміти базові цінності та установки української культури і порівняти їх з культурами партнерів чи клієнтів. Як наслідок, поради та рішення можна краще адаптувати. Наприклад, усвідомлення високої ієрархічності (PDI) та колективізму в Україні підказує необхідність вибудовувати чітку структуру підпорядкування і залучати команду через спільні цілі, а не лише індивідуальні завдання. Врахування сильного уникнення невизначеності означає, що українським співробітникам варто надавати чіткі інструкції, плани та гарантії, щоб вони почувалися впевненіше в проектах. Таким чином, моделі культурних вимірів допомагають передбачати потенційні проблемні місця у комунікації та управлінні і проактивно їх згладжувати.

Таблиця 4

Модель Тромпенаарса для українського міжкультурного консалтингу

Вимір Тромпенаарса	Орієнтація України	Практичні рекомендації для консалтингу
Універсалізм ↔ Партикуларизм	Високий партикуларизм – правила часто «підлаштовують» під стосунки; 85 % опитаних менеджерів в Україні схильні діяти за логікою «свій–чужий»	Слід фіксувати домовленості письмово, але будьте готові до винятків; спочатку вибудовуйте довіру, а вже потім говоріть про процедури.
Індивідуалізм ↔ Комунітаризм	Комунітаризм (колективізм) – допомога колегам і групова відповідальність виражені сильніше, ніж у багатьох сусідів	Важливі це командні цілі, залучайте всю групу до воркшопів, використовуйте неформальні мережі для впровадження змін.
Нейтральність ↔ Емоційність	Емоційна культура – невербальна й голосова експресивність у спілкуванні суттєво вища, ніж у Польщі чи Західній Європі	Під час сесій фасилітації давати клієнтам простір вільно висловлювати емоції; активно слухайте й віддзеркалюйте «мову тіла».
Специфічність ↔ Дифузність	Дифузність – робочі й особисті відносини переплетені; дружби продовжуються поза офісом	Планувати неформальні зустрічі після роботи, будьте готові обговорити приватні теми, щоб зміцнити довіру до проєкту.
Досягнення ↔ Аскрипція	Аскриптивність – статус базується на посаді, віці, соціальному становищі; велика увага до ієрархії й титулів	Представити старших експертів як «обличчя» проєкту, використовуйте офіційні форми звертання, демонструйте повагу до рангу.
Послідовний (монохронний) ↔ Синхронний (поліхронний) час	Помірна поліхронність – запізнення на зустрічі й зсув дедлайнів трапляються частіше, ніж у монохронних культурах	Врахувати буфер у графіках, надсилайте нагадування, чітко пояснюйте, як затримки вплинуть на міжнародних партнерів.
Внутрішній ↔ Зовнішній контроль над середовищем	Зовнішній контроль / фаталізм – поширена віра, що події визначає «доля» й зовнішні сили	Показувати, як консалтинг зменшує невизначеність: пропонуйте сценарії «що, якщо», демонструйте швидкі «перемоги», щоб підвищити відчуття контролю.

Джерело: сформовано автором

Висновки. Для успішної міжнародної співпраці українським компаніям та консультантам важливо не лише розуміти власну культуру, але й бути обізнаними про культурні відмінності інших. Модель Хофстеде надає кількісний профіль національної культури, що дозволяє швидко побачити, за якими параметрами дві країни кардинально різняться (скажімо, стиль керівництва чи рівень толерантності до ризику). Модель Тромпенаарса доповнює її, висвітлюючи динаміку міжособистісних відносин і підходів до вирішення дилем (правила проти відносин, індивідуальні чи командні пріоритети, тощо). Разом ці підходи дають більш об'ємну картину: від загальнонаціональних цінностей до практичних аспектів поведінки. В українському консалтингу це означає здатність розробляти стратегії, які будуть ефек-

тивними як всередині країни, так і на міжнародній арені, враховуючи культурний контекст обох сторін співробітництва.

Звичайно, слід пам'ятати, що будь-яка модель спрощує реальність. Не всі індивіди повністю відповідають культурним «середнім» показникам, і в межах однієї нації існують субкультурні та індивідуальні відмінності. Тому результати аналізу за моделями Хофстеде чи Тромпенаарса потрібно використовувати гнучко – як орієнтир, а не як жорсткий шаблон. Тим не менш, для консультантів ці моделі є дієвим стартовим пунктом. Такий підхід є не просто актуальним, а й стратегічно необхідним у сучасних умовах, коли Україна дедалі більше взаємодіє зі світом і прагне утвердитися як надійний партнер у зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васильєв О. В., Німкович А. І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 497–502.
2. Орищенко М. Антикризисний консалтинг. Попит зростає. *Консалтинг в Україні*. 2014. № 59. С. 4–7.
3. Вергуненко Н. Трансформація ринку консалтингових послуг. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 4. С. 15–23.
4. Брінцева О. Г. Рівні та показники оцінки ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 6. С. 91–95.
5. Копитко М. І., Верескля М. Р., Груньська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151–159.
6. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
7. Хижняк Л. М. Фактор часу в управлінському консалтингу освітніх організацій. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2015. № 21. С. 240–245.
8. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 54–58.
9. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 9 (Вип. 37). 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: 11/06/2025)
10. Перевозова І., Шайбан В., Деделюк О. Реалії і перспективи вітчизняного й міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття. *Економіка та суспільство*, 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34>
11. Top Consulting Firms in Ukraine. 2025. URL: <https://clutch.co/ua/consulting>
12. Country Comparison tool. 2025. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool#:~:text=51>
13. The Dos and Don'ts of Doing Business in Ukraine. 2023. URL: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/9608/1/MIB_Dissertation_YuliiaPankiv_2210163.pdf#:~:text=%28particularism%29%20%28Trompenaars%2C%20F.%3B%20Hampden,relationships%20and%20adaptability%20to%20individual

REFERENCES:

1. Vasyliiev, O. V., & Nimkovych, A. I. (2017). Konsal'tynh yak element infrastruktury pidtrymky biznesu [Consulting as an element of business support infrastructure]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and National Problems of the Economy*, (15), 497–502. [in Ukrainian].
2. Oryshchenko, M. (2014). Antykryzovyi konsal'tynh. Popyt zrostaie [Anti-crisis consulting. Demand is growing]. *Konsal'tynh v Ukraini – Consulting in Ukraine*, (59), 4–7. [in Ukrainian].
3. Verhunencko, N. (2013). Transformatsiia rynku konsal'tynhovykh posluh [Transformation of the consulting services market]. *Visnyk KNTEU – Bulletin of KNUTE*, (4), 15–23. [in Ukrainian].

4. Bryntseva, O. H. (2010). Rivni ta pokaznyky otsinky efektyvnosti konsal'tynhovoï diïalnosti z upravlinnia personalom [Levels and indicators for assessing the effectiveness of consulting activities in personnel management]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (6), 91–95. [in Ukrainian].
5. Kopytko, M. I., Veresklyia, M. R., & Hrupska, Kh. A. (2021). Tendentsii i vyklyky u sferi konsal'tynhu ta upravlinnia biznes-protsesamy [Trends and challenges in the field of consulting and business process management]. *Sotsialno-pravovi studii – Socio-Legal Studies*, 2(12), 151–159. [in Ukrainian].
6. Verba, V. A. (2011). Upravlinske konsultuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok [Managerial consulting: concept, organization, development]. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
7. Khyzhnjak, L. M. (2015). Faktor chasu v upravlinskomu konsal'tynhu osvitnikh orhanizatsii [Time factor in educational institutions' managerial consulting]. *Metodolohiia, teoriia ta praktyka sotsiologichnoho analizu suchasnoho suspilstva – Methodology, Theory and Practice of Sociological Analysis of Modern Society*, (21), 240–245. [in Ukrainian].
8. Karpenko, O. O. (2018). Perspektyvy rozvytku konsal'tynhovoï diïalnosti v Ukraini na osnovi yevropeiskoho dosvidu [Prospects for the development of consulting activities in Ukraine based on European experience]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (27), 54–58. [in Ukrainian].
9. Shtangret, A., & Sylkin, O. (2024). Bezpekovi aspekty upravlinnia personalom v umovakh hiperdynamichnoho zovnishnoho seredovyshcha [Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, (9(37)), 227–237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) [in Ukrainian].
10. Perevozova, I., Shaiban, V., & Dedeliuk, O. (2023). Realii i perspektyvy vitchyznianoho y mizhnarodnoho menedzhmentu: priorytetni napriamy, prohnoz maibuttia [Realities and prospects of domestic and international management: priority directions, future forecast]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34> [in Ukrainian].
11. Top Consulting Firms in Ukraine (2025). URL: <https://clutch.co/ua/consulting> [in English].
12. Country Comparison tool. 2025. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool#:~:text=51>
13. The Dos and Don'ts of Doing Business in Ukraine. 2023. URL: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/9608/1/MIB_Dissertation_YuliiaPankiv_2210163.pdf#:~:text=%28particularism%29%20%28Trompenaars%2C%20F.%3B%20Hampden,relationships%20and%20adaptability%20to%20individual