



Економіка

УДК 005.572:316.722

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.22790860>

Методичні підходи до оцінювання крос-культурних бар'єрів у діяльності консалтингових компаній

Богдан-Петро Олегович Кошовий

д.е.н., доцент, Львівський університет бізнесу та права, Львів, Україна,

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>

Прийнято: 02.03.2026 | Опубліковано: 30.03.2026

Анотація. Мета. Обґрунтувати методичний підхід до оцінювання крос-культурних бар'єрів у діяльності консалтингових компаній, який поєднує контекстний, суб'єктний і проєктний рівні вимірювання в одну процедуру згортання. Методи. Застосовано порівняльний аналіз методичного інструментарію за єдиним набором критеріїв (одиниця аналізу, тип вихідних даних, характер валідності, вразливі місця), типологізацію для побудови класифікації бар'єрів за їхньою природою, рівневу декомпозицію для розведення трьох вимірів оцінювання, логічне моделювання для побудови процедури згортання та апарат нечітких множин для обґрунтування способу агрегування якісних оцінок. Емпіричну базу склали 27 наукових публікацій 1988–2025 років, вихідні дані яких звірено через реєстр Crossref і резолвер DOI. Результати. Крос-культурний бар'єр визначено як стійке зниження результативності професійної взаємодії консультанта і клієнта, зумовлене відмінностями їхніх культурно закорінених мовних, ціннісних, процедурних та інституційних орієнтацій. Запропоновано розмежування потенційного бар'єра як умови та реалізованого бар'єра як події, що вже відбулася у співпраці. Побудовано типологію бар'єрів із



п'яти груп і показано, що кожній групі відповідає власний клас вимірювальних інструментів. Порівняльний аналіз засвідчив, що індексні методи рівня країни фіксують лише потенційний бар'єр і непридатні для оцінки окремої пари учасників через усереднення, симетричність та алгоритмічну хибу композитної міри; психометричні шкали вимірюють самооцінену впевненість, а не компетентність; проєктні індикатори фіксують реалізований бар'єр, але не встановлюють його причини. Обґрунтовано схему рівневої тріангуляції, що зводить три виміри в інтегральну оцінку через нормування, експертне зважування та згортання лінгвістичних змінних апаратом нечіткої логіки. Висновки. Жоден наявний клас інструментів не вимірює крос-культурний бар'єр безпосередньо, тому коректне оцінювання можливе лише через поєднання рівнів. Запропонована схема підтримує чотири типи управлінських рішень: вибір ринку, формування проєктної команди, закладання витрат на узгодження в ціну послуги та адресне планування підготовки персоналу. Підхід подано як обґрунтовану пропозицію з перевірюваними обмеженнями, що потребує емпіричної верифікації конструктивної валідності та калібрування вагових коефіцієнтів.

Ключові слова: крос-культурний бар'єр, культурна відстань, культурний інтелект, консалтингова компанія, інтегральна оцінка, нечітка логіка, валідність інструментарію, міжнародні послуги.

Methodological approaches to assessing cross-cultural barriers in the activity of consulting companies

Bohdan-Petro O. Koshovyi

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Lviv University of Business and Law, Lviv, Ukraine,

<https://orcid.org/0000-0001-8550-0028>



Abstract. Purpose. To substantiate a methodological approach to assessing cross-cultural barriers in the activity of consulting companies that combines the contextual, subject and project levels of measurement into a single aggregation procedure. Methods. The study applies comparative analysis of assessment instruments against a uniform set of criteria (unit of analysis, type of input data, nature of validity, vulnerabilities), typology building for the classification of barriers by their nature, level decomposition for separating the three dimensions of assessment, logical modelling for constructing the aggregation procedure, and the apparatus of fuzzy sets for substantiating the aggregation of qualitative estimates. The evidence base comprises 27 scholarly publications issued between 1988 and 2025, whose bibliographic records were verified through the Crossref registry and the DOI resolver. Results. A cross-cultural barrier is defined as a persistent decline in the effectiveness of professional interaction between a consultant and a client, caused by differences in their culturally rooted linguistic, value-based, procedural and institutional orientations. A distinction is proposed between a potential barrier as a condition and a realised barrier as an event that has already occurred within the cooperation. A five-group typology of barriers is developed, and each group is shown to correspond to its own class of measurement instruments. The comparative analysis demonstrates that country-level index methods capture only the potential barrier and are unsuitable for assessing an individual pair of participants because of averaging, symmetry and the algorithmic flaw of the composite measure; psychometric scales measure self-assessed confidence rather than competence; project indicators capture the realised barrier but do not establish its cause. A level triangulation scheme is substantiated, which combines the three dimensions into an integral score through normalisation, expert weighting and the aggregation of linguistic variables by fuzzy logic. Conclusions. No existing class of instruments measures a cross-cultural barrier directly, therefore a sound assessment is possible only through the combination of levels. The proposed scheme supports four types of managerial decisions: market selection, project team composition, the



inclusion of coordination costs in service pricing, and targeted personnel training. The approach is presented as a substantiated proposal with testable limitations that requires empirical verification of construct validity and calibration of the weighting coefficients.

Keywords: cross-cultural barrier, cultural distance, cultural intelligence, consulting company, integral assessment, fuzzy logic, instrument validity, international services.

Вступ

Актуальність проблеми

Консалтингова діяльність належить до практик, де продукт не передається, а спільно виробляється: цінність, яку створює консультант, народжується в діалозі з клієнтом і не існує окремо від цього діалогу як готовий фізичний об'єкт. Розбіжність у мовах, очікуваннях і ділових нормах між сторонами вражає тут не оболонку послуги, а її серцевину, тоді як для товаровиробника подібна розбіжність зазвичай лишається клопотом збуту. Вітчизняна традиція оцінювання управлінського консультування склалася в іншій логіці: вона зосереджується на фінансовій результативності та якості послуги, а взаємодію з клієнтом розглядає радше як тло вимірюваного процесу, ніж як самостійний предмет вимірювання [1]. Поки консалтинговий ринок залишався переважно внутрішнім і культурно однорідним, така оптика себе виправдовувала, адже те, що не варіює, немає сенсу вимірювати.

Вихід українських консалтингових і сервісних компаній на зовнішні ринки, який навіть в умовах повномасштабного вторгнення РФ зберігає помітну вагу в експорті послуг [4], робить культурну змінну змінною у прямому сенсі слова. Додаткові ітерації погодження, повторні пояснення методики, розбіжність очікувань щодо формату результату так чи інакше потрапляють у кошторис, і



питання полягає лише в тому, чи потрапляють вони туди заздалегідь як прогнозована стаття витрат, чи постфактум як перевитрата. Вибір між двома сценаріями визначає не сумлінність менеджера, а наявність придатного інструменту оцінювання. Придатного інструменту в готовому вигляді не існує: наявний арсенал розпадається на кілька класів, і кожен з них вимірює щось суміжне з тим, що потрібно консалтинговій компанії, адже індекси культурної відстані описують країну, психометричні шкали описують людину, проєктні показники описують наслідок, а бар'єра як події, що відбулася в конкретній співпраці, не вимірює жоден.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Українська традиція оцінювання консалтингу дає опрацьовану рамку для вимірювання ефективності та результативності консультативної діяльності й пропонує параметри оцінювання знаннево-компетенційного та проблемно-орієнтованого консультування [1], проте культурна змінна в цій рамці майже не представлена. Близьким за задумом є аналіз чинників успіху управлінського консультування, де консультування схарактеризовано як знанневу платформу, що виходить за межі професійних консалтингових компаній [2]; логіка успіху вибудовується там навколо компетенцій, а не навколо середовища, у якому вони застосовуються. Найдетальніше методичне опрацювання належить дисертаційній роботі про діагностування консалтингових проєктів для машинобудівних підприємств, у якій запропоновано графічно-аналітичну модель діагностування результатів і механізм ідентифікування впливів проєктів на діяльність підприємства [3]. Ринковий контекст описують дослідження стану і сегментації українського ринку консалтингових послуг [4], які фіксують зростання зовнішньої складової, але не дають інструменту її оцінювання. Найближче до предмета статті підходить розмежування крос-культурної компетентності як здатності долати культурні перешкоди й самих перешкод [5]:



воно на перший погляд термінологічне, однак саме воно проводить межу між тим, що вимірюється як умова, і тим, що вимірюється як результат.

Зарубіжна методична традиція розвивалася в іншому напрямі й породила клас інструментів, побудованих на агрегованих національних показниках. Індексний напрям бере початок від композитної міри культурної відстані, введеної для пояснення вибору способу входу на зарубіжний ринок [6], і за три десятиліття навколо цієї міри склалася розгалужена критична література, цікава послідовністю руху від поверхні до підвалин. Спершу критика стосувалася практики застосування: показано, що при масовому копіюванні індекс перетворився радше на милицю, ніж на трамплін для теорії, і що дослідники рідко замислюються, який саме механізм впливу відмінностей вони моделюють [7]. Згодом аналіз опустився на рівень самого конструкта, розібраного за трьома шарами, а саме концептом, алгоритмом і первинними даними, зі слабкими місцями на кожному [8]. Нарешті критика дійшла до арифметики й показала, що канонічна формула хибно специфікована і фактично вимірює квадрат відстані, через що емпіричні результати цілої дослідницької традиції можуть виявитися оманливими [9]. Масштаб наслідків демонструють мета-аналітичні огляди, що охопили дослідження за майже тридцятирічний період [10] та антецеденти вибору способу входу [11]: ефекти культурної відстані виявляються гетерогенними настільки, що говорити про стійкий загальний зв'язок було б необережно.

Окремою гілкою тієї самої критики стала перевірка припущення про симетричність. На двопотоковій вибірці експатів показано, що за однакової культурної дистанції адаптованість учасників різних потоків суттєво відрізняється [12], новіші розробки пропонують міру, яка враховує спрямованість відстані та відмовляється від припущень лінійності й еквівалентності вимірів [13], а методичні настанови щодо конструювання індексів відстані прямо застерігають від вибору конструкта без теоретичного



обґрунтування механізму впливу [14]. Обидві лінії свідчать про те, що відстань між культурами не є геометричним об'єктом, до якого вона зводиться в індексі.

Паралельно розвивався напрям, що вимірює не середовище, а учасника. Психометрична традиція спирається насамперед на шкалу культурного інтелекту з обґрунтованою чотирифакторною структурою конструкта та показаним зв'язком з адаптацією і виконанням завдань [15], причому структуру одразу ж і критикували: зафіксовано слабку дискримінантну валідність вимірів і запропоновано альтернативну двовимірну модель [16]. Валідизація шкали в різних національних контекстах [17; 18] зробила інструмент доступним, розширена одинадцятипідвимірна модель показала більшу пояснювальну спроможність щодо окремих наслідків [19], а мета-аналіз зв'язку мовної компетентності з культурним інтелектом уточнив, що ці ресурси взаємодоповнюються й по-різному спрацьовують залежно від комунікаційного контексту країни перебування [20]. Суміжний інструментарій міжкультурної чутливості представлений скороченою шкалою [21] та її адаптаціями до інших мовних контекстів [22].

Найслабше розвинуті ті напрями, які мали б вимірювати саму взаємодію. Порівняння віртуальної та очної співпраці показує, як культурна різноманітність команди проявляється у показниках перебігу проєкту [23], а дослідження крос-культурних чинників управління глобальними клієнтами на вибірці менеджерів компаній сфери B2B-послуг демонструє, що культурна й психічна відстань між постачальником послуги та клієнтом потребує окремих організаційних механізмів розпізнавання [24]. Апарат нечіткої логіки для згортання якісних оцінок якості послуг в інтегральний показник уже випробуваний [25], і його досвід переноситься на завдання інтеграції різноманітних культурних індикаторів. Питання переносимості інструментів висвітлюють якісне дослідження крос-культурної адаптації дослідницького інструментарію [26] та опис адаптації шкали культурного інтелекту до умов загальноукраїнських опитувань [27].



Виділення невирішеної частини проблеми

Попри значний доробок, невирішеним залишається питання поєднання трьох класів вимірювального інструментарію в одну процедуру, придатну для управлінських рішень окремої консалтингової компанії. Наявні праці або вдосконалюють окремий інструмент, або критикують його, проте не пропонують схеми, яка узгоджувала б рівень середовища, рівень учасника і рівень проєкту за спільною логікою згортання та давала б на виході оцінку, придатну для вибору ринку й ціноутворення.

Мета статті

Метою статті є обґрунтування методичного підходу до оцінювання крос-культурних бар'єрів у діяльності консалтингових компаній, який поєднує контекстний, суб'єктний і проєктний рівні вимірювання в інтегральну оцінку, придатну для підтримки управлінських рішень.

Методологія

Методи дослідження

Порівняльний аналіз застосовано для зіставлення трьох класів вимірювального інструментарію за єдиним набором критеріїв: одиниця аналізу, тип вихідних даних, характер валідності, вразливі місця, придатність для управлінського рішення. Метод типологізації використано для побудови класифікації крос-культурних бар'єрів за їхньою природою та для прив'язки кожної групи до відповідного класу інструментів. Рівнева декомпозиція дала змогу розвести контекстний, суб'єктний і проєктний виміри оцінювання, які в наявних методиках змішуються. Логічне моделювання застосовано для побудови ієрархічної процедури згортання показників в інтегральну оцінку. Апарат нечітких множин із лінгвістичними змінними та трикутними функціями належності обрано для обґрунтування способу агрегування якісних, словесно виражених оцінок, які не піддаються прямому арифметичному усередненню.

Джерела даних



Емпіричну базу дослідження склали 27 наукових публікацій 1988–2025 років. Відбір здійснювався за трьома критеріями: наявність опису методики вимірювання або її емпіричної перевірки, наявність робочого DOI чи URL, належність видання до рецензованих. Засадничі методичні праці залучено поза межами п'ятирічного вікна як теоретичну базу, оскільки саме вони визначають конструкти, що критикуються в сучасній літературі. Українські джерела використано для опису галузевого контексту, термінологічного розмежування та проблеми адаптації методик. Вихідні дані кожної позиції звірено з первинним записом видавця.

Для зіставлення інструментів побудовано структуровану порівняльну матрицю «інструмент × критерій», у якій кожному класу відповідає рядок, а кожному критерію оцінювання – стовпець. Бібліографічну верифікацію джерел виконано через реєстр Crossref і резолвер DOI із перевіркою авторського складу, назви, року, тому, номера й сторінок. Процедура згортання описано засобами теорії нечітких множин: вхідні показники подано лінгвістичними змінними з трьома-п'ятьма термами, агрегування виконується за системою продукційних правил, дефазифікація – методом центру ваги. Бібліографічне оформлення здійснено за ДСТУ 8302:2015, транслітерацію – за постановою Кабінету Міністрів України від 27.01.2010 № 55.

Дослідження має теоретико-методичний характер: запропонована схема обґрунтована логічно й на матеріалі літератури, але не пройшла емпіричної апробації на вибірці консалтингових компаній, тому її прогностична сила порівняно з простішими моделями залишається неперевіреною. Результати поширюються на консалтингові компанії, що надають послуги зовнішнім клієнтам і ведуть облік проєктних показників; для компаній без такого обліку застосовним є лише скорочений контекстно-суб'єктний контур. Вагові коефіцієнти на етапі впровадження задаються експертно, що вносить елемент



суб'єктивності. Схема не елімінує впливу особистісних характеристик консультанта, які здатні переважити культурний чинник.

Результати

Крос-культурний бар'єр визначено як стійке зниження результативності професійної взаємодії консультанта і клієнта, зумовлене відмінностями їхніх культурно закорінених мовних, ціннісних, процедурних та інституційних орієнтацій, яке проявляється у додаткових витратах на узгодження, у викривленні змісту рекомендацій або у відмові від співпраці. Визначення тримається на трьох розмежуваннях. Культурна дистанція є характеристикою середовища, яку обчислюють до і незалежно від конкретної взаємодії, тож вона описує потенціал бар'єра, а не сам бар'єр. Культурний шок є психологічним станом окремого індивіда під час адаптації, тобто явищем суб'єктного рівня з вираженою часовою динамікою. Комунікативне непорозуміння є одиничним епізодом, який цілком може виникати й без культурних причин. Бар'єр натомість є системною, відтворюваною перешкодою культурного походження, що проявляється саме в парі або в проєкті.

Із цих розмежувань виведено ключове для подальшої побудови розрізнення між потенційним бар'єром, тобто наявністю умов для його виникнення, і реалізованим бар'єром, тобто подією, що вже відбулася у співпраці й лишила по собі вимірний слід. Розрізнення має операційний, а не лише термінологічний зміст: потенційний бар'єр вимірюється до початку співпраці й підтримує рішення про вхід на ринок, реалізований бар'єр вимірюється за її підсумками й підтримує рішення про ціну та склад команди. Змішування цих двох станів у наявних методиках є джерелом систематичної помилки атрибуції, коли наявність умови оголошується наявністю перешкоди.

За природою бар'єри розподілено на п'ять груп. Мовно-комунікаційні охоплюють не лише володіння мовою, а й відмінності стилів комунікації, прямоти та контекстності повідомлення. Нормативно-ціннісні пов'язані з різним



ставленням до ієрархії, часу й невизначеності. Процедурні відображають несумісні очікування щодо формату роботи, документування та ухвалення рішень. Інституційні постають із різних правових і ділових рамок, у яких діють сторони. Сприйняттяві охоплюють стереотипи, упередження й дефіцит довіри. Типологія має методичне призначення: кожній групі відповідає власний клас вимірювальних інструментів, а головне питання проєктування оцінки полягає у виборі одиниці аналізу, тобто в тому, чи вимірюється характеристика середовища, характеристика пари «консультант – клієнт» або результат їхньої взаємодії.

Порівняльний аналіз трьох класів інструментів за прийнятим набором критеріїв дав такі результати. Індексні методи рівня країни оперують одиницею аналізу «країна», спираються на вторинні агреговані дані й мають конструктну валідність лише щодо потенційного бар'єра. Їхня логіка розрахунку в канонічному варіанті передбачає, що за кожним виміром береться різниця балів країн, підноситься до квадрата, нормується на дисперсію виміру та усереднюється [6]. Виявлено чотири вразливі місця: пропуск операції добування кореня перетворює міру на квадратичну функцію відстані й порушує умову трикутної нерівності [9]; усереднення на рівні країни ігнорує внутрішню неоднорідність суспільств, тож приписування національного балу конкретному клієнтові є екологічною хибою; первинні вибірки застаріли; міра симетрична, тоді як сприйняття бар'єра асиметричне [12; 13]. Придатність цього класу обмежується скринінгом портфеля ринків і контролем макрорівневих змінних.

Психометричні шкали оперують одиницею аналізу «індивід», спираються на первинні дані самозвіту й мають валідність щодо готовності учасника, а не щодо бар'єра. Встановлено, що їхнім спільним обмеженням є епістемічна, а не технічна природа похибки: шкала вимірює впевненість респондента у власній компетентності, тобто його уявлення про себе. Слабка дискримінантна валідність між вимірами культурного інтелекту [16] додає ризик



мультиколінеарності при прогнозуванні комунікативної ефективності, а розширення моделі підвищує вимоги до обсягу вибірки [19]. Урахування мовної компетентності як окремого ресурсу, що взаємодіє з культурним інтелектом залежно від комунікаційного контексту [20], підвищує пояснювальну спроможність суб'єктного рівня, але не знімає проблеми самозвіту.

Проектні показники оперують одиницею аналізу «проект», спираються на дані внутрішньої звітності й мають найвищу об'єктивність серед трьох класів. До їх складу віднесено відхилення строків, кількість ітерацій погодження, розбіжність очікувань щодо результату та частоту повторних звернень клієнта. Встановлено, що цей клас фіксує реалізований бар'єр, але не встановлює його природи, оскільки реєструє слід події, а не її причину; додатковим підтвердженням чутливості таких показників до культурної різноманітності команди є результати порівняння віртуальної та очної взаємодії [23] і дані щодо управління глобальними клієнтами у сфері B2B-послуг [24]. Отже, жоден із трьох класів не вимірює бар'єр цілком: індекс описує умову, шкала описує готовність, проєктний показник описує наслідок.

На підставі цього розподілу ролей побудовано схему оцінювання, названу рівневою тріангуляцією. Контекстний рівень фіксує потенційний бар'єр через культурну відстань ринку, обчислену індексним методом із двома поправками: розрахунком у двох напрямках для врахування асиметрії та доповненням інституційною складовою. Суб'єктний рівень оцінює готовність команди за шкалами культурного інтелекту та міжкультурної чутливості з урахуванням мовної компетентності, застосованими як предиктор. Проєктний рівень фіксує реалізований бар'єр за об'єктивними індикаторами перебігу співпраці. Згортання виконується ієрархічно: усередині кожного рівня показники нормуються до шкали від нуля до одиниці та зважено агрегуються в субіндекс, після чого три субіндекси дають інтегральну оцінку. Оскільки частина вхідних даних має якісну природу, агрегування описано через лінгвістичні змінні та систему продукційних



правил із дефазифікацією за центром ваги [25], а ваги встановлюються експертно з подальшим статистичним уточненням у міру накопичення проєктного масиву.

Отриманий розподіл ролей між трьома класами інструментів пояснюється тим, що крос-культурний бар'єр не є однорівневим явищем. Він виникає на перетині властивостей середовища, властивостей учасників і властивостей конкретної співпраці, тому інструмент, сконструйований для одного рівня, за визначенням не може охопити решту. Звідси випливає, що неузгодженість емпіричних результатів у літературі про культурну відстань є не стільки наслідком недосконалості окремих методик, скільки наслідком спроби виміряти багаторівневе явище одновимірним засобом. Саме тому гетерогенність ефектів у мета-аналітичних оглядах [10; 11] логічно очікувана і не спростовує самої ідеї вимірювання, а вказує на потребу змінити його архітектуру.

Розрізнення потенційного і реалізованого бар'єра пояснює також, чому оцінки, побудовані на сприйнятті учасників, систематично розходяться з оцінками, побудованими на об'єктивних даних. Учасник, якому важко адаптуватися, схильний завищувати сприйняту відстань, через що причина й наслідок міняються місцями. Методичний висновок полягає в тому, що сприйняті оцінки не можна використовувати для прогнозування наслідків, які самі є їхніми детермінантами; вони придатні лише для опису стану команди в поточний момент.

Отримані результати узгоджуються з висновками щодо хибної специфікації композитної міри культурної відстані [9] та щодо необхідності теоретично обґрунтовувати вибір конструкта перед його операціоналізацією [14], проте йдуть далі: замість пропозиції вдосконалити індекс обґрунтовано перенесення частини оціночного навантаження на інші рівні вимірювання. Щодо психометричного напрямку позиція статті збігається з критикою дискримінантної валідності шкали культурного інтелекту [16], але відрізняється трактуванням наслідку: якщо в цитованій роботі йдеться про перегляд факторної структури, то



тут пропонується зберегти шкалу й змінити її функцію, звівши її до предиктора готовності.

Результати узгоджуються також із висновками про потребу організаційних механізмів розпізнавання культурної та психічної відстані у відносинах постачальника й клієнта у сфері B2B-послуг [24], причому запропонована схема конкретизує ці механізми до рівня вимірювальної процедури. Відмінність від досліджень, що фіксують вплив культурної різноманітності на перебіг проєктів [23], полягає в тому, що проєктні показники тут не є кінцевим результатом аналізу, а становлять третій вимір інтегральної оцінки. Позиція щодо адаптації зарубіжних шкал повністю узгоджується з висновками про недостатність простого перекладу [26; 27].

Запропонована схема може використовуватися керівниками та партнерами консалтингових компаній для підтримки чотирьох типів рішень. Висока контекстна відстань за низької суб'єктної готовності є сигналом або відмовитися від ринку, або інвестувати в підготовку персоналу до входу, причому вибір між відповідями залежить від очікуваного обсягу замовлень. Порівняння суб'єктних профілів консультантів дозволяє формувати команду під конкретного клієнта, а не за принципом доступності, що для невеликої компанії часто є єдиним доступним важелем. Накопичені проєктні індикатори дають емпіричну базу для ціноутворення, у якому витрати на узгодження закладаються в кошторис заздалегідь. Розрив між суб'єктним і проєктним рівнями вказує, де підготовка персоналу дасть найбільшу віддачу: якщо команда демонструє високу готовність, а проєкти буксують, причину слід шукати в процедурах або в доборі клієнтів.

Для компаній, які не ведуть систематичного обліку проєктних показників, застосовним є скорочений контекстно-суб'єктний контур, що потребує лише вторинних даних і разового тестування команди. Логіка інтегрального оцінювання узгоджується з вітчизняними розробками, які пропонують



вимірювати консалтинг через систему причинно-наслідково пов'язаних індикаторів [1] і діагностувати вплив консалтингових проєктів за уніфікованими процедурами обчислення показників [3].

Висновки

Крос-культурний бар'єр у консалтинговій діяльності є системною перешкодою культурного походження, що проявляється у витратах на узгодження, у викривленні змісту рекомендацій або у відмові від співпраці, і відрізняється від культурної дистанції як характеристики середовища, від культурного шоку як стану індивіда та від одиничного комунікативного непорозуміння.

Розмежування потенційного бар'єра як умови та реалізованого бар'єра як події впорядковує вимірювальну задачу функціонально: перший фіксується до початку співпраці й підтримує рішення про вхід на ринок, другий фіксується за її підсумками й підтримує рішення про ціну та склад команди.

Жоден із трьох наявних класів інструментів не вимірює бар'єр безпосередньо. Індексні методи рівня країни описують потенційний бар'єр і придатні для скринінгу ринків, але не для оцінки окремої пари учасників через усереднення, застарілість даних, симетричність та алгоритмічну хибу композитної міри. Психометричні шкали описують готовність учасника, вимірюючи самооцінену впевненість, а не компетентність. Проєктні індикатори описують реалізований бар'єр, залишаючись об'єктивними, але не пояснювальними.

Обґрунтована схема рівневої тріангуляції зводить контекстний, суб'єктний і проєктний виміри в інтегральну оцінку через нормування, експертне зважування та згортання лінгвістичних змінних апаратом нечіткої логіки й підтримує чотири типи управлінських рішень: вибір ринку, формування команди, закладання витрат на узгодження в ціну послуги та адресне планування підготовки персоналу.



Схема залишається обґрунтованою пропозицією з перевірюваними обмеженнями, а не доведено кращим інструментом: потреба в накопичених проектних даних, суб'єктивність вагових коефіцієнтів, ризик механічного перенесення індексів і вплив особистісних характеристик консультанта окреслюють межі її застосовності.

Перспективи подальших досліджень полягають у емпіричній верифікації конструктивної валідності інтегральної оцінки методом структурних рівнянь на репрезентативній вибірці консалтингових проектів, у калібруванні вагових коефіцієнтів за фактичними наслідками співпраці, у зіставленні прогностичної сили схеми з простими індексними моделями та в повторній оцінці надійності адаптованих шкал на українській вибірці; за відсутності прогностичної переваги схему доцільно спростити.

Список використаних джерел

1. Верба В. А. Концептуальні положення оцінювання управлінського консультування. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=886>
2. Ілляшенко С. М. Ключові чинники успіху управлінського консультування. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=969>
3. Бортнікова М. Г. Діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2018. 259 с. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1352/disbortnikova.pdf>
4. Филук Г., Притула І. Розвиток ринку консалтингових послуг в Україні в умовах сучасних викликів. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 1. С. 115–125. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.115>



5. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Кравець О. В. Сутність крос-культурної компетентності: від теорії до практики. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5537>
6. Kogut B., Singh H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*. 1988. Vol. 19, No. 3. P. 411–432. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
7. Maseland R., Dow D., Steel P. The Kogut and Singh national cultural distance index: time to start using it as a springboard rather than a crutch. *Journal of International Business Studies*. 2018. Vol. 49, No. 9. P. 1154–1166. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0183-3>
8. Cuypers I. R. P., Ertug G., Heugens P. P. M. A. R., Kogut B., Zou T. The making of a construct: lessons from 30 years of the Kogut and Singh cultural distance index. *Journal of International Business Studies*. 2018. Vol. 49, No. 9. P. 1138–1153. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0181-5>
9. Konara P., Mohr A. Why we should stop using the Kogut and Singh index. *Management International Review*. 2019. Vol. 59, No. 3. P. 335–354. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00378-7>
10. Beugelsdijk S., Kostova T., Kunst V. E., Spadafora E., van Essen M. Cultural distance and firm internationalization: a meta-analytical review and theoretical implications. *Journal of Management*. 2018. Vol. 44, No. 1. P. 89–130. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206317729027>
11. Wan C., Sousa C. M. P., Lengler J., Tan Q. Entry mode choice: a meta-analysis of antecedents and outcomes. *Management International Review*. 2023. Vol. 63, No. 2. P. 193–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11575-022-00499-6>
12. Selmer J., Chiu R. K., Shenkar O. Cultural distance asymmetry in expatriate adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 2007. Vol. 14, No. 2. P. 150–160. DOI: <https://doi.org/10.1108/13527600710745750>



13. Correa da Cunha H., Farrell C., Andersson S., Amal M., Floriani D. E. Toward a more in-depth measurement of cultural distance: a re-evaluation of the underlying assumptions. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2022. Vol. 22, No. 1. P. 157–188. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958221089192>
14. Beugelsdijk S., Ambos B., Nell P. C. Conceptualizing and measuring distance in international business research: recurring questions and best practice guidelines. *Journal of International Business Studies*. 2018. Vol. 49, No. 9. P. 1113–1137. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0182-4>
15. Ang S., Van Dyne L., Koh C. 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: <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x>
16. Bücker J., Furrer O., Lin Y. Measuring cultural intelligence (CQ): a new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2015. Vol. 15, No. 3. P. 259–284. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470595815606741>
17. Boštjančič E., Komidar L., Johnson R. B. Factorial validity and measurement invariance of the Slovene version of the Cultural Intelligence Scale. *Frontiers in Psychology*. 2018. Vol. 9. Art. 1499. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01499>
18. Barzykowski K., Majda A., Szkup M., Przyłęcki P. The Polish version of the Cultural Intelligence Scale: assessment of its reliability and validity among healthcare professionals and medical faculty students. *PLOS ONE*. 2019. Vol. 14, No. 11. Art. e0225240. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225240>
19. Richter N. F., Schlaegel C., Van Bakel M., Engle R. L. The expanded model of cultural intelligence and its explanatory power in the context of expatriation intention. *European Journal of International Management*. 2020. Vol. 14, No. 2. P. 381–419. DOI: <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105545>
20. Ng K. Y., Rockstuhl T., Ang S. Language proficiency and cultural intelligence: a meta-analysis based on conservation of resources theory and the overt-



covert model of culture. *Applied Psychology*. 2025. Vol. 74, No. 1. Art. e12603. DOI: <https://doi.org/10.1111/apps.12603>

21. Wang W., Zhou M. Validation of the short form of the intercultural sensitivity scale (ISS-15). *International Journal of Intercultural Relations*. 2016. Vol. 55. P. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.08.002>

22. Gómez Yepes T., Etchezahar E., Albalá Genol M. Á., Maldonado Rico A. Validation of the intercultural sensitivity scale in the Spanish context. *Frontiers in Education*. 2023. Vol. 8. Art. 1208081. DOI: <https://doi.org/10.3389/educ.2023.1208081>

23. Yousef K. Exploring the impact of cultural diversity in global projects: a comparative analysis of virtual and face-to-face teamwork. *International Journal of Cross Cultural Management*. 2024. Vol. 24, No. 2. P. 411–430. DOI: <https://doi.org/10.1177/14705958241253754>

24. Lautenschlager C., Tzempelikos N., Kooli K., Viglia G. Cross-cultural determinants of global account management: findings from B2B services. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 123. P. 358–371. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.10.009>

25. Kolodizieva T., Zhelezniakova E., Melnykova K., Pysmak V. Assessment of logistics service quality based on the application of fuzzy methods modeling. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, No. 3. P. 552–576. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(3\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(3).2022.44)

26. Boštjančič E., Johnson R. B., Belak U. Cross-cultural adaptation of research tools: a study on the Cultural Intelligence Scale adaptation in Slovenian. *Europe's Journal of Psychology*. 2018. Vol. 14, No. 2. P. 386–403. DOI: <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i2.1527>

27. Буко С., Горбачик А., Іващенко К., Костенко Н., Любива Т., Нікітіна Т., Скокова Л. Адаптація та застосування у загальноукраїнських опитуваннях шкали культурного інтелекту. *Комплексні вимірjuвальні інструменти в соціологічних*



АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

дослідженнях / за наук. ред. Є. Головахи, С. Дембіцького. Київ: Інститут соціології НАН України, 2022. С. 268–291. URL: <https://i-soc.com.ua/assets/files/library/kompleksni-vimiryuvalni-instrumenti-v-sociologichnih-doslidzhennyah.pdf>