



Маркетинг

УДК 339.138:004.738.5:339.9

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.21770571>

**Цифрові платформи як чинник міжнародної маркетингової стійкості
малих і середніх підприємств в умовах геополітичної нестабільності**

Лисенко Олександр Миколайович

к.політ.н., доцент,

доцент кафедри філософських, політичних і психологічних студій

Черкаського державного технологічного університету

м. Черкаси, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7817-4199>

Лисенко Оксана Миколаївна

к.пед.н., доцент кафедри бізнес-економіки та маркетингу

Черкаського державного фахового бізнес-коледжу

м. Черкаси, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4961-8587>

Прийнято: 21.05.2026 | Опубліковано: 30.05.2026

***Анотація:** У статті досліджено вплив цифрових платформ на міжнародну маркетингову стійкість малих і середніх підприємств (далі – МСП) у періоди геополітичних зрушень. Для МСП маркетингові, соціальні мережі, рекламні, платіжні та логістичні сервіси спрощують доступ до іноземної аудиторії та дають змогу працювати без значних початкових інвестицій у власну закордонну інфраструктуру. Проте така перевага має*



зворотний бік. Клієнтські контакти, дані, рейтинги, рекламні кабінети та частина транзакцій залишаються в середовищі, правила якого визначає зовнішній власник. Тому розширення поточних ринкових можливостей може одночасно послаблювати стратегічну автономію підприємства.

Дослідження має концептуальний характер, тому його методичну основу становлять теоретичний синтез, порівняльний аналіз, функціональне групування платформних ресурсів і ризиків та концептуальне моделювання. Міжнародну маркетингову стійкість запропоновано розуміти як здатність МСП не втрачати керованого зв'язку із зарубіжним ринком, змінювати пропозицію й канали відповідно до характеру порушення та переходити до нової конфігурації ринкової присутності, якщо відновлення попередньої моделі втратило доцільність.

Проведений аналіз дав підстави виокремити два взаємопов'язані напрямки платформізації. У першому напрямку «можливостей», підприємство отримує швидший доступ до ринкової інформації, комунікаційних інструментів, тестування сегментів і перенесення маркетингових зусиль. Другий напрямок «залежності» – формується тоді, коли продажі, дані, репутаційні активи, рекламні акаунти або платежі концентруються в одній екосистемі. За такої конфігурації зміна алгоритму чи комісій, блокування доступу, регуляторне рішення або кіберінцидент можуть порушити міжнародну діяльність навіть за збереження ринкового попиту. Результат визначається не кількістю використаних платформ, а цифровими компетентностями МСП, структурою каналів, контролем над даними та фактичною можливістю перенести критичні маркетингові операції.

Наукова новизна полягає в інтегрованому розгляді платформних можливостей і платформної залежності та у визначенні міжнародної маркетингової гнучкості як механізму перетворення зовнішніх цифрових



ресурсів на стійкість. Практичний висновок полягає в необхідності керованої платформізації: контролю концентрації, поєднання зовнішніх і власних каналів, резервування критичних функцій та збереження переносимості даних, контенту і клієнтських контактів.

Ключові слова: цифрові платформи, міжнародний маркетинг, маркетингова стійкість, малі та середні підприємства, геополітична нестабільність, платформна залежність, маркетингова гнучкість, цифрові компетентності, диверсифікація каналів, стратегічна автономія.

Digital platforms as a driver of the international marketing resilience of small and medium-sized enterprises under geopolitical instability

Oleksandr Lysenko

PhD in Political Science, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Philosophical, Political and
Psychological Studies,
Cherkasy State Technological University,
Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-7817-4199>

Oksana Lysenko

PhD in Education, Associate Professor,
Department of Business Economics and Marketing,
Cherkasy State Business College,
Cherkasy, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0002-4961-8587>



Abstract: *This article examines how digital platforms affect the international marketing resilience of small and medium-sized enterprises during periods of geopolitical disruption. For an SME, a marketplace, social network, advertising system, payment service, or logistics platform can provide rapid access to foreign customers without the cost of building a comparable infrastructure independently. That advantage is nevertheless accompanied by a transfer of control. Customer visibility, transaction rules, ratings, advertising accounts, and some market data remain within an ecosystem governed by an external platform owner. The study is conceptual and draws on research concerning SME digital transformation, platform-based internationalisation, dynamic marketing capabilities, organisational resilience, and digital risk. The sources were compared to identify the resources supplied by platforms, the capabilities firms need in order to use those resources, and the forms of dependency that become critical during disruption. International marketing resilience is understood here as an SME's ability to retain manageable links with foreign markets, revise its offer and channels when conditions change, and establish a workable new market configuration when restoring the previous one is no longer feasible. The analysis suggests that platformisation affects resilience through two connected processes. Platforms can improve market sensing, maintain communication, support low-cost experimentation, and help firms redirect marketing activity towards other segments or countries. The same infrastructure can also increase exposure when sales, customer relationships, data, reputation, or payments are concentrated in one ecosystem. These effects should therefore not be treated as separate stages: an SME may gain operational efficiency while simultaneously accumulating strategic vulnerability. The outcome depends on digital marketing competence, the structure of the platform portfolio, direct access to customers, data portability, cybersecurity preparedness, and the availability of alternative communication and transaction channels. The article contributes an integrated explanation of platform opportunity*



and platform dependency and positions international marketing flexibility as the mechanism linking external digital resources to resilience. The managerial implication is not to minimise platform use, but to manage it so that scale and reach do not replace the firm's own market knowledge, customer assets, and capacity to switch channels.

Keywords: *digital platforms, international marketing, marketing resilience, small and medium-sized enterprises, geopolitical instability, platform dependency, marketing flexibility, digital capabilities, channel diversification, strategic autonomy.*

Постановка проблеми. Для малих і середніх підприємств (далі – МСП) вихід на міжнародний ринок уже не можна розглядати лише як послідовне географічне розширення. Політичний конфлікт, санкційне рішення, зміна платіжного режиму, розрив логістичного маршруту або кібератака здатні за короткий час поставити під сумнів економічну доцільність роботи на окремому ринку чи заблокувати звичний спосіб взаємодії з ним [3; 10].

Великі компанії частково поглинають такі порушення завдяки фінансовим резервам, територіальному розосередженню та паралельним системам. Для МСП простір маневру зазвичай вузький: вони частіше залежать від обмеженого кола партнерів, каналів збуту й постачальників інфраструктурних послуг, а створення резервної системи в іншій країні може бути для них економічно недосяжним.

У цій ситуації цифрові платформи стали не просто додатковим каналом продажу. Вони дають змогу перевірити попит, знайти клієнтів і партнерів, запустити локалізовану рекламу, прийняти оплату та організувати виконання замовлення без постійної фізичної присутності в іншій країні. Для українських і європейських МСП така інфраструктура помітно розширила можливості підтримувати зовнішньоекономічні зв'язки й шукати нові напрями збуту [8;



21; 22]. Водночас, маємо констатувати, що підприємство працює не у власному цифровому середовищі. Порядок показу товару, ціна рекламного контакту, доступність даних і навіть право обслуговувати певну юрисдикцію визначаються правилами платформи.

Тобто, маємо визначити, що платформний продаж сам по собі ще не характеризує стійкість. Не менш важливо з'ясувати, чи збереже підприємство доступ до клієнтів, даних і транзакцій після зміни правил або блокування сервісу. Тому, враховуючи вищевикладене, слід відзначити, що саме ця подвійність потребує спільного аналізу платформної інтернаціоналізації, цифрових ризиків і стійкості МСП [7; 23].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У дослідженнях цифрових екосистем, платформа постає не нейтральним технічним посередником, а середовищем, у якому власник визначає архітектуру взаємодії, правила доступу й механізми розподілу створеної цінності [5; 6]. Такий підхід принципово важливий для міжнародного маркетингу, оскільки готова аудиторія та стандартизовані сервіси справді знижують бар'єри входу, однак підприємство водночас включається в систему управління, на яку має обмежений вплив [9]. Тому платформний ресурс не можна відокремлювати від умов, на яких він надається.

Результати досліджень МСП уточнюють саме цю тезу. Сам факт використання кількох цифрових інструментів не гарантує міжнародного результату. J. Cenamor, V. Parida і J. Wincent показують, що значення має платформна здатність підприємства, пов'язана з мережевою взаємодією та організаційною амбідекстрією [4]. У працях, присвячених соціальним мережам, B2B-сервісам і внутрішній цифровізації, простежується подібний висновок: платформа дає віддачу тоді, коли її дані й функції вбудовані у бізнес-процеси, відповідають бізнес-моделі та підтримуються аналітичними навичками персоналу [11; 13; 15].



Наукові розвідки з інтернаціоналізації переважно пов'язують цифровізацію зі зниженням інформаційних і трансакційних витрат, проте сила цього зв'язку залежить від інституційного середовища, цифрової зрілості та організаційної готовності самого підприємства [12; 14]. Особливо показовими є новітні дослідження, у яких зовнішні платформні ресурси та внутрішня цифровізація не завжди утворюють прямий синергетичний ефект. Коли системи погано сумісні або функції дублюються, підприємство стикається з додатковою координацією, витратами інтеграції й новими формами технологічної залежності [19; 23].

Для аналізу стійкості МСП, вважаємо, що досить продуктивною є логіка динамічних здатностей, оскільки вона переносить увагу з формальної наявності ресурсів на характер управлінської реакції. Підприємству недостатньо володіти інформацією або доступом до каналу; воно має вчасно розпізнати зміну, обрати прийнятний варіант дії та перебудувати ресурсну конфігурацію [1].

Дослідження міжнародних маркетингових здатностей конкретизують цю логіку через аналітичну роботу з ринком, координацію рішень і реконфігурацію каналів та пропозиції [16; 17]. Досвід підприємств-експортерів у кризових умовах підтверджує, що збереження попередньої моделі поведінки не завжди свідчить про стійкість. Іноді кращий результат дає своєчасна відмова від звичного сегмента, посередника або способу комунікації, якщо таке рішення спирається на ринкові сигнали, а не є хаотичною реакцією [18; 20].

Водночас література з організаційної стійкості застерігає від надто оптимістичного трактування цифрової адаптації. Повернення до докризового стану не вичерпує змісту стійкості: підприємство повинно зберегти здатність діяти в умовах, які вже змінилися [2]. Для платформного бізнесу це ускладнюють непрозорі алгоритми, специфічні інвестиції, витрати переходу,



обмежений доступ до клієнтських даних і ризик технологічного блокування [7; 10]. На міжнародному рівні до них додається асиметрія контролю над транскордонними потоками даних, зосередженими переважно у великих цифрових екосистемах [24].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Наявні публікації докладно описують переваги цифрової інтернаціоналізації та, окремо, ризики платформної залежності. Значно рідше, ці явища розглядаються як два результати одного управлінського вибору. Через це залишається не до кінця зрозумілим, чому одна й та сама платформа допомагає одному МСП перенести маркетингову активність на інший ринок, тоді як для іншого її недоступність означає фактичну втрату контакту з клієнтами. Потребує уточнення і саме поняття міжнародної маркетингової стійкості, оскільки його нерідко ототожнюють з експортною результативністю, технічною безперервністю або загальною організаційною здатністю пережити кризу.

Також, вбачається, що потребують пояснення процеси, через які цифровий ресурс стає реальною адаптацією: спостереження за ринком, зміна пропозиції, перерозподіл бюджету та перенесення клієнтської взаємодії. Важливо врахувати й умови, що обмежують залежність: власні дані, прямі канали, кіберготовність і розосередження активності між платформами та країнами.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне пояснення умов, за яких цифрові платформи підсилюють міжнародну маркетингову стійкість МСП або, навпаки, збільшують їхню вразливість. Для цього уточнено зміст досліджуваної стійкості, систематизовано платформні ресурси, ризики та запропоновано концептуальну модель для подальшої емпіричної перевірки.



Виклад основного матеріалу дослідження. Даний доробок є концептуальним дослідженням, тому до аналітичної бази включено рецензовані публікації та офіційні матеріали з цифрової трансформації МСП, міжнародної платформної діяльності, динамічних маркетингових здатностей, організаційної стійкості та цифрових ризиків. Джерела добиралися не для кількісного підрахунку результатів, а для зіставлення причинних пояснень. Під час опрацювання матеріалу послідовно з'ясовувалося, які ресурси підприємство отримує від платформи, які внутрішні здатності потрібні для їх використання, де виникає залежність і як зовнішнє порушення змінює співвідношення переваг та ризиків. Використано порівняльний аналіз, категоріальне уточнення, функціональне групування і побудову причинної схеми. Від метааналітичних узагальнень відмовилися свідомо, оскільки дослідження істотно різняться за вибірками, галузями, типами платформ і показниками міжнародної діяльності, тому механічне зведення таких результатів могло б приховати, а не пояснити відмінності.

Цифрова платформа розглядається як зовнішньо кероване технологічне середовище, що з'єднує кілька груп учасників і встановлює правила їхньої взаємодії. До цієї категорії віднесено маркетплейси, соціальні мережі, рекламні системи, B2B-, платіжні та логістичні сервіси [5; 6; 8].

Практичне значення окремих платформ для МСП неоднакове. Маркетплейс поєднує вітрину, оплату, рейтинги й виконання замовлення; соціальна мережа допомагає формувати попит і підтримувати спільноту; рекламна система дозволяє порівнювати реакцію різних сегментів; B2B-платформа скорочує пошук партнерів. Такі сервіси справді дають змогу швидше розпочати роботу з іноземною аудиторією [11; 13; 22]. Проте швидкий технічний доступ не скасовує локалізації пропозиції, перевірки правових вимог, адаптації обслуговування та системної роботи з довірою.



Саме тому варто розрізняти присутність на платформі та платформну здатність. Перша означає, що підприємство має обліковий запис і користується доступними інструментами. Друга виявляється в тому, як ці інструменти пов'язані між собою та з внутрішніми процесами: чи вміє команда інтерпретувати дані, узгоджувати ціни й контент, керувати репутацією, порівнювати канали і змінювати їхню конфігурацію. Такий організаційний вимір пояснює відмінності в результатах підприємств, які формально мають доступ до однакових сервісів [4; 15; 19].

Під міжнародною маркетинговою стійкістю МСП у статті розуміється здатність не втратити керованої взаємодії із зарубіжним ринком під час істотного порушення, адаптувати спосіб створення й донесення цінності та, за потреби, перейти до іншого поєднання ринків і каналів. Таке визначення не вимагає незмінного обсягу експорту. Підприємство може тимчасово скоротити продажі, але водночас зберегти клієнтські зв'язки, перенести окремі операції й усунути критичну залежність. У цьому разі короткострокове погіршення показників не суперечить зміцненню стійкості. І навпаки, швидке відновлення продажів через той самий канал не завжди є позитивним результатом, якщо підприємство залишилося повністю залежним від нього. Запропоноване трактування охоплює розпізнавання змін, поглинання початкового удару, адаптацію та реконфігурацію [1; 2; 16-18].

У практичному вимірі ця здатність проявляється не в одному показнику. Спочатку підприємство має помітити не лише зміну попиту, а й ранні ознаки платіжного, регуляторного, логістичного або платформного ризику. Під час порушення критичним стає збереження мінімального контакту з ринком: доступу до клієнтів, контенту, каналів комунікації та способів обслуговування. Далі виникає потреба переглянути сегменти, ціни, повідомлення й розподіл бюджету. Стійкість закріплюється лише тоді, коли



досвід кризи переходить у нові процедури, резервні рішення та інший порядок управління каналами.

Одним із найвідчутніших внесків платформ є швидше спостереження за ринком. Пошукові запити, перегляди, відгуки, конверсії та географія замовлень дають МСП змогу раніше помітити зміну інтересу або реакцію нового сегмента. Для підприємства, яке не може постійно фінансувати окремі міжнародні дослідження, це корисне джерело оперативних сигналів [8; 11; 21]. Проте платформна аналітика показує лише ту частину поведінки, яку фіксує конкретна система. Враховуючи це її доцільно зіставляти з прямими зверненнями клієнтів, даними власного сайту та інформацією від партнерів.

Не менш важливою є можливість швидко підтримати комунікацію й перевірити інше маркетингове рішення. Коли офлайн-представництво, виставка або звичний посередник стають недоступними, підприємство може оперативно повідомити клієнтів про нові умови, змінити мову та географію кампанії, перерозподілити бюджет або протестувати інше позиціонування. Вартість такого експерименту зазвичай нижча, ніж повна перебудова традиційного каналу, тому помилкове рішення можна виявити раніше [13; 19; 20]. Проте технічна швидкість запуску не дорівнює змістовній адаптації, тобто якщо підприємство лише переносить ту саму пропозицію в іншу країну, не враховуючи локальну мотивацію покупців, конкурентний контекст і вимоги до сервісу, цифровий канал скорочує час експерименту, але не усуває причину його невдачі.

Платформи також розширюють географію пошуку покупців і партнерів. Однак кілька країн у статистиці замовлень ще не означають, що попит справді диверсифікований. Якщо всі клієнти приходять через один маркетплейс, оплачують замовлення одним способом і залежать від одного логістичного сервісу, географічне розосередження залишається формальним. Реальна диверсифікація виникає тоді, коли МСП здатне обслуговувати різні сегменти,



має альтернативні транзакційні рішення й може свідомо перенести маркетингові зусилля між ними [6; 9; 22].

Під час відновлення значення має не лише доступність платформи, а й те, які активи підприємство зберегло поза нею. Наявність копій контенту, власної аналітичної історії, контактів і домовленостей із партнерами скорочує час повторного запуску кампаній. Інша ситуація виникає з рейтингом, відгуками або аудиторією, накопиченими всередині конкретної екосистеми: зазвичай їх неможливо перенести в повному обсязі. Тому швидке відновлення роботи в тому самому сервісі ще не свідчить про загальну стійкість, якщо підприємство не має прийнятної альтернативи за його межами.

Межа між використанням платформи та залежністю проходить там, де її втрата спричиняє непропорційно великий збиток для міжнародної маркетингової діяльності і йдеться не лише про частку продажів. Залежність посилюють інвестиції в рейтинг, рекламу, інтеграції, спеціально підготовлений контент і навчання персоналу, якщо ці активи складно використати в іншому середовищі. Чим вищі витрати переходу, тим менше можливостей у МСП заперечувати нові умови участі або швидко змінити канал [7; 10]. У цьому полягає управлінська складність: накопичення специфічних активів часто підвищує поточну віддачу від екосистеми, тому залежність тривалий час не сприймається як проблема. Вона стає видимою лише після перегляду комісій, зміни алгоритму або втрати доступу, коли перенесення клієнтської взаємодії вже потребує значних витрат.

Також, окремо слід відзначити, що особливої уваги потребує контроль над даними. Платформа може надавати зручну агреговану статистику, але не відкривати повну інформацію про клієнта або обмежувати її використання поза межами сервісу. Формально підприємство бачить результати маркетингової діяльності, однак не формує власного інформаційного активу в тому обсязі, який потрібен для CRM, повторних продажів і перенесення



взаємодії до іншого каналу. За таких умов відносини з клієнтом значною мірою належать екосистемі, що організовує контакт. Глобальна концентрація цифрової цінності й транскордонних даних посилює цю асиметрію [24].

Геополітична нестабільність переводить ці ризики з потенційних у практичні. Доступ до сервісу може бути обмежений не через конфлікт між підприємством і платформою, а внаслідок санкцій, зміни правил платежів, вимог до локалізації даних, закриття окремого ринку або кібератаки. Рішення приймається за межами МСП, проте наслідки проявляються безпосередньо в рекламних кампаніях, оплаті, комунікації та обслуговуванні клієнтів. Важливо й те, що різні обмеження можуть накладатися одне на одне: припинення платежів ускладнює виконання замовлень, логістичний збій посилює негативні відгуки, а зниження рейтингу погіршує видимість пропозиції. Таким чином, платформа зменшує частину фізичних бар'єрів міжнародної діяльності, але одночасно передає підприємству ризики тієї юрисдикції та інфраструктури, у межах яких функціонує [3; 9; 10].

З урахуванням виявлених зв'язків запропоновано двокomпонентну модель за напрямками. У першій компоненті можливостей, платформні ресурси впливають на стійкість через міжнародну маркетингову гнучкість – здатність розпізнавати зміни, коригувати пропозицію, переносити бюджети та зберігати контакт із клієнтами. Без внутрішньої аналітичної й координаційної роботи доступний інструмент залишається лише технічною можливістю.

Другий компонент описує накопичення залежності, коли значна частина продажів, даних, репутації та комунікації зосереджена в одній екосистемі, свобода маневру звужується ще до фактичної втрати доступу. Важливо, що ці два елементи не змінюють один одного послідовно. Підприємство може одночасно отримувати високу віддачу від платформи, швидко нарощувати міжнародне охоплення і ставати чутливішим до рішень її власника. Отже,



короткострокова результативність не є достатньою підставою для висновку про зростання стійкості.

Співвідношення між можливістю та залежністю змінюється під впливом кількох умов. Цифрові маркетингові компетентності дають змогу критично читати платформні показники й узгоджувати рішення в різних каналах. Власний сайт, CRM і прямі контакти утримують частину клієнтських активів під контролем підприємства. Розосередження діяльності між платформами та країнами зменшує ризик повної втрати ринку, тоді як кіберготовність і заздалегідь визначені резервні процедури скорочують час відновлення. Якщо цих елементів немає, зовнішня інфраструктура поступово не доповнює, а підміняє внутрішні маркетингові здатності.

Запропонований підхід уточнює наукове пояснення міжнародної маркетингової стійкості МСП у кількох аспектах. По-перше, її зміст пов'язується не з незмінністю результату, а зі збереженням керованої ринкової взаємодії до, під час і після зовнішнього порушення. По-друге, цифрова платформа включається до причинної моделі одночасно як джерело ресурсів і як середовище, у якому може накопичуватися залежність. Нарешті, міжнародна маркетингова гнучкість визначається проміжним механізмом, що пояснює, чому однаковий доступ до платформних інструментів дає різні наслідки для підприємств із різними компетентностями та структурою каналів.

Для управлінської практики з цього випливає не вимога бути присутнім на якомога більшій кількості платформ, а потреба розуміти функцію кожної з них у портфелі каналів. Одна платформа може забезпечувати залучення попиту, інша – транзакцію, третя – професійні контакти, проте критичні функції не повинні залишатися без альтернативи. Стан залежності доцільно оцінювати за конкретними показниками: часткою доходу від найбільшої платформи, питомою вагою клієнтів, із якими підприємство має прямий



контакт, часом перенесення рекламної кампанії та обсягом даних, доступних для експорту. Окремо варто фіксувати залежність від одного платіжного чи логістичного рішення і перевіряти її не формально, а через практичний сценарій: чи здатне підприємство протягом прийнятного строку відновити мінімальне обслуговування клієнтів після відмови основного сервісу.

Окремим завданням є збереження критичних маркетингових активів у придатному для перенесення вигляді. До них належать клієнтські контакти, вихідні матеріали контенту, аналітична історія, домени, рекламні креативи та процедури доступу. Підприємству варто заздалегідь визначити, через який канал воно повідомить клієнтів у разі блокування облікового запису, як прийматиме оплату після відмови основного сервісу і хто відповідатиме за дії під час кіберінциденту. Резервний план може бути стислим, але він має забезпечувати мінімальний контакт із ринком до відновлення основної системи.

Керована платформізація не означає відмови від великих екосистем. Для багатьох МСП вони залишаються економічно доступним способом отримати міжнародне охоплення, перевірити попит і провести транзакцію. Проблема виникає тоді, коли підприємство втрачає здатність діяти поза платформою. Отже, масштаб можна отримувати із зовнішньої інфраструктури, але знання про клієнта, контент, ключові елементи бренду та можливість змінити канал мають залишатися під достатнім контролем підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Цифрові платформи змінили спосіб виходу МСП на зарубіжні ринки. Під час порушення традиційних каналів вони можуть відновити комунікацію, відкрити доступ до нового попиту та підтримати перенесення операцій. Однак перевага перетворюється на вразливість, якщо клієнти, дані, репутація і транзакції зосереджені в одній екосистемі.



Двокомпонентна модель дає змогу пояснити цю суперечність без поділу платформ на однозначно корисні або ризиковані. Їхній позитивний внесок реалізується через міжнародну маркетингову гнучкість, тоді як вразливість зростає через концентрацію критичних функцій і високі витрати переходу. Отже, зовнішні цифрові ресурси зміцнюють стійкість тоді, коли доповнюють власні маркетингові здатності МСП. Коли ж платформа фактично замінює ринкові знання, прямий контакт із клієнтом і можливість змінювати канал, короткострокова ефективність супроводжується довгостроковим стратегічним ризиком.

Обмеження дослідження зумовлені його концептуальним характером і тим, що маркетплейси, соціальні мережі, платіжні та логістичні сервіси створюють різні типи залежності. Наступним етапом має стати операціоналізація запропонованої моделі: розроблення шкали міжнародної маркетингової стійкості та її перевірка на вибірках МСП із різних галузей. Доцільно окремо дослідити порогові рівні платформної концентрації, фактичну переносимість даних, відмінності між товарними й сервісними бізнес-моделями.

Особливу аналітичну цінність матиме досвід українських підприємств, для яких воєнні, логістичні, платіжні та цифрові порушення часто виникають не ізольовано, а одночасно.

Список використаних джерел

1. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319-1350. DOI: 10.1002/smj.640.

2. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource



management. Human Resource Management Review. 2011. Vol. 21, No. 3. P. 243-255. DOI: 10.1016/j.hrmr.2010.07.001.

3. Witt M. A. De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. Journal of International Business Studies. 2019. Vol. 50, No. 7. P. 1053-1077. DOI: 10.1057/s41267-019-00219-7.

4. Cenamor J., Parida V., Wincent J. How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. Journal of Business Research. 2019. Vol. 100. P. 196-206. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.03.035.

5. Nambisan S., Zahra S. A., Luo Y. Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. Journal of International Business Studies. 2019. Vol. 50, No. 9. P. 1464-1486. DOI: 10.1057/s41267-019-00262-4.

6. Li J., Chen L., Yi J., Mao J., Liao J. Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. Journal of International Business Studies. 2019. Vol. 50, No. 9. P. 1448-1463. DOI: 10.1057/s41267-019-00263-3.

7. Jean R.-J. B., Kim D., Cavusgil E. Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. Journal of World Business. 2020. Vol. 55, No. 1. Article 101021. DOI: 10.1016/j.jwb.2019.101021.

8. OECD. The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: 10.1787/bdb9256a-en.

9. Stallkamp M., Schotter A. P. J. Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. Global Strategy Journal. 2021. Vol. 11, No. 1. P. 58-80. DOI: 10.1002/gsj.1336.

10. Luo Y. A general framework of digitization risks in international business. Journal of International Business Studies. 2022. Vol. 53, No. 2. P. 344-361. DOI: 10.1057/s41267-021-00448-9.

11. Lee J. Y., Yang Y. S., Ghauri P. N., Park B. I. The impact of social media and digital platforms experience on SME international orientation: The moderating



role of COVID-19 pandemic. *Journal of International Management*. 2022. Vol. 28, No. 4. Article 100950. DOI: 10.1016/j.intman.2022.100950.

12. Brieger S. A., Chowdhury F., Hechavarría D. M., Muralidharan E., Pathak S., Lam Y. T. Digitalization, institutions and new venture internationalization. *Journal of International Management*. 2022. Vol. 28, No. 4. Article 100949. DOI: 10.1016/j.intman.2022.100949.

13. Caputo F., Fiano F., Riso T., Romano M., Maalaoui A. Digital platforms and international performance of Italian SMEs: An exploitation-based overview. *International Marketing Review*. 2022. Vol. 39, No. 3. P. 568-585. DOI: 10.1108/IMR-02-2021-0102.

14. Feliciano-Cestero M. M., Ameen N., Kotabe M., Paul J., Signoret M. Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 157. Article 113546. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.113546.

15. Jiang H., Yang J., Gai J. How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs: Evidence from China. *Technology in Society*. 2023. Vol. 72. Article 102187. DOI: 10.1016/j.techsoc.2022.102187.

16. Pfajfar G., Mitreğa M., Shoham A. Systematic review of international marketing capabilities in dynamic capabilities view: Calibrating research on international dynamic marketing capabilities. *International Marketing Review*. 2023. Vol. 41, No. 1. P. 237-272. DOI: 10.1108/IMR-12-2022-0276.

17. Pfajfar G., Mitreğa M., Shoham A. International dynamic marketing capabilities: Developments and a research agenda. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41, No. 1. P. 1–41. DOI: 10.1108/IMR-10-2023-0283.

18. Ciszewska-Mlinarič M., Siemieniako D., Wójcik P. International dynamic marketing capabilities and international performance during the pandemic: A study



of export manufacturers from Poland. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41, No. 1. P. 162-198. DOI: 10.1108/IMR-08-2022-0181.

19. Aghazadeh H., Zandi F., Amoozad Mahdiraji H., Sadraei R. Digital transformation and SME internationalisation: Unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*. 2024. Vol. 37, No. 5. P. 1499-1526. DOI: 10.1108/JEIM-02-2023-0092.

20. Christofi M., Kvasova O., Hadjielias E. COVID-19 pandemic: Advancing international marketing theory and guiding practice. *International Marketing Review*. 2024. Vol. 41, No. 7. P. 140-162. DOI: 10.1108/IMR-03-2024-0074.

21. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/4b13b0bb-en.

22. UNCTAD. Promoting International Investment by Small and Medium-sized Enterprises. New York; Geneva: United Nations, 2024. 55 p. UNCTAD/DIAE/2023/7. Sales No. E.23.II.D.39. ISBN 978-92-1-003005-2.

23. Zhang C., Bai T., Zhou A. J., Zhou S. S. Digital platforms, internal digitalization, and internationalization of SMEs. *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58, No. 6. Article 102588. DOI: 10.1016/j.lrp.2025.102588.

24. UNCTAD. Digital Economy Report 2021: Cross-border Data Flows and Development – For Whom the Data Flow. Geneva: United Nations, 2021. Sales No. E.21.II.D.18.

References

1. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.



2. Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>.
3. Witt, M. A. (2019). De-globalization: Theories, predictions, and opportunities for international business research. *Journal of International Business Studies*, 50(7), 1053–1077. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00219-7>.
4. Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>.
5. Nambisan, S., Zahra, S. A., & Luo, Y. (2019). Global platforms and ecosystems: Implications for international business theories. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1464–1486. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00262-4>.
6. Li, J., Chen, L., Yi, J., Mao, J., & Liao, J. (2019). Ecosystem-specific advantages in international digital commerce. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1448–1463. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00263-3>.
7. Jean, R.-J. B., Kim, D., & Cavusgil, E. (2020). Antecedents and outcomes of digital platform risk for international new ventures' internationalization. *Journal of World Business*, 55(1), 101021. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101021>.
8. OECD. (2021). The digital transformation of SMEs. *OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.
9. Stallkamp, M., & Schotter, A. P. J. (2021). Platforms without borders? The international strategies of digital platform firms. *Global Strategy Journal*, 11(1), 58-80. <https://doi.org/10.1002/gsj.1336>.



10. Luo, Y. (2022). A general framework of digitization risks in international business. *Journal of International Business Studies*, 53(2), 344-361. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00448-9>.
11. Lee, J. Y., Yang, Y. S., Ghauri, P. N., & Park, B. I. (2022). The impact of social media and digital platforms experience on SME international orientation: The moderating role of COVID-19 pandemic. *Journal of International Management*, 28(4), 100950. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100950>.
12. Brieger, S. A., Chowdhury, F., Hechavarría, D. M., Muralidharan, E., Pathak, S., & Lam, Y. T. (2022). Digitalization, institutions and new venture internationalization. *Journal of International Management*, 28(4), 100949. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100949>.
13. Caputo, F., Fiano, F., Riso, T., Romano, M., & Maalaoui, A. (2022). Digital platforms and international performance of Italian SMEs: An exploitation-based overview. *International Marketing Review*, 39(3), 568-585. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2021-0102>.
14. Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>.
15. Jiang, H., Yang, J., & Gai, J. (2023). How digital platform capability affects the innovation performance of SMEs: Evidence from China. *Technology in Society*, 72, 102187. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102187>.
16. Pfajfar, G., Mitreğa, M., & Shoham, A. (2023). Systematic review of international marketing capabilities in dynamic capabilities view: Calibrating research on international dynamic marketing capabilities. *International Marketing Review*, 41(1), 237-272. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2022-0276>.



17. Pfajfar, G., Mitreġa, M., & Shoham, A. (2024). International dynamic marketing capabilities: Developments and a research agenda. *International Marketing Review*, 41(1), 1-41. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2023-0283>.
18. Ciszewska-Mlinarič, M., Siemieniako, D., & Wójcik, P. (2024). International dynamic marketing capabilities and international performance during the pandemic: A study of export manufacturers from Poland. *International Marketing Review*, 41(1), 162-198. <https://doi.org/10.1108/IMR-08-2022-0181>.
19. Aghazadeh, H., Zandi, F., Amoozad Mahdiraji, H., & Sadraei, R. (2024). Digital transformation and SME internationalisation: Unravelling the moderated-mediation role of digital capabilities, digital resilience and digital maturity. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(5), 1499-1526. <https://doi.org/10.1108/JEIM-02-2023-0092>.
20. Christofi, M., Kvasova, O., & Hadjielias, E. (2024). COVID-19 pandemic: Advancing international marketing theory and guiding practice. *International Marketing Review*, 41(7), 140-162. <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2024-0074>.
21. OECD. (2024). Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.
22. UNCTAD. (2024). Promoting international investment by small and medium-sized enterprises. United Nations. UNCTAD/DIAE/2023/7.
23. Zhang, C., Bai, T., Zhou, A. J., & Zhou, S. S. (2025). Digital platforms, internal digitalization, and internationalization of SMEs. *Long Range Planning*, 58(6), 102588. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102588>.
24. UNCTAD. (2021). Digital economy report 2021: Cross-border data flows and development – For whom the data flow. United Nations.