



Економіка

УДК 338.2:005.942:316.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21959058>

**Оцінювання системного впливу крос-культурного консалтингу на
інноваційний розвиток національного господарства**

Любов Лозінська

доктор філософії з економіки,

доцент кафедри підприємництва та маркетингу,

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

(м. Івано-Франківськ, Україна)

ORCID ID 0000-0001-9993-9875

Прийнято: 01.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

Анотація. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичного підходу до оцінювання системного впливу крос-культурного консалтингу на інноваційний розвиток національного господарства. Об'єктом дослідження є процеси поширення знань, управлінських практик і технологічних нововведень між підприємствами, працівниками, консультантами, освітньо-науковими установами та державними органами влади в умовах посилення міжнародної економічної взаємодії. Розкрито крос-культурний консалтинг як спеціалізовану форму професійного супроводу, спрямовану на діагностику культурних і мовних бар'єрів, розвиток міжкультурної компетентності, адаптацію управлінських комунікацій та підвищення результативності міжнародного трансферу знань. Обґрунтовано, що його вплив виходить за межі окремого підприємства та поширюється на якість людського капіталу, довіру між економічними суб'єктами, швидкість прийняття рішень, здатність засвоювати



зовнішні знання, інтенсивність інноваційної кооперації й результативність економічної політики. Запропоновано інтегральний показник системного впливу, який охоплює інституційно-координаційну, кадрово-компетентнісну, організаційно-комунікаційну та інноваційно-мережеву складові. Визначено набір індикаторів, порядок їх нормалізації, принципи вагового узагальнення та рівні інтерпретації отриманого результату. Доведено доцільність поєднання кількісних показників із якісними оцінками працівників, керівників, партнерів і консультантів, оскільки міжкультурна компетентність, довіра та адаптивність мають поведінковий характер. На нашу думку, впровадження запропонованого підходу формує підґрунтя для цілеспрямованої підтримки міжнародних інноваційних мереж, розвитку консультативної інфраструктури та підвищення конкурентоспроможності національного господарства.

Ключові слова: крос-культурний консалтинг, національне господарство, інноваційний розвиток, міжкультурна компетентність, міжнародна взаємодія, трансфер знань, довіра, людський капітал, економічна політика

Assessing the Systemic Impact of Cross-Cultural Consulting on the Innovative Development of the National Economy

Liubov Lozinska

Doctor of Philosophy in Economics,

Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

(Ivano-Frankivsk, Ukraine)

ORCID ID 0000-0001-9993-9875

Abstract. The purpose of the study is to substantiate a theoretical and methodological approach to assessing the systemic impact of cross-cultural consulting on the innovative development of the national economy. The object of the



study is the dissemination of knowledge, managerial practices and technological innovations among enterprises, employees, consultants, educational and research institutions, and public authorities amid intensified international economic interaction. Cross-cultural consulting is defined as a specialised form of professional support aimed at diagnosing cultural and language barriers, developing intercultural competence, adapting managerial communication and improving the effectiveness of international knowledge transfer. It is substantiated that its influence extends beyond an individual enterprise and affects the quality of human capital, trust among economic actors, decision-making speed, external knowledge absorption, innovation cooperation and the effectiveness of economic policy. An integrated systemic impact index is proposed, comprising institutional coordination, human capital and competence, organisational communication, and innovation network components. The study specifies indicators, normalisation procedures, weighting principles and interpretation levels for the resulting assessment. The combination of quantitative indicators with qualitative assessments by employees, managers, partners and consultants is justified because intercultural competence, trust and adaptability are behavioural characteristics. The proposed approach makes it possible to identify areas where cultural and language barriers constrain innovation diffusion and to determine the most appropriate consulting and policy interventions. In our view, its implementation provides a basis for supporting international innovation networks, strengthening consulting infrastructure and increasing the competitiveness of the national economy.

Keywords: cross-cultural consulting, national economy, innovative development, intercultural competence, international interaction, knowledge transfer, trust, human capital, economic policy, integrated assessment

Вступ

Актуальність проблеми. Інноваційний розвиток національного господарства дедалі більше залежить від здатності економічних суб'єктів



створювати, засвоювати й поширювати знання у міжнародному економічному середовищі. Підприємства беруть участь у глобальних ланцюгах створення вартості, залучають іноземних фахівців, взаємодіють із міжнародними інвесторами, університетами, технологічними партнерами та постачальниками професійних послуг. За таких умов культурні відмінності впливають на трактування інформації, ставлення до ризику, швидкість погодження рішень, способи формування довіри, організацію командної роботи та готовність персоналу приймати нові практики. Мовні бар'єри можуть уповільнювати обмін знаннями, посилювати статусну асиметрію й знижувати залученість працівників, а розходження в управлінських нормах здатні спричиняти помилки під час реалізації спільних інноваційних проєктів. Крос-культурний консалтинг при такого роду умовах постає інструментом цілеспрямованої адаптації. Він поєднує діагностику проблемного поля, розвиток міжкультурної компетентності, проєктування зрозумілих процедур взаємодії, супровід переговорів і підтримку трансферу знань. Системне значення такого консалтингу визначається можливістю формувати ефекти на рівні підприємств, галузей, інноваційних мереж і державної економічної політики. Відтак, оцінювання його результативності повинно охоплювати прямі організаційні зміни та ширші наслідки для людського капіталу, інноваційної кооперації, продуктивності й конкурентоспроможності національного господарства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичного підходу до оцінювання системного впливу крос-культурного консалтингу на інноваційний розвиток національного господарства. Об'єктом дослідження є процеси формування, передавання та засвоєння знань у системі міжнародної взаємодії підприємств, консультантів, працівників, освітньо-наукових установ і державних органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці формують достатнє підґрунтя для розуміння міжкультурної взаємодії, її оцінювання та управлінського супроводу [1–11]. О. Аксьонова та О. Яценко [1] розкривають



інституційно-економічні механізми розвитку міжкультурної комунікації та наголошують на взаємозв'язку нормативних умов, економічних стимулів, підготовки фахівців і міжнародної співпраці. О. Павлович [2] систематизує моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті й доводить їх значення для адаптації управлінських практик. О. Моргулець, О. Нищенко та О. Шевченко [3] конкретизують вплив мовних бар'єрів, культурних розходжень, стереотипів і недостатньої підготовки персоналу на результативність взаємодії. Методичний напрям оцінювання міжкультурної компетентності представлено у працях Д. Дірдорф [4], М. Гаммера, М. Беннетта та Р. Вайзмена [5], а також Д. Мацумото та співавторів [6]. Д. Дірдорф обґрунтовує доцільність поєднання кількісних і якісних методів, тоді як інструментарій міжкультурного розвитку та потенціалу адаптації дозволяє оцінювати ставлення до культурних відмінностей, емоційну саморегуляцію, відкритість, гнучкість і критичне мислення. Г. Тенцер, М. Пуделко та А.-В. Гарзінг [7] показують, що мовні бар'єри впливають на формування довіри в багатонаціональних командах. Т. Нілі [8] розкриває статусні втрати й поведінкові реакції працівників у разі запровадження спільної корпоративної мови. А.-В. Гарзінг та А. Філі [9] пов'язують мовний бар'єр зі стратегічними рішеннями, організаційною побудовою, автономією та контролем у відносинах між головними й дочірніми підрозділами. І. Перезова, О. Орлова та О. Лісова [10] обґрунтовують структуру проблемного поля управлінського консультування, що є важливим для формування послідовної діагностики. А. Штангрет та О. Силкін [11] акцентують увагу на кадрових і безпекових аспектах управління в гіпердинамічному зовнішньому середовищі.

Результати

Крос-культурний консалтинг являється професійною діяльністю, у межах якої культурні та мовні відмінності розглядаються як керовані чинники економічної взаємодії. Його системний вплив формується через послідовність



взаємопов'язаних змін. Спочатку здійснюється діагностика бар'єрів у внутрішньому організаційному середовищі підприємств і в зовнішньому середовищі міжнародної співпраці. Далі консультанти розробляють програми розвитку міжкультурної компетентності, адаптують процедури переговорів, командної роботи, обміну документацією та передавання технологічних знань. Безпосереднім результатом стають зниження комунікаційних втрат, підвищення довіри, скорочення часу погодження рішень і посилення здатності персоналу працювати з новими знаннями. На рівні національного господарства ці зміни поширюються через мережеві зв'язки підприємств, трудову мобільність, галузеві об'єднання, освітні програми та механізми державної підтримки інновацій. Для узагальнення такого впливу запропоновано інтегральний показник I_{KCC} , який формується на основі чотирьох складових :

$$I_{KCC} = \sum w_j \cdot C_j, \quad 0 \leq I_{KCC} \leq 1,$$
$$C_j = \sum v_{ij} \cdot x_{ij}, \quad \sum w_j = 1, \quad \sum v_{ij} = 1,$$

де I_{KCC} — інтегральна оцінка системного впливу крос-культурного консалтингу; C_j — оцінка j -ї складової; w_j — вага складової; x_{ij} — нормалізоване значення окремого індикатора; v_{ij} — його локальна вага. Нормалізація здійснюється у межах інтервалу $[0; 1]$. Для показників-стимуляторів вищі значення означають посилення системного ефекту, а для показників-дестимуляторів, зокрема тривалості погодження рішень, частоти комунікаційних помилок або кількості міжкультурних конфліктів, застосовується обернене перетворення.

Ваги складових доцільно визначати шляхом експертного оцінювання за участю представників консалтингового бізнесу, підприємств, освітньо-наукових установ, галузевих об'єднань і державних органів влади. Поєднання груп експертів зменшує ризик однобічного трактування результатів. Кількісні дані повинні доповнюватися інтерв'ю, спостереженням, самооцінкою та



оцінкою з боку інших учасників взаємодії, що відповідає позиції Д. Дірдорф щодо комплексного оцінювання міжкультурної компетентності [4].

Запропонований підхід охоплює чотири складові, кожна з яких відображає окремий канал переходу від консультаційного втручання до системного інноваційного результату (табл. 1).

Таблиця 1

**Складові системного впливу крос-культурного консалтингу на
інноваційний розвиток національного господарства**

Складова	Зміст консультаційного впливу	Системний інноваційний результат
Інституційно-координаційна	Діагностика нормативних, організаційних і культурних бар'єрів міжнародної співпраці. Узгодження правил комунікації, партнерських процедур, програм підтримки та стандартів взаємодії між підприємствами, освітньо-науковими установами й державними органами влади.	Зниження транзакційних витрат, підвищення передбачуваності міжнародних проєктів, узгодженість інноваційної політики та полегшення доступу підприємств до зовнішніх знань і партнерських мереж.
Кадрово-компетентнісна	Розвиток міжкультурної чутливості, емоційної саморегуляції, відкритості, гнучкості, критичного мислення, мовної впевненості та здатності адаптувати поведінку до різних	Підвищення якості людського капіталу, продуктивності інноваційної праці, мобільності фахівців і здатності підприємств засвоювати нові технології та управлінські практики.



Складова	Зміст консультаційного впливу	Системний інноваційний результат
	культурних умов.	
Організаційно-комунікаційна	Адаптація ділової комунікації, переговорів, командної роботи, процедур прийняття рішень і розподілу відповідальності. Зниження мовних бар'єрів, статусної асиметрії та конфліктності.	Зростання довіри між учасниками інноваційних проєктів, скорочення часу координації, зменшення втрат інформації та підвищення стійкості міжнародних партнерств.
Інноваційно-мережева	Супровід трансферу знань, технологій і практик між культурами. Формування спільної термінології, правил захисту знань, механізмів зворотного зв'язку та процедур локальної адаптації інновацій.	Прискорення поширення технологій, збільшення кількості спільних розробок, розширення участі підприємств у міжнародних інноваційних мережах і посилення конкурентоспроможності національного господарства.

Сформовано автором

Інституційно-координаційна складова відображає здатність крос-культурного консалтингу перетворювати розрізнені міжнародні контакти на передбачувані механізми співпраці. Дослідження О. Аксьонової та О. Яценко [1] підтверджує значення нормативних умов, цифрових викликів, підготовки фахівців і міжнародних програм для розвитку міжкультурної комунікації. Консультанти в такому процесі виконують роль посередників між різними баченнями управління, допомагають формувати спільну термінологію, узгоджувати очікування партнерів і переводити культурні особливості у зрозумілі управлінські процедури. Кадрово-компетентнісна складова



ґрунтується на оцінюванні поведінкової готовності персоналу до міжкультурної взаємодії. Підхід М. Гаммера, М. Беннетта та Р. Вайзмена [5] дозволяє простежити перехід від етноцентричного сприйняття культурних відмінностей до їх прийняття й адаптації, а дослідження Д. Мацумото та співавторів [6] визначає значення емоційної регуляції, відкритості, гнучкості та критичного мислення. Організаційно-комунікаційна складова повинна оцінювати довіру, статусні відносини й реальні втрати часу. Г. Тенцер, М. Пуделко та А.-В. Гарзінг [7] показують, що мовні бар'єри впливають на сприйняття надійності учасників команди, тоді як Т. Нілі [8] розкриває зв'язок самооцінки мовної компетентності зі статусною втратою, тривожністю та поведінкою працівників. Відтак, формальне запровадження спільної мови повинно супроводжуватися консультаційною підтримкою, доступом до навчання та справедливими процедурами участі у прийнятті рішень (табл.2).

Таблиця 2

Система індикаторів для інтегрального оцінювання системного впливу

Складова	Індикатори	Джерела даних та порядок оцінювання
Інституційно-координаційна	Частка програм міжнародної співпраці, що містять крос-культурну складову; доступність консультаційної інфраструктури; рівень узгодженості процедур між партнерами; частота регуляторних і договірних непорозумінь	Аналіз програм, договорів і регламентів; опитування підприємств та консультантів; експертна оцінка узгодженості економічної політики й доступності професійного супроводу
Кадрово-компетентнісна	Рівень міжкультурної чутливості; потенціал	Застосування адаптованих шкал і анкет; самооцінка та



Складова	Індикатори	Джерела даних та порядок оцінювання
	адаптації; частка працівників, охоплених підготовкою; здатність до емоційної саморегуляції, відкритості, гнучкості й критичного мислення	оцінка з боку керівників і колег; аналіз участі у міжнародних проєктах; інтерв'ю після консультаційних програм
Організаційно-комунікаційна	Рівень довіри в міжнародних командах; тривалість погодження рішень; частота мовних помилок і конфліктів; участь працівників різних культур у формуванні рішень; стабільність партнерств	Опитування команд, аналіз строків проєктів і протоколів нарад, реєстрація повторних погоджень, оцінка плинності персоналу та кількості припинених партнерських домовленостей
Інноваційно-мережева	Кількість спільних інноваційних проєктів; швидкість трансферу знань; частка локально адаптованих технологій; кількість міжнародних партнерств; результати комерціалізації та поширення практик	Дані підприємств, галузевих об'єднань, освітньо-наукових установ і програм підтримки; експертне оцінювання якості трансферу; аналіз повторного використання переданих знань

Сформовано автором

Система індикаторів повинна забезпечувати оцінювання динаміки до і після консультаційного втручання, а також порівняння галузей, територій або груп підприємств. При цьому результати психометричних інструментів не доцільно механічно переносити на макроекономічний рівень. Вони характеризують потенціал і поведінкові зміни людей, які далі впливають на



організаційні процеси. Системний ефект виникає тоді, коли індивідуальні зміни закріплюються в процедурах, поширюються між підприємствами та підтримуються економічною політикою. Структуризація проблемного поля, запропонована І. Перевозовою, О. Орловою та О. Лісовою [10], дозволяє розмежувати причини, прояви, наслідки й інструменти впливу. Для крос-культурного консалтингу така структуризація охоплює культурні стереотипи, мовні обмеження, неузгоджені правила взаємодії, слабку підготовку персоналу, недостатній рівень довіри та обмежену здатність до локальної адаптації інновацій. Водночас кадрові рішення мають враховувати ризики гіпердинамічного зовнішнього середовища, оскільки втрата ключових фахівців, перевантаження команд або зниження психологічної стійкості послаблюють результат консультаційних програм (табл.3).

Таблиця 3

Інтерпретація інтегральної оцінки та пріоритети економічної політики

Інтервал	Характеристика	Пріоритетні дії
0,000–0,25	Фрагментарний вплив. Консультаційні заходи мають епізодичний характер, міжкультурна підготовка охоплює вузьке коло працівників, а мовні та культурні бар'єри істотно обмежують трансфер знань і міжнародну інноваційну співпрацю	Проведення системної діагностики, формування базових стандартів міжкультурної взаємодії, розвиток доступної консультаційної інфраструктури та включення відповідних вимог до програм міжнародної підтримки
0,251–0,5	Обмежений вплив. На підприємствах діють окремі програми підготовки й	Масштабування навчання, стандартизація комунікацій, запровадження регулярного



Інтервал	Характеристика	Пріоритетні дії
	адаптації, однак результати слабо закріплені у процедурах, а інноваційні партнерства залежать від окремих фахівців або консультантів	оцінювання довіри й мовних втрат, підтримка галузевих консультаційних центрів і міжпідприємницького обміну практиками
0,501–0,75	Активний вплив. Крос-культурні компетентності інтегровані в управління персоналом і міжнародні проекти, довіра та швидкість координації зростають, а підприємства стабільно беруть участь у трансфері технологій і спільних розробках	Підтримка інноваційних кластерів, міжнародної мобільності фахівців, спільних освітньо-консультаційних програм, сертифікації консультантів і поширення результативних практик між галузями
0,751–1	Системний вплив. Консалтинг інтегрований у національну інноваційну систему, культурні відмінності враховуються під час формування економічної політики, а міжнародні мережі забезпечують стале поширення знань і технологій	Підтримання якості консультаційних послуг, міжнародна взаємна визнаність компетентностей, постійне оновлення індикаторів, розвиток спільних дослідницьких платформ і спрямування політики на складніші форми інноваційної кооперації

Сформовано автором

Інтерпретація інтегральної оцінки дозволяє перейти від фіксації окремих проблем до вибору послідовної економічної політики. Низький рівень показника вказує на необхідність формування базового підґрунтя, зокрема доступу до консультантів, стандартів комунікації та навчальних програм.



Середній рівень потребує інституціоналізації результатів на підприємствах і поширення практик між учасниками інноваційних мереж. Високий рівень відображає здатність національного господарства використовувати культурне різноманіття як ресурс створення знань, а не як джерело додаткових втрат. Водночас інтегральний показник не повинен замінювати змістовний аналіз складових. Однакове підсумкове значення може виникати за різних поєднань сильних і слабких сторін. Тому управлінські рішення повинні ґрунтуватися на профілі складових, динаміці індикаторів і порівнянні з конкретними стратегічними цілями інноваційної політики.

Запропонована модель відображає перехід від вихідних мовних, культурних та управлінських бар'єрів через консультаційне втручання до безпосередніх організаційних результатів і системних ефектів для національного господарства. Ключовою умовою такого переходу постає взаємне підсилення чотирьох каналів. Розвиток компетентності без зміни процедур залишає поведінкові результати нестійкими. Інституційна координація без довіри й підготовленого персоналу створює формальні правила з обмеженою практичною дієвістю. Інноваційні мережі без адаптації комунікації стикаються з втратою знань під час їх передавання. Відтак, крос-культурний консалтинг повинен охоплювати особистісний, організаційний, міжорганізаційний і макроекономічний рівні одночасно.

Висновки

Таким чином, крос-культурний консалтинг постає важливою складовою інноваційного розвитку національного господарства, оскільки забезпечує кероване подолання мовних, культурних і управлінських бар'єрів у процесах міжнародної взаємодії. Його системний вплив формується через інституційну координацію, розвиток людського капіталу, підвищення якості організаційної комунікації та активізацію міжнародних інноваційних мереж. Запропонований інтегральний показник I_{KCC} надає можливість узагальнювати різноманітні



результати у межах інтервалу $[0; 1]$, зберігаючи аналітичну деталізацію за чотирма складовими. Система індикаторів поєднує кількісні дані про строки, конфлікти, партнерства, спільні проєкти й трансфер знань із якісними оцінками довіри, міжкультурної чутливості, гнучкості та адаптивності. Такий підхід відповідає поведінковій природі міжкультурної компетентності та дозволяє уникати спрощеного трактування консультаційного результату.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аксьонова О., Яценко О. Інституційно-економічні механізми розвитку міжкультурної комунікації в умовах трансформації міжнародних відносин. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI 10.32782/2524-0072/2025-71-173.
2. Павлович О. Сутність та моделі міжкультурної бізнес-комунікації в адміністративному менеджменті. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI 10.32782/2524-0072/2025-72-68.
3. Моргулець О., Нищенко О., Шевченко О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI 10.32782/2524-0072/2023-57-60.
4. Deardorff D. K. Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*. 2006. Vol. 10. No. 3. P. 241–266. DOI 10.1177/1028315306287002.
5. Hammer M. R., Bennett M. J., Wiseman R. Measuring Intercultural Sensitivity: The Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*. 2003. Vol. 27. No. 4. P. 421–443. DOI 10.1016/S0147-1767(03)00032-4.
6. Matsumoto D. et al. The Robustness of the Intercultural Adjustment Potential Scale: The Search for a Universal Psychological Engine of Adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*. 2003. Vol. 27. No. 5. P. 543–562.
7. Tenzer H., Pudelko M., Harzing A.-W. The Impact of Language Barriers on Trust Formation in Multinational Teams. *Journal of International Business Studies*. 2014. Vol. 45. No. 5. P. 508–535. DOI 10.1057/jibs.2013.64.



8. Neeley T. B. Language Matters: Status Loss and Achieved Status Distinctions in Global Organizations. *Organization Science*. 2013. Vol. 24. No. 2. P. 476–497. DOI 10.1287/orsc.1120.0739.
9. Harzing A.-W., Feely A. J. The Language Barrier and Its Implications for HQ–Subsidiary Relationships. *Cross Cultural Management*. 2008. Vol. 15. No. 1. P. 49–61
10. 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.
11. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237.