

Б. Ю. Кишакевич,

д. е. н., професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5721-8543>

Б. Т. Демедюк,

аспірант, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6259-7357>

О. В. Савка,

аспірант, Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6615-1969>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.10.55

ПОРІВНЯННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ КРАЇН ЄС НА РИНКИ США ТА КИТАЮ

B. Kyshakevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of External
Economic and Foreign Affairs, National University "Lviv Polytechnic"

B. Demedyuk,

Postgraduate student, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

O. Savka,

Postgraduate student, Drohobych Ivan Franko State Pedagogical University

COMPARATIVE ANALYSIS OF MARKET EXIT STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES FROM EU COUNTRIES IN THE USA AND CHINA MARKETS

У статті зроблено аналіз методів виходу малого та середнього бізнесу країн ЄС на найбільші у світі ринки США та Китаю. Показано, що торговий баланс між Європейським Союзом та Сполученими Штатами є збалансованим із невеликим переважанням експорту ЄС до США. Навпаки, торговельний баланс між ЄС та Китаєм часто є дефіцитним для Європи, оскільки імпорт з Китаю перевищує експорт. Підтримка міжнародних експортних ініціатив МСП може стати ключовим елементом стратегії ЄС для зменшення цього дефіциту. Аргументовано, що стратегії виходу МСП на ринки США та Китаю можуть відрізнятися відповідно до культурних, економічних та регулятивних особливостей кожної країни. It was stressed, that China's market differs from the US in that it is more heavily regulated and subject to significant government oversight. There are also informal rules that may complicate access to the market. Furthermore, concerns regarding the replication of products and the protection of intellectual property rights are still prevalent. Показано, що наприклад, прямий експорт може бути першим кроком на ринок США, а співпраця з китайськими компаніями через спільні підприємства може допомогти європейським МСП краще адаптуватися до китайського ринку. Онлайн-торгівля може бути ефективним методом для досягнення експансії власного бізнесу у Китаї з мінімальними витратами.

The article examines the strategies used by small and medium-sized enterprises (SMEs) from EU countries to enter the major global markets of the USA and China. It highlights that the trade balance between the European Union and the United States generally shows a slight advantage in favor of EU exports. Conversely, the trade relationship between the EU and China typically results in a deficit for Europe, as imports from China surpass exports. To address this imbalance, the article suggests that bolstering the international export efforts of SMEs could be crucial for the EU's strategy. For EU small and medium-sized enterprises looking to expand into foreign markets, several strategies can be particularly effective. It was underlined that the choice of strategy may depend on factors such as the target market's characteristics, the resources available to the SME, and the nature of the products or services being offered. Here are several strategies that EU SMEs may consider when planning to expand into international markets: direct exporting, establishing partnerships or alliances, licensing and franchising, e-commerce, setting up a subsidiary or sales office, using foreign distributors or agents, participating in international trade missions, utilizing government support and resources. It notes that the approaches for entering the US and Chinese markets can vary due to the distinct cultural, economic, and regulatory environments of each country. For instance, direct export is presented as a viable initial strategy for accessing the US market, while forming joint ventures with Chinese firms may enable European SMEs to better navigate the complexities of the Chinese market. Additionally, online commerce is described as a cost-effective approach for expanding business presence in China.

Ключові слова. Електронна комерція, МСП, малі та середні підприємства, інтернаціоналізація, експорт, Європейський Союз, розширення бізнесу.

Key words. E-commerce, SMEs, small and medium enterprises, internationalization, export, European Union, business expansion.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Глобальні ринки відіграють ключову роль у розвитку малих та середніх підприємств (МСП) країн ЄС. Незважаючи на те, що близько 600 000 таких компаній з шестимільйонною робочою силою здійснюють експорт поза межі Євросоюзу, подальше збільшення їхньої при-

сутності на міжнародних ринках є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності, економічного зростання та інноваційності в Європі. Європейська Комісія вважає пріоритетом створення сприятливих умов для бізнесу та максимізацію вигод від розвитку ринків поза межами ЄС. Китай та США є двома з найбільшими економіками світу, і вихід на ці ринки забезпечує доступ до значної кількості нових клієнтів і потенційного збуту. Це може допомогти МСП збільшити

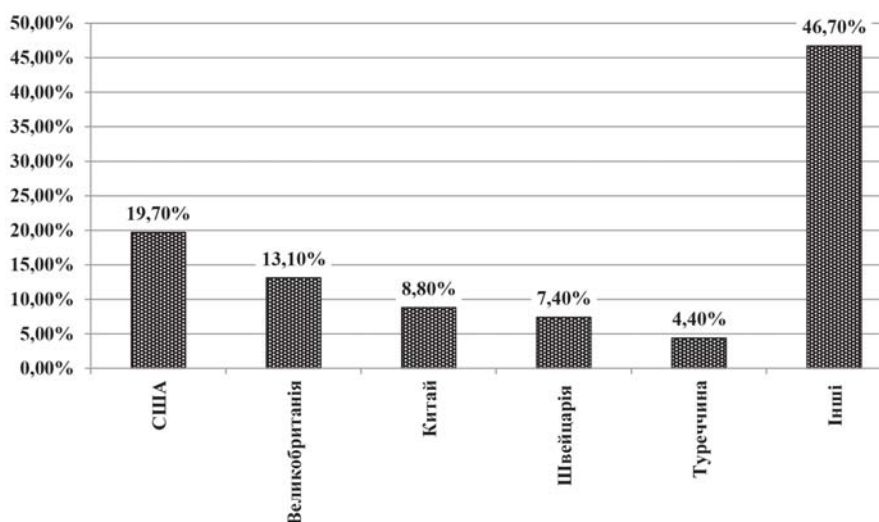


Рис. 1. Експорт з ЄС у розрізі країн

Джерело: побудовано авторами на основі даних [5].

обсяги продажів та диверсифікувати свою клієнтську базу. Співпраця з партнерами в таких країнах, як США і Китай, може стимулювати інновації та підвищити технологічний рівень продукції МСП. Це може включати удосконалення продуктів, впровадження нових методів виробництва та отримання доступу до передових технологій. У 2023 році найбільшим партнером Європейського Союзу по імпорту товарів став Китай, займаючи приблизно 20% усіх імпортованих товарів до ЄС. Слідом за Китаєм йдуть Сполучені Штати, які становлять близько 14% імпорту ЄС (див. рис. 1 та 2).

Щодо експорту, Сполучені Штати виступають як найбільший зовнішній ринок для товарів з ЄС, скла-

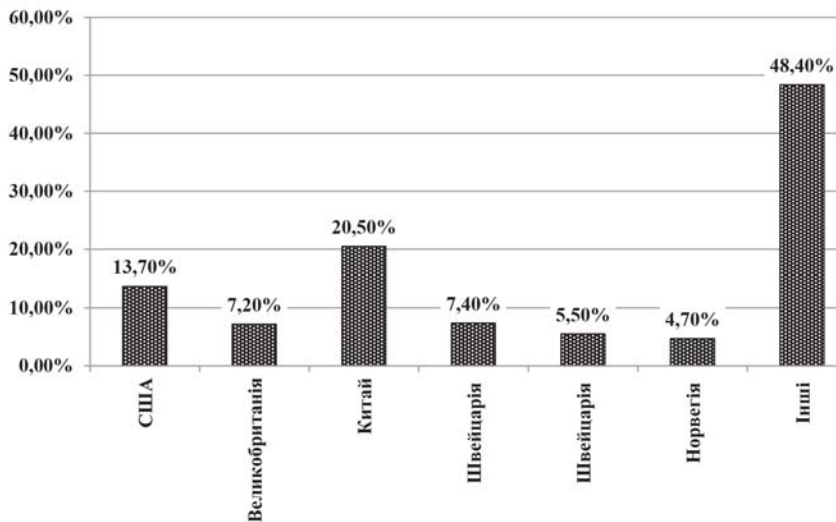


Рис. 2. Імпорт в ЄС у розрізі країн

Джерело: побудовано авторами на основі даних [5].

даючи 19.7% всього експорту ЄС за межі блоку. Об'єми експорту до Китаю також значні, але менші, складаючи 8.8% від загального експорту ЄС. Ці дані підкреслюють важливість торговельних відносин ЄС з цими двома економічними гігантами, особливо у контексті глобалізації та міжнародної конкуренції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам аналізу стратегій виходу малого та середнього бізнесу країн ЄС на ринки зарубіжних країн присвячено чимало наукових досліджень, серед яких слід виділити роботи А. Ельтето [1], Б. Кишакевича [6], [7], Дж. Браяна [8], Л. Мачіон, А. Тоскані [9] та інших. Основна увага у них приділена дослідженню різних аспектів реалізації для малого та середнього бізнесу (МСП) в Європейському Союзі (ЄС) стратегій доступу до зовнішніх ринків. Проте дослідженню методів виходу МСП країн ЄС на ринки США та Китаю, які є найбільшими торговельними партнерами ЄС, присвячено дуже мало уваги, що обумовлює потребу у порівнянні стратегій інтернаціоналізації бізнесу малого та середнього бізнесу країн ЄС із врахуванням з юридичних, культурних, економічних та регуляторних відмінностей цих країн.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — Аналіз стратегій виходу малого та середнього бізнесу країн ЄС на ринки США та Китаю.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Багато відомих зараз великих компаній починали свій шлях як малі або середні підприємства (МСП) і змогли значно зрости завдяки успішному виходу на зовнішні ринки. Так, Skype розпочало свою діяльність як мале підприємство в Естонії, проте виріс у світового лідера у сфері Інтернет-комунікацій. Завдяки своїм інноваціям у технологіях VoIP (голос через Інтернет), компанія швидко здобула популярність і була куплена Microsoft у 2011 році за \$8.5 мільярдів. Шведське МСП Spotify розпочало свою діяльність у 2006 році і трансформувалося у одного з провідних глобальних гравців у сфері

потокової передачі музики. Вихід на міжнародні ринки дозволив Spotify швидко збільшити свою клієнтську базу і значно розширити обсяги бізнесу. Red Bull, починаючи як невелика австрійська компанія, проте стала одним з найвідоміших брендів енергетичних напоїв у світі. Розширення на зовнішні ринки і потужна маркетингова стратегія дозволили компанії стати лідером у своїй категорії. Ці приклади ілюструють, як МСП можуть використовувати глобальну експансію як стратегічний інструмент для зміцнення своїх позицій на ринку, розширення обсягів бізнесу та досягнення міжнародного визнання.

Для малого та середнього бізнесу (МСП) в Європейському Союзі (ЄС) доступ до зовнішніх ринків є важливою частиною зростання та розвитку. Існує

кілька основних методів, які МСП можуть використовувати для виходу на міжнародні ринки:

— Експорт — найпростіший та найпоширеніший спосіб для МСП вийти на міжнародні ринки, який може включати прямий експорт, коли компанія самостійно знаходить клієнтів за кордоном, або непрямий експорт через третіх осіб, таких як експортні трейдери або місцеві дистриб'ютори.

— Ліцензування та франчайзинг, який дозволяє іншим компаніям виробляти та продавати продукцію за кордоном під брендом компанії, забезпечуючи при цьому дотримання встановлених компанією стандартів та якості. Франчайзинг пропонує схожий підхід, але з більшою контролюваністю та участю у діяльності франчайзі.

— Створення спільних підприємств та стратегічних альянсів дозволяють об'єднувати ресурси для спільної роботи на зовнішніх ринках. Стратегічні альянси можуть забезпечити доступ до нових ринків через партнерства, без необхідності створення спільного підприємства.

— Встановлення дочірніх компаній за кордоном. Великі МСП можуть вибрати відкриття дочірніх компаній в інших країнах для кращого контролю над своєю діяльністю на міжнародних ринках та оптимізації логістики та податкових питань.

— Участь у міжнародних торгових виставках та місіях дозволяє МСП встановлювати контакти, досліджувати нові ринки та вступати в прямі переговори з потенційними партнерами та клієнтами.

ЄС активно підтримує МСП у їхніх зусиллях з міжнародної торгівлі через різні програми, які включають фінансову підтримку, консультації, тренінги та допомогу у входженні на нові ринки. Це може включати такі ініціативи, як програма COSME, що надає засоби для розширення на міжнародні ринки, та Enterprise Europe Network, що допомагає у встановленні міжнародних ділових контактів. У таблиці 1 зібрано ключові етапи, які компанії можуть реалізовувати для успішного виходу на нові ринки.

Вихід європейських малих та середніх підприємств (МСП) на ринки США та Китаю справді має декілька відмінностей, пов'язаних з юридичними, культурними,

Таблиця 1. Етапи виходу МСП на зовнішні ринки

№	Етап	Опис
1	Аналіз ринку	Проведення глибокого аналізу потенційних ринків, вивчення культурних, економічних умов, законодавства та конкурентного середовища.
2	Вибір цільового ринку	Вибір одного або кількох цільових ринків на основі проведеного аналізу, визначення потенціалу попиту на продукти або послуги.
3	Стратегія входу на ринок	Визначення методу входу на ринок: експорт, локальне виробництво, співпраця, спільне підприємство, франчайзинг.
4	Маркетингова стратегія	Розробка маркетингової стратегії, адаптованої до культурних і споживчих особливостей ринку.
5	Логістика та розподіл	Організація логістики і розподільчих каналів для ефективної доставки товарів.
6	Підтримка та обслуговування клієнтів	Налагодження сервісу і підтримки клієнтів для підтримки високого рівня задоволеності клієнтів.
7	Моніторинг та адаптація	Регулярний моніторинг ринкової ситуації і зворотного зв'язку від клієнтів для адаптації стратегії.
8	Зростання та розширення	Планування довгострокового зростання і потенційного розширення на інші ринки або сегменти.

Джерело: побудовано авторами.

економічними та регуляторними аспектами. Основні відмінності, на які слід звернути увагу МСП ЄС при виході свого бізнесу на ринки США та Китаю представлені у таблиці 2. Ці відмінності вимагають від європейських МСП гнучкості і адаптації їхньої стратегії в залежності від того, на який ринок вони планують вийти.

Вибір методу входу на ринки Китаю та США для європейських малих та середніх підприємств (МСП) залежить від багатьох факторів, включаючи бізнес-модель підприємства, галузь, ресурси, стратегічні цілі та

рівень прийняття ризиків. Порівняння популярних методів виходу на ринки США та Китаю подано у таблиці 3.

Вибір методу залежить від специфіки бізнесу та його стратегічних цілей. США та Китай мають різні регуляторні середовища, культурні особливості та рівень конкуренції, тому важливо провести детальний аналіз ринку і вибрати найбільш підходящий метод для кожного конкретного випадку.

Можна навести багато прикладів успішного розширення Європейських малих та середніх підприємств на ринки США в різних секторах. Так, FlixBus — німецьке стартап-підприємство, яке розпочало свою діяльність як постачальник автобусних пасажирських перевезень і швидко розширило свою діяльність до США. Вони пропонують доступні та зручні міжміські автобусні рейси, що користуються великою популярністю у мандрівників, які шукають альтернативи більш дорогим варіантам пересування. Aesop — австралійське МСП, яке виробляє високоякісну косметику та засоби догляду за шкірою, і має велику популярність у Європі та Австралії. Їхня продукція добре прижилась на американському ринку завдяки унікальним формулам та стильній упаковці. Rimac Automobili — хорватське МСП, яке спеціалізується на виробництві електричних суперкарів та технологічних рішень для автомобілів. Їхня інноваційна продукція залучає увагу в США, де існує сильний інтерес до новітніх автомобільних технологій і сталого транспорту. SipSmith — британський виробник джина, який завоював ринок США зі своїм ремісничим джином високої якості. Їхня пристрасть до деталей і традиційного виробництва забезпечила їм популярність серед американських споживачів, які цінують унікальні алкогольні напої.

Аналогічно можна навести багато прикладів як різні європейські МСП з різних секторів успішно адаптувалися до китайського ринку, використовуючи свої унікальні переваги та місцеві потреби. Так, Balsam Cosmetic — французьке МСП, яке спеціалізується на виробництві органічної косметики. Компанія успішно виходить на китайський ринок зі своєю лінією продуктів для догляду за шкірою, використовуючи натуральні інгредієнти і пропонуючи інноваційні рішення для краси. SolarEdge Technologies — ізраїльсько-німецьке МСП, яке займається розробкою та виробництвом інтелектуальних систем енергетичного управління для сонячних фотоелектричних панелей. Їхні технології допомагають знизити енергетичні витрати та покращити ефективність виробництва енергії, що зро-

Таблиця 2. Порівняння умов виходу МСП на ринки США та Китаю

США	КИТАЙ
Культурні аспекти	
Культура ведення бізнесу у США характеризується відкритістю до інновацій, прямою в комунікаціях та значною увагою до сервісу і якості обслуговування. Там цінуються індивідуалізм і конкурентні переваги.	В Китаї більше уваги приділяється відносинам (guanxi), тобто особистим і діловим зв'язкам, які можуть впливати на бізнес-операції. Також важливими є патентність і гнучкість в переговорах та веденні бізнесу.
Економічні та регуляторні умови	
Регуляторна система у США є досить прозорою і передбачуваною. Ринок характеризується високим рівнем конкуренції. Важливу роль відіграють інтелектуальна власність і патенти.	Ринок Китаю є більш регульованим з сильним державним втручанням. Часто існують неписані правила, які можуть ускладнювати доступ до ринку. Питання копіювання та захисту інтелектуальної власності залишаються актуальними.
Логістика та доступ до ринку	
Логістика в США високо розвинена із зручним доступом до різних транспортних мереж. Більшість бізнесів воліє прямі продажі через встановлені дистрибуторські канали.	Логістика може бути складною через велику географічну та регіональну розмаїтість Китаю. Ефективність бізнесу часто залежить від регіональних умов і може потребувати місцевих партнерів для розподілу продукції.
Юридичні вимоги	
Юридична система базується на англосаксонській моделі з чіткими процедурами і високим ступенем захисту контрактних прав.	Правова система менш прозора для іноземних компаній. Можуть існувати складності з інтерпретацією і застосуванням законів, особливо на регіональному рівні.
Маркетингові стратегії	
Маркетинг часто фокусується на інноваціях, унікальних торгових пропозиціях і брендингу.	Маркетинг повинен бути сильно локалізований, враховувати місцеві культурні нюанси і часто залежить від цифрових каналів комунікацій та продажу через такі платформи, як WeChat та Alibaba.

Джерело: побудовано авторами.

било їх популярними на китайському ринку відновлюваної енергії. Rotkarppchen-Mitt — німецьке МСП, яке виробляє шампанське та інші алкогольні напої. Вони експортують свої продукти до Китаю, де споживання імпортованого алкоголю зростає з кожним роком. Їхня продукція користується попитом серед китайських споживачів завдяки високій якості та елегантному дизайну.

Негативний торговельний баланс Європейського Союзу з Китаєм (рис. 3), коли імпорт з Китаю значно перевищує експорт з ЄС до Китаю, може мати декілька потенційних наслідків та небезпек. Стабільний потік дешевих імпортованих товарів з Китаю може підривати місцеве виробництво у ЄС, оскільки компанії можуть зіткнутися з жорсткою конкуренцією із зовнішніми виробниками, що призводить до закриття підприємств і втрати робочих місць. Негативний баланс може зробити ЄС більш залежним від імпорту, особливо у стратегічно важливих секторах, таких як технології та критичні матеріали. Це може вплинути на національну безпеку та економічну незалежність.

У зв'язку із цим, ЄС останнім часом активізував зусилля на виправлення цієї диспропорції. Європейський центр МСП зазначає, що близько 600 000 європейських МСП займаються міжнародною торгівлею за межами ЄС, причому багато з них зосереджені на китайському ринку. Ключові сектори, де європейські МСП мають значну присутність у Китаї, включають їжу та напої, комерційні послуги та охорону здоров'я [3].

Сполучені Штати залишаються основним напрямком експорту з ЄС (рис. 4). У 2023 році Сполучені Штати були найбільшим експортним партнером ЄС, на частку якого припадало 19,7% усього експорту товарів ЄС. Ці міцні торгові відносини підкреслюють значні можливості для європейських МСП на американському ринку.

Таблиця 3. Порівняння методів виходу МСП на ринки США та Китаю

США	КИТАЙ
Експорт	
Легше знайти дистриб'юторів або агентів, які допоможуть подолати культурні та регуляторні бар'єри.	Експорт може бути складнішим через митні та регуляторні виклики, але використання спеціалізованих платформ (наприклад, Alibaba) може спростити процес.
Франчайзинг	
Висока популярність і прийняття франчайзингу як бізнес-моделі.	Зростання споживчого ринку сприяє успіху франчайзингу, особливо в урбанізованих районах.
Створення спільних підприємств	
Часто вимагається для входу в деякі галузі через місцеві законодавчі вимоги.	Може бути корисним для технологічних та інноваційних секторів, де важливим є обмін знаннями.
Повна власність філії	
Добре підходить для технологічних та високоспеціалізованих галузей.	

Джерело: побудовано авторами.

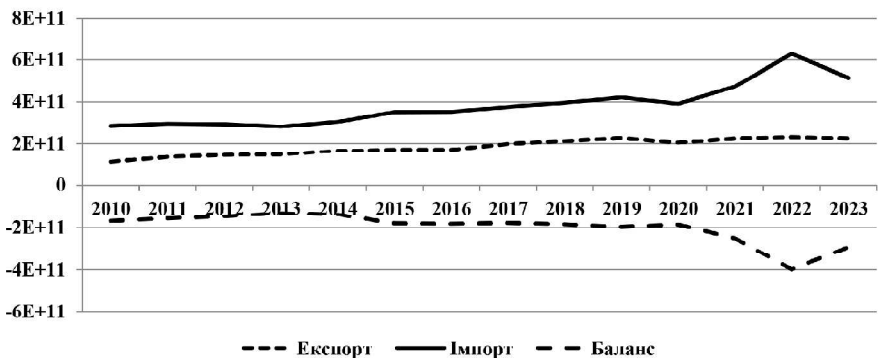


Рис. 3. Порівняння обсягів експортно-імпортованих операцій ЄС із Китаєм

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [4].

ВИСНОВКИ

ЄС та США мають одні з найбільших взаємних торговельних відносин у світі. Зазвичай, торговельний баланс між ЄС і США буває досить збалансованим, але з незначною перевагою на користь ЄС, оскільки Європа більше експортує до США більше, ніж імпортує звідти. Торговельний баланс між ЄС і Китаєм є негативним для Європейського Союзу, оскільки імпорт з Китаю зазвичай перевищує експорт з ЄС в Китай. Китай є одним з основних постачальників товарів у Європу, що включає широкий спектр товарів від промислової продукції до споживчих товарів. Заохочення та підтримка МСП у їх

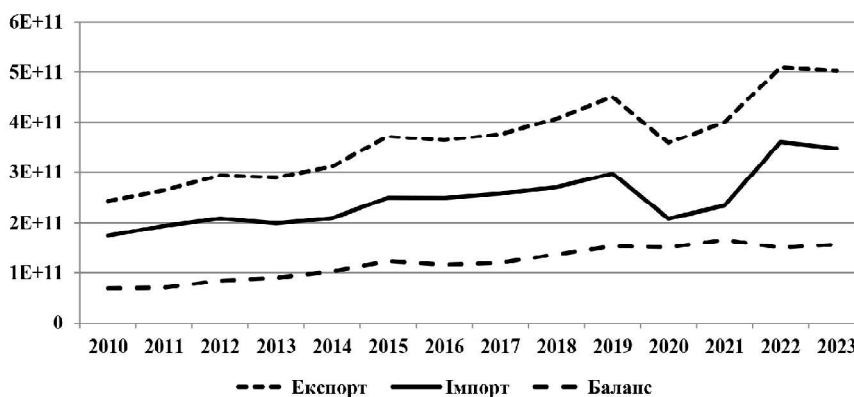


Рис. 4. Порівняння обсягів експортно-імпортованих операцій ЄС із США

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [4].

міжнародних експортних ініціативах може стати важливою частиною стратегії ЄС щодо зменшення торговельного дефіциту з Китаєм.

МСП становлять значну частину економіки ЄС та є основними роботодавцями. Зростання експорту від МСП може підтримувати економічне зростання та створення робочих місць у ЄС. Для малих та середніх підприємств Європейського Союзу стратегії входу на ринки США та Китаю можуть значно відрізнятися через культурні, економічні та регулятивні відмінності. МСП можуть почати з прямого експорту своїх товарів або послуг у США. Це вимагає менших інвестицій порівняно з іншими методами і дозволяє підприємствам оцінити ринок без значних фінансових зобов'язань. Ліцензування або франчайзинг можуть бути вигідним способом для МСП зробити свої продукти доступними в США без необхідності інвестувати у власне виробництво або логістичні мережі на місцях.

Налагодження співпраці з китайськими компаніями через створення спільних підприємств може допомогти МСП подолати регулятивні бар'єри і краще зрозуміти місцевий ринок. З огляду на величезну популярність онлайн-торгівлі в Китаї, продаж через інтернет-платформи може бути ефективним способом зростання продажів закордоном.

Література:

1. Elteto A. Export of SMEs after the crisis in three European peripheral regions — a literature review. *Society and Economy*. 2019. № 41 (1). С. 3—26. DOI: 10.1556/204.2018.002
2. SME internationalisation beyond the EU. European commission. 2024. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/improving-smes-access-marktets/sme-internationalisation-beyond-eu_en
3. SMEs in China: 2023 Policy Environment Report. EU SME Centre. 2023. URL: <https://www.eusmecentre.org.cn/publications/smes-in-china-2023-policy-environment-report/>
4. EU trade since 1999 by SITC. Eurostat. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-018995__custom_10896730/default/table?lang=en
5. China-EU — international trade in goods statistics. Eurostat. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=China-EU_-_international_trade_in_goods_statistics
6. Peleshchak R., Kyshakevych B., Demediuk B., Kis Y., Peleshchak O. A Vector Error Correction Model Approach to Analyze the Causality Among SME Export-Import Activity and the Economic Development of EU Countries. *Proceedings of the 8th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems*. Vol. I. 2024. С. 35—47. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3664/paper4.pdf>
7. Кишакевич Б.Ю., Демедюк, Б.Т., О. В. Савка. Електронна комерція як інструмент інтернаціоналізації малого та середнього бізнесу. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2870>
8. Jones B., Rasha A., Dyczkowska J., Dyczkowski T. Sustainable performance management in the EU SME

sector. A review and analysis of concepts and methods of strategic management accounting. *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosci*. 2023. 47. С. 191—215. 10.5604/01.3001.0054.0890.

9. Macchion L., Toscani A., Vinelli A. Sustainable business models of small and medium-sized enterprises and the relationships to be established within the supply chain to support these models. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2022. 30. 10.1002/csr.2374.

References:

1. Elteto, A. (2019), "Export of SMEs after the crisis in three European peripheral regions — a literature review", *Society and Economy*, vol. 41 (1), pp. 3—26. DOI: 10.1556/204.2018.002
2. European commission (2024), "SME internationalisation beyond the EU", available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy/improving-smes-access-marktets/sme-internationalisation-beyond-eu_en
3. EU SME Centre (2023), "SMEs in China: 2023 Policy Environment Report", available at: <https://www.eusmecentre.org.cn/publications/smes-in-china-2023-policy-environment-report/> (Accessed 25 April 2024).
4. Eurostat (2024), "EU trade since 1999 by SITC", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ds-018995__custom_10896730/default/table?lang=en (Accessed 25 April 2024).
5. Eurostat (2024), "China-EU — international trade in goods statistics", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=China-EU_-_international_trade_in_goods_statistics (Accessed 25 April 2024).
6. Peleshchak, R., Kyshakevych, B., Demediuk, B., Kis Y. and Peleshchak, O. (2024), "A Vector Error Correction Model Approach to Analyze the Causality Among SME Export-Import Activity and the Economic Development of EU Countries", *Proceedings of the 8th International Conference on Computational Linguistics and Intelligent Systems*, Vol. I, pp. 35—47, available at: <https://ceur-ws.org/Vol-3664/paper4.pdf> (Accessed 25 April 2024).
7. Kyshakevych, B., Demediuk, B. and Savka, O. (2024), "Electronic commerce as a tool for internationalization of small and medium-sized businesses", *Efektivna ekonomika*, Vol. 1, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2870> (Accessed 25 April 2024).
8. Jones, B., Rasha, A., Dyczkowska, J. and Dyczkowski, T. (2023), "Sustainable performance management in the EU SME sector. A review and analysis of concepts and methods of strategic management accounting", *Zeszyty Teoretyczne Rachunkowosci*, Vol. 47, pp. 191—215. 10.5604/01.3001.0054.0890.
9. Macchion, L., Toscani, A. and Vinelli A. (2022), "Sustainable business models of small and medium-sized enterprises and the relationships to be established within the supply chain to support these models", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 30.10.1002/csr.2374.

Стаття надійшла до редакції 04.05.2024 р.