DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-30

УДК 658:316.77(477)

ВИЗНАЧЕННЯ РОЛІ КРОС-КУЛЬТУРНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГУ В УКРАЇНІ

DEFINITION OF THE ROLE OF CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN THE SYSTEM OF INCREASING THE EFFICIENCY OF CONSULTING IN UKRAINE

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 обґрунтовано актуальність крос-культурної комунікації як ключового чинника підвищення ефективності консалтингу в Україні в умовах повномасштабної збройної агресії. Попри значний науковий вклад, невирішеним залишається питання обґрунтування важливості ролі крос-культурної комунікації в системі підвищення ефективності консалтингу в Україні. В рамках дослідження було визначено, що об'єктом статті є саме процеси консалтингової взаємодії між українськими організаціями та іноземними партнерами, де культурні відмінності впливають на постановку проблеми, діагностику, розроблення рішень і впровадження. Охарактеризовано роль особистої довіри, етичної взаємоповаги та чутливого балансування між прямим і непрямим стилями спілкування як критичних модераторів успіху. Обґрунтовано практичні рекомендації для консалтингових фірм і клієнтів щодо систематичного розвитку крос-культурних компетентностей, зокрема через навчальні програми, інструменти локалізації та залучення місцевих експертів у міжнародних проєктах.

Ключові слова: крос-культурна комунікація, консалтинг, ефективність консалтингових проєктів, культурні змінні, довіра, ієрархічність, часові орієнтації, локалізація.

The article substantiates the relevance of cross-cultural communication as a key factor in increasing the effectiveness of consulting in Ukraine in the context of full-scale armed aggression. Despite the significant scientific contribution, the issue of substantiating the importance of the role of cross-cultural communication in the system of increasing the effectiveness of consulting in Ukraine remains unresolved. The aim of the article is to substantiate and quantitatively and qualitatively show how cross-cultural communication increases the effectiveness of consulting in Ukraine. Object: processes of consulting interaction between Ukrainian organizations and foreign partners, where cultural differences affect the formulation of the problem, diagnostics, development of solutions and implementation. The role of personal trust, ethical mutual respect and sensitive balancing between direct and indirect communication styles as critical moderators of success is characterized. Practical recommendations for consulting firms and clients on the systematic development of cross-cultural competencies are substantiated, in particular through training programs, localization tools and the involvement of local experts in international projects. Cross-cultural communication is extremely relevant because the full-scale war accelerated Ukraine's integration into the world space. Millions of Ukrainians ended up abroad, creating a powerful diaspora that became a kind of "bridge" between Ukrainian business and foreign markets. Numerous companies, having lost part of the domestic market, are forced to enter the international arena. Therefore, this indicates the need for a deeper understanding of foreign cultures. Even areas previously focused only on internal processes, such as political consulting, were forced to adapt: today, successful political consultants in Ukraine master international lobbying, anti-crisis communications, and work with foreign audiences. In such conditions, the question of the role of cross-cultural communication in increasing the effectiveness of consulting is extremely timely and important for scientists, business analysts, and practitioners.

Keywords: cross-cultural communication, consulting, effectiveness of consulting projects, cultural variables, trust, hierarchy, time orientations, localization.

© Лозінська Л. Д., 2025

Постановка проблеми. Крос-культурна комунікація є надзвичайно актуальною через те, що повномасштабна війна прискорила інтеграцію України у світовий простір. Мільйони українців опинилися за кордоном, створивши потужну діаспору, яка стала своєрідним «містком» між українським бізнесом та іноземними ринками. Численні компанії, втративши частину внутрішнього ринку, змушені виходити на міжнародну арену. Відтак, це свідчить про потребу глибшого розуміння чужих культур. Навіть сфери, раніше орієнтовані лише на внутрішні процеси, такі як політичний консалтинг, були змушені адаптуватися: сьогодні успішні політичні консультанти в Україні опановують міжнародне лобіювання, антикризові комунікації та роботу з іноземними аудиторіями. В таких умовах питання ролі крос-культурної комунікації у підвищенні ефективності консалтингу є надзвичайно своєчасним і важливим для науковців, бізнес-аналітиків та практиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику крос-культурної комунікації у консалтингу доцільно розглядати крізь призму ширших теоретичних рамок комунікацій, культури та управління організаціями [1–9]. До прикладу, Л. Сагер [1] підкреслює, що внутрішні комунікації є необхідною умовою ефективного управління підприємством і становлять цілісну систему передачі інформації, узгодження рішень та формування спільних смислів. Для консалтингу це означає, що успішність зовнішніх рекомендацій прямо залежить від здатності організації-клієнта опрацьовувати зміст порад, розподіляти відповідальність і підтримувати зворотний зв'язок у межах власної комунікаційної інфраструктури. Філософсько-культурологічну основу дискурсу задає В. Андрущенко [5], який розглядає поняття культури як багатовимірну систему норм, цінностей та символів, що історично змінюються і структурують соціальну взаємодію. Для консалтингу ця позиція задає важливий висновок. Рекомендації консультантів не є нейтральними: вони втілюють певні культурні коди. Щоб уникнути непорозумінь, консультант має не лише знати інструменти менеджменту, а й встановлено культурний контекст їхнього походження і способи етичної адаптації до локальної ситуації клієнта. Системна крос-культурна перспектива подана у монографії Т. Близнюк [3], де охарактеризовано феномен менеджменту мультинаціональної організації як постійну роботу з різними ціннісними орієнтаціями, стилями комунікації та моделями влади. Для консалтингу це означає потребу в діагностиці культурного профілю клієнта і в коригуванні способів подання рекомендацій. А. Солодка [6] обґрунтовано методологію кроскультурної взаємодії як поєднання теоретичних моделей, тренінгових практик і рефлексивних програм розвитку компетентностей. Авторка акцентує увагу на необхідності міждисциплінарного інструментарію. Для консалтингових фірм це безпосередня вказівка на інституціалізацію навчання: регулярні брифінги з локального контексту, двомовні матеріали, протоколи адаптації презентацій, а також розвиток навичок активного слухання і емпатійного перефразування. Н. Сідоричева та А. Тащенко [2] вносять у дискусію важливий коригуючий аспект – культурну апропріацію у соціальних відносинах. У консалтингу це особливо чутливо під час локалізації комунікаційних кампаній, брендингу чи HR-процедур. Межа між творчим запозиченням і апропріацією проходить через інформовану згоду, визнання авторства і відмову від стереотипізації. Питання прикладної релевантності крос-культурної оптики для консалтингу в Україні докладно розглядають М. Копитко, М. Верескля та Х. Групська [4]. Автори встановлено спектр сучасних тенденцій і викликів у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами, зокрема цифровізацію, глобалізацію ринків і потребу в гнучких організаційних моделях. На цьому тлі крос-культурна компетентність постає не периферійною навичкою, а ядром організаційної спроможності до змін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значний науковий вклад, невирішеним залишається питання обґрунтування важливості ролі кроскультурної комунікації в системі підвищення ефективності консалтингу в Україні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтувати і кількісно-якісно показати, як крос-культурна комунікація підвищує ефективність консалтингу в Україні. Об'єкт: процеси консалтингової взаємодії між українськими організаціями та іноземними партнерами, де культурні відмінності впливають на постановку проблеми, діагностику, розроблення рішень і впровадження.

Виклад основного матеріалу. Крос-культурна комунікація не є додатковою навичкою, а працює як операційна технологія управління взаєморозумінням. Вона допомагає консультантам перекладати аналітичні

висновки мовою цінностей і звичних поведінкових норм клієнта, узгоджувати очікування, тональність і формати взаємодії, а також коригувати способи донесення змін до різних аудиторій. У воєнних умовах, коли час і довіра критично важливі, така комунікація скорочує шлях від діагностики до впровадження, зменшує ризики конфліктів, підсилює партнерства з міжнародними суб'єктами і перетворює рекомендації на дії. Саме тому інвестування у розвиток крос-культурної компетентності консультантів і клієнтських команд напряму конвертується у швидкість, якість і стійкість консалтингових результатів (табл. 1).

Україна переживає безпрецедентні випробування в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Ця криза одночасно загрожує економіці та відкриває нові можливості для міжнародної співпраці. Задля збереження та відновлення бізнес-активності українські компанії та державні установи змушені шукати підтримки за кордоном, мобілізуючи допомогу союзників і глобальних партнерів. Крос-культурна комунікація (тобто спілку-

Таблиця 1

Аспекти корисності крос-культурної комунікації для підвищення ефективності консалтингу в Україні

Аспект корисності	Обґрунтування
Глибше розуміння потреб клієнта та кінцевих користувачів	Кроскультурна комунікація допомагає консультантам точно розпізнати відмінності в цінностях, очікуваннях та стилях прийняття рішень між міжнародними власниками бізнесу, українськими менеджерами та локальними споживачами. У практиці це означає коректні запитання на етапі діагностики, уважне трактування невербальних сигналів, уникнення упереджених припущень і правильне тлумачення контексту. Коли консультант розуміє, як культура впливає на мотивацію, сприйняття ризику та критерії успіху, він формує більш точне бачення проблеми та бажаних результатів
Підвищення якості взаємодії зі стейкхолдерами та зменшення конфліктів	Українські проєкти часто включають багаторівневі зацікавлені сторони: міжнародні інвестори, керівництво компанії, виробничі підрозділи, профспілки, державні органи та місцеві громади. Кроскультурна компетентність забезпечує прозорі канали взаємодії, де враховано прийнятні для кожної групи форми ввічливості, темп комунікації, ієрархічні очікування та механізми зворотного зв'язку. точніше фасилітують зустрічі, коректно узгоджують ролі та відповідальність, що веде до швидшого вироблення колективних рішень
Адаптація стратегій і рішень до локального контексту без втрати глобальних стандартів	Багато змінних в Україні формуються на перетині національних традицій бізнесу, регіональних відмінностей і глобальних практик. Кроскультурна комунікація дозволяє зберегти вимоги міжнародної якості, комплаєнсу та етики і водночас адаптувати мову, приклади, сценарії впровадження та навчальні матеріали до локальних реалій. Завдяки цьому рекомендації не виглядають «імпортованими», а сприймаються як свої та здійсненні. Переклад стратегій у зрозумілі для команд інструкції, релевантні критерії оцінювання результатів і коректні стимули для персоналу підвищують прийнятність змін
Побудова довіри та залученості, що прискорює впровадження змін	Довіра в українському бізнес-середовищі має сильну культурну складову: важлива послідовність дій, повага до місцевих практик, небайдужість до контексту і чіткі обіцянки. Кроскультурно компетентні консультанти демонструють емпатію до норм спілкування, визнають історичні та соціальні чинники і пояснюють, як запропоновані зміни враховують інтереси різних груп
Зниження проєктних ризиків і підвищення результативності переговорів	Ризики зриваються не лише через технічні помилки, а й через культурні розбіжності у трактуванні строків, відповідальності та зобов'язань. Кроскультурна комунікація дозволяє заздалегідь виявляти «зони тертя» у контрактах, графіках робіт і протоколах взаємодії. У переговорах це дає перевагу: консультант чітко визначає очікування, використовує прийнятні для партнера аргументи, узгоджує формати ухвалення рішень і фіксує домовленості мовою, що не залишає подвійних тлумачень

Джерело: сформовано автором

вання між носіями різних культур) набуває особливої актуальності, адже ефективна взаємодія з іноземними інвесторами, донорами, консультантами та волонтерами значною мірою визначає успіх відбудови країни. Міжнародні партнери вже зробили значний внесок у стабілізацію української економіки під час війни (за даними Мінфіну, у 2023 році до держбюджету надійшло ~$42,5 млрд зовнішньої допомоги, а з початку війни – близько $75 млрд) [10]. Отже, уміння налагодити взаєморозуміння попри мовні та культурні відмінності стало стратегічно важливим навиком.

Консалтингова діяльність охоплює широкий спектр послуг, а саме від стратегічного та управлінського консалтингу до IT-, фінансового, маркетингового, кадрового, освітнього та інших видів консалтингу. У всіх цих напрямах крос-культурна комунікація може суттєво підвищити ефективність роботи. Наприклад, консалтингові проекти в сфері IT часто реалізуються міжнародними командами, де українські розробники співпрацюють з менеджерами з США чи ЄС. Вміння зрозуміти очікування і стиль спілкування один одного безпосередньо впливає на успіх проекту. Не менш показовим є й консалтинг у сфері управління та економіки. Так, залучення іноземних експертів до проектів з відбудови України потребує взаємного розуміння культурних контекстів. З'являються багатонаціональні консалтингові альянси, які поєднують локальний досвід і глобальні знання. Так, українська компанія Blue Yellow Consulting (BYC) позиціює себе як альянс українських та закордонних консультантів у різних сферах (стратегія, право, комунікації тощо), об'єднаний спільною метою прискорити повоєнну відбудову України [11].

Для кращого розуміння, які саме культурні відмінності можуть впливати на консалтингові проекти, розгляньмо ключові аспекти ділової культури України у порівнянні із західними підходами. Зауважимо, що Україна займає проміжне положення між Сходом і Заходом і має унікальний мікс характеристик. В табл. 2 систематизовано декілька важливих аспектів.

Як бачимо з табл.1, культурні розбіжності проявляються у різних вимірах – від стилю спілкування до ставлення часу та структури управління. Всі вони безпосередньо впливають на консалтингову взаємодію. Здатність консультанта бути культурно гнучким, тобто змінювати стиль роботи відповідно до очікувань клієнта – стає запорукою успішного проекту.

В період після 2022 року багато українських компаній звернулися до західних консультантів за порадами щодо реструктуризації бізнесу та виходу на нові ринки. Одним з поширених викликів стало неповне розуміння іноземного ринку зокрема, поведінки споживачів і ділових практик. Деякі підприємці припустилися помилки, виходячи на європейський ринок без глибокого дослідження: вони покладалися на досвід в Україні і не врахували поведінкові відмінності клієнтів чи культурні особливості нової країни [12]. Інша типова помилка ігнорування локалізації: простий переклад матеріалів виявився недостатнім, адже потрібна адаптація продукту, сервісу, маркетингових повідомлень, упаковки та навіть слоганів під місцеві реалії. Такі кейси чітко демонструють роль консультантів. Відтак, їхнє завдання – застерегти клієнта від подібних прорахунків, провівши необхідний аналіз культурного контексту. Консультанти, знайомі з культурою цільового ринку, можуть вказати на приховані бар'єри (наприклад, різницю у споживацьких уподобаннях чи норми ділової етики) та підказати інструменти адаптації бізнес-моделі. Особливо це актуально для українського бізнесу, який через війну змушений швидко глобалізуватися – від аграріїв, що експортують продукцію до ЄС, до IT-компаній, які відкривають офіси в різних країнах.

В табл. 2, узагальнено найбільш типові проблеми, що виникають у міжкультурній комунікації, та практичні підходи до їх вирішення. Ці поради стосуються всіх видів консалтингової діяльності, від бізнесових до освітніх чи політичних і ґрунтуються як на міжнародному досвіді, так і на уроках, отриманих в Україні під час війни (табл.3).

Так, існує низка типових проблем, що можуть перешкоджати плідній співпраці між консультантом і клієнтом з різних культур. Проте для кожної з них є практичні рішення. В сучасному світі розмаїття інструментів та методик дозволяє мінімізувати культурний розрив. Варто також зазначити, що дедалі більше уваги приділяється розвитку міжкультурних навичок у професійній освіті консультантів.

Окремо виокремимо ключові детермінанти крос-культурної комунікації які безпосередньо впливають на систему підвищення ефективності консалтингу (рис. 1).

Таким чином, вважаємо, щокрос-культурна комунікація підвищує ефективність консалтингу через п'ять взаємопов'язаних передатних детермінанатів. Разом ці детермінанти

Таблиця 2

Характеризуючі ознаки сучасного розуміння системи крос-культурної взаємодії в консалтингу

Культурний аспект	Український бізнес-контекст	Західний бізнес-контекст	Значення для консалтингу в Україні
Стиль комунікації	Непряма, ввічлива манера спілкування; важливість особистої довіри й встановлення стосунків перед переходом до справ. Українці прагнуть залишатися ввічливими й часто пом'якшують критику, уникаючи прямої конфронтації.	Прямий та відвертий стиль комунікації; прийнято швидко переходити до суті справи. Західні професіонали цінують чіткість і відкрито висловлюють критику чи вимоги.	Якщо консультант з Заходу занадто прямолінійний, це може сприйматися як грубість; водночас українському фахівцю, працюючи із західним клієнтом, варто чітко артикулювати свої позиції. Адаптація стилю спілкування під культуру клієнта підвищує взаєморозуміння і довіру.
Сприйняття часу	Помірно гнучке ставлення до часу. Українська культура частково поліхронна: можливі відхилення від графіка, гнучкість з дедлайнами (особливо за непередбачених обставин). Особисті взаємини інколи ставляться вище за точне дотримання розкладу.	Монохронний підхід: пунктуальність і точне дотримання дедлайнів мають першорядне значення. Більшість бізнес-середовищ у США та Західній Європі очікують суворого виконання графіків.	Різниця у відношенні до дедлайнів може викликати напругу. Українським компаніям, виходячи на західні ринки, слід приділяти більше уваги тайм-менеджменту, тоді як західним консультантам варто враховувати непередбачувані чинники (наприклад, перебої через воєнні дії) і узгоджувати реалістичні строки.
Ієрархія та субординація	Високий рівень ієрархічності в управлінні. Бізнес-культура достатньо формальна: повага до посад, віку та титулів має значення, рішення часто ухвалюються керівництвом одноосібно. Співробітники звикли дотримуватися протоколу та можуть не проявляти ініціативу без вказівок згори.	Більш пласка організаційна структура. У Західних компаніях заохочується ініціативність, неформальність у спілкуванні (використання імен), залучення підлеглих до обговорення рішень. Менеджери прагнуть делегувати повноваження.	Іноземним консультантам варто врахувати, що в Україні пряме звернення до молодших співробітників минаючи керівника може бути незвичним. З іншого боку, українським менеджерам, працюючи із західними колегами, бажано бути готовими до більш демократичного стилю спілкування і прийняття рішень. Розуміння цих відмінностей допомагає уникнути образ та неузгодженості в роботі команди.

Джерело: сформовано автором

перетворюють експертні висновки на узгоджені дії, скорочують тертя у процесах і забезпечують швидші, точніші та стійкіші результати консалтингових проєктів в українському контексті.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що крос-культурна комунікація виступає потужним інструментом підвищення ефективності консалтингової діяльності в Україні. Відтак, вона покращує якість діагностики проблем – адже консультант, чутливий до культурних факторів, глибше розуміє потреби клієнта. Далі, вона підвищує результативність впровадження рішень – рекомендації, адаптовані до світогляду і цінностей організації-клієнта, сприймаються прихильніше і викону-

Таблиця 3

Типові виклики крос-культурної комунікації у консалтингу та стратегії їх подолання

Виклик / проблема	Стратегія подолання
Мовний бар'єр між консультантами та клієнтом. Наприклад, недостатнє володіння англійською мовою у представників малого бізнесу в Україні або українською – у іноземного експерта. Це ускладнює точну передачу ідей.	**Забезпечення перекладу та двомовності.** Залучення професійних перекладачів або двомовних консультантів, використання сучасних засобів автоматичного перекладу і локалізації для спільної роботи над документами та презентаціями. Такі інструменти допомагають усунути непорозуміння та роблять комунікацію доступною для всіх учасників.
Відмінності у культурних нормах та цінностях. Те, що є прийнятним в одній культурі, може сприйматися негативно в іншій (наприклад, різні підходи до критики, ведення переговорів, гендерних ролей у бізнесі тощо).	**Тренінги з міжкультурної компетентності.** Проведення семінарів і навчань для команди консультантів щодо особливостей культури клієнта. Крос-культурні тренінги допомагають розвинути емпатію, повагу до іншої системи цінностей та уникнути образливих стереотипів. Результатом є більш чутливе та етичне спілкування.
Різні стилі комунікації (пряма vs. непряма). Наприклад, українські менеджери можуть натякати на проблему побічно, тоді як західні – говорити прямо. Це створює ризик хибних інтерпретацій: одна сторона чує "між рядків", а інша – ні.	**Адаптація стилю та активне слухання.** Консультантам варто заздалегідь обговорити з клієнтом бажаний стиль спілкування. Якщо культура партнера більш непряма, корисно ставити уточнювальні запитання, практикувати *active listening* (активне слухання) та перефразування для перевірки розуміння. Якщо ж клієнт звик до прямоти – слід переходити до суті без зайвих евфемізмів.
Недовіра або стереотипи між сторонами. Міжнародна співпраця може ускладнюватися історичними упередженнями чи браком особистого контакту. Без довіри клієнт може не виконувати рекомендації консультанта, а консультант – недооцінювати інформацію від клієнта.	**Налагодження особистих взаємин і демонстрація поваги.** Сторонам варто інвестувати час у знайомство: неформальні зустрічі, розповіді про культурні традиції, обмін сувенірами. Вияв поваги до місцевих звичаїв (напр. вітання мовою партнера) значно підвищує довіру. Українська бізнес-культура зорієнтована на **партнерство на основі довіри** – українці воліють співпрацювати з тими, хто проявив щирий інтерес і надійність.
Брак знань про локальний ринок і культуру. Консультант може бути висококласним фахівцем, але без розуміння специфіки країни клієнта його поради можуть "не влучити в ціль". Нерідко трапляється, що іноземні експерти недооцінюють нормативно-правові, соціальні чи культурні особливості України, або ж навпаки – українські консультанти мають мало досвіду на ринку конкретної західної країни.	**Дослідження і залучення локальних експертів.** Перед початком проекту доцільно провести глибокий аналіз локального середовища: закони, звички споживачів, бізнес-етикет, культурні табу. Варто залучити до команди **експерта з місцевим досвідом** або партнера з країни, де реалізується проект. Такий консультант-інсайдер допоможе уникнути грубих помилок. Наприклад, українським компаніям, що виходять на європейські ринки, рекомендується не лише перекладати документи, а й повністю **локалізувати** продукти та маркетинг під місцеву культуру. Це забезпечить більшу ефективність порад і їхнє прийняття клієнтом.

Джерело: сформовано автором

ються точніше. Також, розширює можливості для бізнесу, відкриваючи двері до міжнародних проектів і партнерств. Українські компанії, які опанували крос-культурну взаємодію, вже успішно конкурують на світових ринках навіть у воєнний час, використовуючи свою гнучкість та культурний досвід як перевагу. Водночас недооцінка цих аспектів може призвести до втрачених можливостей або фінансових втрат – як вказувалося, помилки у міжкультур-

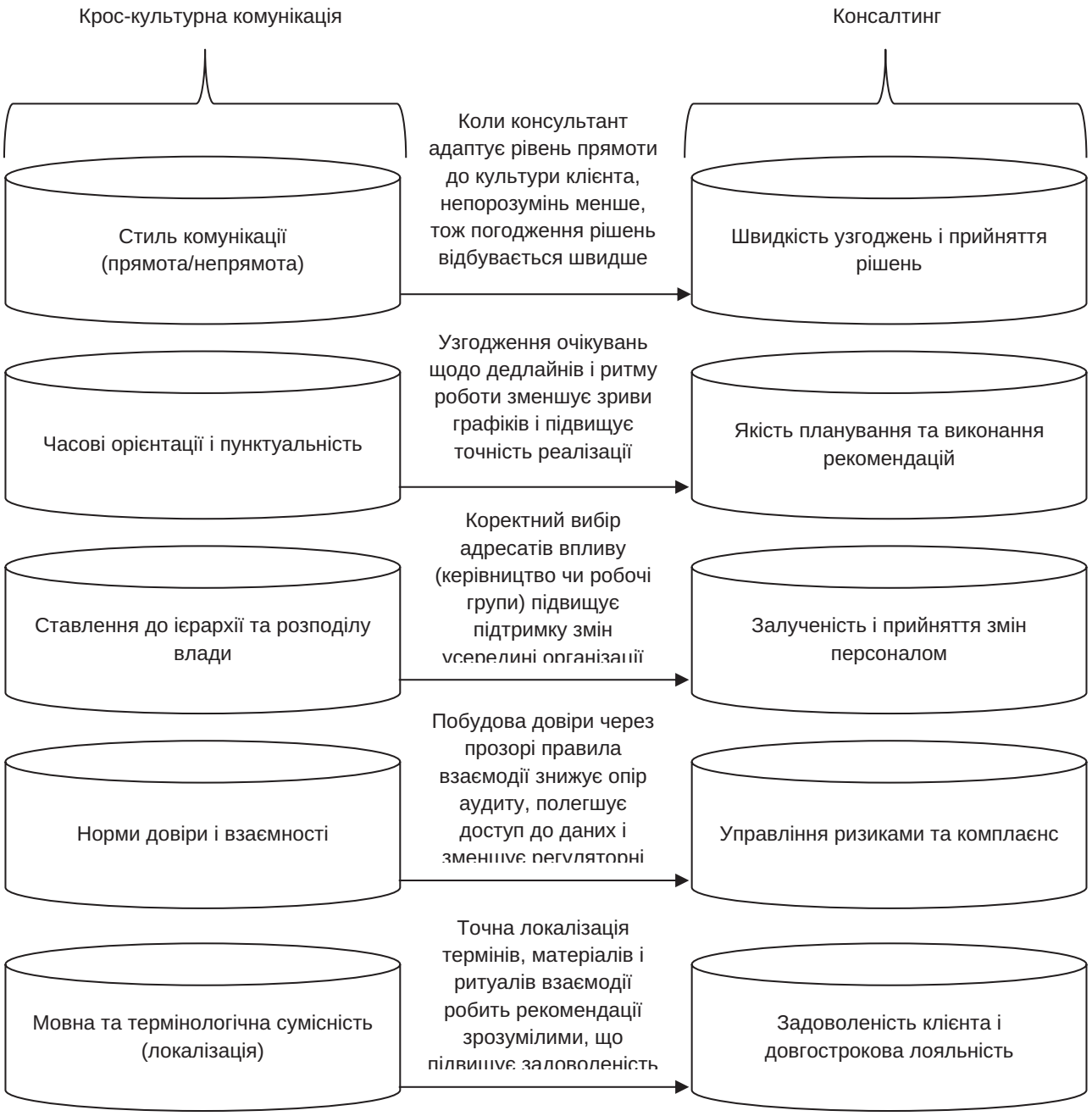

Рис. 1. Детермінанти впливу крос-культурної комунікації на систему підвищення ефективності консалтингу

Джерело: сформовано автором

ному спілкуванні дорого обходяться бізнесу. Тому розвиток міжкультурної компетентності консультантів є інвестицією у довгостроковий успіх консалтингової галузі України.

В контексті перспектив подальших досліджень, цікавим напрямком є інтеграція цифрових інструментів у крос-культурну комунікацію. Наприклад, варто проаналізувати довгостроковий вплив використання автоматичного перекладу, платформ для віддаленої співпраці та штучного інтелекту на якість міжкультурної взаємодії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2011. № 1. С. 128–136.

2. Сідоричева Н. В., Тащенко А. Ю. Культурна апропріація в соціальних відносинах. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право*. 2021. № 2 (50). С. 28–32.

3. Близнюк Т. П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2017. 296 с.

4. Копитко М. І., Верескля М. Р., Групська Х. А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151–159.

5. Андрущенко В. Поняття культури: філософський дискурс на рубежі століть. *Вісник Інституту розвитку дитини. Філософія, педагогіка, психологія.* 2014. № 33. С. 5–9.

6. Солодка А. К. Кроскультурна взаємодія: теорія, методологія, практика: монографія. Миколаїв : Іліон, 2014. 204 с.

7. Чорна Л. В. Міжкультурна комунікація в туризмі: професійно-прикладний аспект. *Карпатський край*. 2018. № 1–2. С. 137–143.

8. 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 (дата звернення: 11/06/2025)

9. 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

10. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf

11. Зробити консалтинг простим. URL: https://www.byc.com.ua

12. Глобалізація українського бізнесу в епоху геополітичної нестабільності. URL: https://sup.org.ua/blog/hlobalizatsiia-ukrainskoho-biznesu

REFERENCES:

1. Saher, L. Yu. (2011). Analiz teoretychnykh osnov vnutrishnikh komunikatsii yak neobkhidnoi umovy efektyvnoho upravlinnia pidpryiemstvom [Analysis of theoretical foundations of internal communications as a necessary condition for effective enterprise management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 128–136. [in Ukrainian].

2. Sidoricheva, N. V., & Tashchenko, A. Yu. (2021). Kulturna apropriiatsiia v sotsialnykh vidnosynakh [Cultural appropriation in social relations]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo*, no. 2(50), pp. 28–32. [in Ukrainian].

3. Blyzniuk, T. P. (2017). Kros-kulturni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoi multynatsionalnoi orhanizatsii: monohrafiia [Cross-cultural features of management of a modern multinational organization: a monograph]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M. 296 p. [in Ukrainian].

4. Kopytko, M. I., Veresklya, M. R., & Hrupska, Kh. A. (2021). Tendentsii i vyklyky u sferi konsaltynhu ta upravlinnia biznes-protsesamy [Trends and challenges in the field of consulting and business process management]. *Sotsialno-pravovi studii – Socio-Legal Studies*, no. 2(12), pp. 151–159. [in Ukrainian].

5. Andrushchenko, V. (2014). Poniattia kultury: filosofskyi dyskurs na rubezhi stolit [The concept of culture: a philosophical discourse at the turn of the centuries]. *Visnyk Instytutu rozvytku dytyny*. *Filosofiia, pedahohika, psykholohiia*, no. 33, pp. 5–9. [in Ukrainian].

6. Solodka, A. K. (2014). Kroskulturalna vzaiemodiia: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Cross-cultural interaction: theory, methodology, practice: a monograph]. Mykolaiv: Ilion. 204 p. [in Ukrainian].

7. Chorna, L. V. (2018). Mizhkulturna komunikatsiia v turyzmi: profesiino-prykladnyi aspekt [Intercultural communication in tourism: a professional-applied aspect]. *Karpatskyi krai,* no. 1–2, pp. 137–143. [in Ukrainian].

8. 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,* no. (9(37)), pp. 227–237. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237 [in Ukrainian].

9. 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*, no. (53). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-34 [in Ukrainian].

10. Assessing the impact of war on micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf [in Ukrainian].

11. Making consulting simple. Available at: https://www.byc.com.ua [in Ukrainian].

12. Globalization of Ukrainian business in an era of geopolitical instability. Available at: https://sup.org.ua/blog/hlobalizatsiia-ukrainskoho-biznesu [in Ukrainian].