

**CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN A DIGITALLY GLOBALIZED WORLD:
BUSINESS OPPORTUNITIES FOR UKRAINIAN SMEs**

**Лифинцев Денис
КРОС-КУЛЬТУРНЫЕ
КОММУНИКАЦИИ В ГЛОБАЛЬНОМ
ДИДЖИТАЛИЗИРОВАННОМ МИРЕ:
ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ УКРАИНСКИХ
ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

**Ліфінцев Денис
КРОС-КУЛЬТУРНІ КОМУНІКАЦІЇ У
ГЛОБАЛЬНОМУ ДІДЖИТАЛІЗОВАНОМУ
СВІТІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ
УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Our world becomes more and more interconnected. Globalization, digitalization, growing impact of Millennials (the generation born in 1980-2000) and the phenomenon of the shared economy (an economic model used by Airbnb, Uber etc in which individuals are able to borrow or rent assets owned by someone else [1]) are major trends changing the business and social environment. Goods, services, finance, people and data flows are much faster and easier nowadays. Social media and other Internet platforms significantly simplified these processes and moreover for the first time in history they simplified access to global business for small local companies and even for individuals.

Digital platforms now match job seekers with employers (nearly 400 million professionals have profiles on LinkedIn), freelancers with assignments (more than 40 million people find freelance work on Freelancer.com, Upwork and other digital platforms), small start-ups get capital on platforms such as Kickstarter and Indiegogo [2].

Decades ago global business used to be the privilege of large multinational corporations operating significant amounts of financial and other resources. Now online platforms have lowered the cost of cross-border interactions and transactions. And it has become a huge opportunity for SMEs worldwide. The smallest companies can join digital platforms to connect with customers, suppliers and investors from all over the world, discovering new markets and resource bases. Facebook, Instagram, YouTube, Amazon, Ebay, Alibaba etc give SMEs access to huge numbers of potential customers and provide them with built-in tools to reach them effectively. Currently more than 50 million SMEs are using Facebook (the world's biggest social network with more than 2 bn users) and some 30 percent of their fans are cross-border [2].

Google's chief economist, professor H. Varian used (and popularized) the term "micro-multinationals" to describe the phenomenon of small companies operating globally. As he noted "information technology is a great leveler" [3]. A great example of such "equality" is the ability of micro-multinational businesses to export successfully their goods and services. For example, nearly every eBay-enabled SME is an exporter. In the same time, many traditional businesses do not export. Among the data set from 18 countries analyzed in Ebay report, half of them had 100 % export rates, meaning every eBay-enabled SME based in the country was an exporter in 2014. Developing countries, in particular, often focus on increasing exports as part of their economic growth strategies [4].

This is extremely important for such countries as Ukraine. Among the main competitive advantages of Ukraine and other east European countries are a comparatively cheap labor force and other resources. No wonder recently we witnessed a start-up boom in different industries like IT, fashion, restaurant business etc. Rather often the owners and CEO of these small companies are foreigners with some good business experience, contacts abroad and vision how to monetize new bright ideas. Even more often the customers of Ukrainian SMEs are located abroad. The geography is really wide: from USA and Canada to China and Australia. And Ukraine's largest trading partner is the EU (40,6 % of total trade in 2016). Ukraine exports to the EU amounted to €13,1 bn in 2016. EU exports to Ukraine amounted to over €16,5 bn in 2016. The EU is a large investor in Ukraine as

well. Small and medium sized enterprises in Ukraine can receive support from the EU's SME Flagship Initiative (access to approximately €200m of EU grants). This funding adds to the new trade opportunities with the EU that have been created by DCFTA (Deep and Comprehensive Free Trade Agreement) [5].

And this is why cross-cultural communication has become extremely important. A global mindset of managers and their cross-cultural "soft skills" can open new markets for Ukrainian companies. It is especially important for small and medium-sized enterprises. But sometimes cross-cultural incompetence becomes an obstacle for effective international cooperation.

Language barriers, differences in values, differences in standards of behavior, lack of experience, lack of knowledge about other cultures (ethnocentrism), lack of trust in representatives of other cultures are among the most widespread barriers for effective cross-cultural communication [6].

It is clear that Ukrainian SMEs must adapt and implement top practices for using the full potential of digital and social media marketing tools for supporting sales growth in overseas markets: the use of digital and social media tools for export market research; building overseas brand awareness and reputation through content marketing; active participation in international marketing 'hub' sites, e-communities and e-marketplaces; building online relationships and partnerships; use of social selling techniques etc [7].

On the other hand, to operate successfully in highly competitive global markets Ukrainian managers need to follow some important recommendations to overcome cross-cultural barriers:

1. Upgrade the level of English. The British Council reports that by 2020 two billion people will be studying English. English is the most studied foreign language in the EU. And even in China more people are studying English than in any other country [8].

2. Prepare well for cross-cultural communication. Famous Geert Hofstede and Edward Hall frameworks [9, 10] can help to get basic knowledge about cultural peculiarities of different nations.

3. Avoid stereotyping thinking. It is important to get some personal information about your partner before negotiations: find out some details about his or her background and experience [11]. He or she can differ significantly from the "typical image" of the representatives of his/her nationality.

4. Avoid ethnocentrism (the belief in the inherent superiority of one's own ethnic group or culture [12]).

5. Avoid ambiguity (same things can have different meanings in different cultures).

6. Think globally. Nowadays it is crucial for a manager to have a global mindset.

Using the methods and tools referred to above can help integrate Ukrainian SMEs into a global market. Along with the combination of a well qualified labor force and relatively cheap resources it could help the Ukrainian economy in general.

References

1. Investopedia.com (Accessed October 10, 2017).
2. McKinsey Global Institute (MGI). McKinsey & Company. (2016). Digital Globalization: The New Era of Global Flows. Available at: <http://www.mckinsey.com/business-functions/mckinseydigital/our-insights/digital-globalization-the-new-era-of-global-flows>. (Accessed October 12, 2017).
3. Varian Hal, "Technology Levels the Business Playing Field," New York Times, August 25, 2005.
4. Ebay (2016). Small online business growth report. Towards an inclusive global economy. Available at: https://www.ebaymainstreet.com/sites/default/files/ebay_global-report_2016-4_0.pdf (Accessed October 12, 2017).
5. European Commission (2017). Countries and regions. Ukraine. Available at: <http://ec.europa.eu/trade-policy/countries-and-regions/countries/ukraine/> (Accessed October 12, 2017).
6. Lifintsev D. S. (2017) Cross-cultural management: obstacles for effective cooperation in multicultural environment / D. S. Lifintsev, J. Canavilhas // Scientific bulletin of Polissia. – 2017. – № 2 (10). part 2. – p. 195-202.
7. PWC (2017). Rewiring Scottish SME and Private Business exports for the digital age. Available at: <http://www.pwc.co.uk/who-we-are/regional-sites/scotland/insights/scotland-digital-exports.html> (Accessed October 12, 2017).
8. Clark D. (2012) English – The Language of Global Business? / D. Clark // Forbes. Available at: <https://www.forbes.com/sites/dorieclark/2012/10/26/english-the-language-of-global-business/#4b5e-1197b57e> (Accessed October 12, 2017).

9. The official site of G. Hofstede centre (2016). Retrieved from : <https://www.geert-hofstede.com> (Accessed October 2017).

10. Hall, E. T. (1976). Beyond culture. Oxford, England: Anchor.

11. Harvard Law School (2012). Cross-Cultural Communication Skills for International Business Executives. Special Report. Available at: <https://www.pon.harvard.edu> (Accessed October 12, 2017).

12. Dictionary.com (Accessed October 10, 2017).

Коцюба Олексій Станіславович,
к.е.н., доцент, докторант кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана», as_kotsyuba@ukr.net

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІЗУ ЧУТЛИВОСТІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

Коцюба Алексей
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА
ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ
ПРИНЯТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Kotsyuba Oleksiy
THE USE OF SENSITIVITY ANALYSIS
TO SUPPORT ENTREPRENEURIAL
INVESTMENT DECISION-MAKING

Відповідно до нинішньої парадигми підприємництва врахування ризику є необхідною складовою оцінки економічної привабливості або ефективності підприємницьких інвестиційних проєктів. Неминучість зіткнення з ризиком під час підприємницької діяльності пов'язана з об'єктивно притаманними економіці невизначеністю та конфліктністю.

Великої гостроти проблематика ризик-орієнтованого, тобто спрямованого на врахування і оптимізацію ризику, підходу до обґрунтування підприємницьких інвестиційних рішень набуває для нестационарних економік, до яких, судячи з усього, слід віднести й економіку сьогодишньої України. Згідно з визначеннями і роз'ясненнями, наведеними в [1, с. 13], нестационарну економіку характеризують різкі (стрибокоподібні) та погано передбачувані зміни багатьох макроекономічних показників, невідповідність їх динаміки нормальному ринковому циклу. При цьому ризикам в умовах нестационарної економіки, зокрема, властиві [1, с. 20]:

- 1) складна структура, у якій несистематичні ризики є особливо значимими;
- 2) наявність високих і змінних ризиків усіх видів;
- 3) погана прогнозованість ризиків.

На даний час у межах ризикології напрацьовано арсенал інструментальних засобів аналізу й моделювання ризику інвестиційних проєктів. Разом з тим багатогранність цієї проблематики, поява нових підходів до формалізації невизначеності, у поєднанні із зазначеними вище особливостями нестационарної економіки, зумовлюють необхідність подальшого розвитку інструментарію врахування та аналізу ризику в ході реального інвестування.

Як показують результати відповідних оглядів, у сучасних дослідженнях, присвячених питанням якісного та кількісного аналізу ризику інвестиційних проєктів, поряд із розвитком новітніх інструментів і підходів, регулярно звертаються до методів, які сьогодні вже розцінюються як традиційні або класичні. В разі кількісного аналізу ризику в числі останніх можна назвати такі методи, як аналіз чутливості, аналіз стійкості, метод сценаріїв, імітаційне моделювання методом Монте-Карло.

Якщо в цьому контексті сфокусуватися на аналізі чутливості, то інтерес, зокрема, становить його розроблення в напрямі пристосування до ширшого кола задач інвестиційного проєктування, ніж це передбачається його традиційною версією або версіями.

Аналіз чутливості є одним з найпростіших і найдоступніших для використання методів врахування невизначеності та ризику в межах економічного обґрунтування інвестиційних проєктів. Він широко представлений у навчальній і науковій літературі, його рекомендується використовувати у «Керівництві з підготовки промислових техніко-економічних обґрунтувань» Організа-