



Економіка

УДК 658:004.738.5:339.13

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19068440>

Механізми адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем

Созонюк Тарас,

здобувач вищої освіти третього рівня,

Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-3719-5958>

Прийнято: 20.02.2026 | Опубліковано: 28.02.2026

***Анотація.** Цифрова трансформація глобального ринкового середовища зумовлює істотні зміни у функціюванні підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Формування глобальних цифрових екосистем, платформізація збутових каналів, алгоритмічне регулювання доступу до споживача й зростання ролі даних трансформують природу маркетингових процесів і підвищують рівень невизначеності управлінських рішень.*

Мета дослідження полягає в розробленні концептуальних і прикладних засад формування механізмів адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем. У процесі дослідження використано системний підхід, метод структурно-функційного аналізу, методи класифікації й типологізації чинників впливу, моделювання управлінських процесів і логіко-аналітичне узагальнення, що забезпечило комплексність та послідовність наукового пошуку.



Розроблено модель рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, яка інтегрує мікрорівень підприємства, платформний контур взаємодії й екосистемне середовище. Систематизовано чинники адаптації за екосистемною, технологічною, платформною, поведінковою та інституційною групами з урахуванням характеру їхнього впливу й рівня невизначеності. Сформовано поетапний механізм адаптації, що базується на безперервному моніторингу цифрового середовища, аналітичній інтерпретації даних, рефлексивному коригуванні маркетингових рішень і подальшій оцінці результативності, забезпечуючи інтеграцію стратегічного й операційного вимірів управління.

Доведено, що інтеграція рефлексивного підходу в систему маркетингового управління сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності й стратегічної стійкості підприємств ритейлу IT-продуктів у глобальних цифрових екосистемах. Запропонована модель закладає підґрунтя для практичного впровадження адаптаційних механізмів, розширюючи теоретико-методологічні засади рефлексивного управління й формуючи основу для подальших емпіричних досліджень у сфері цифрового маркетингового менеджменту.

Ключові слова: *цифрова екосистемність, платформна взаємодія, рефлексивне управління, адаптивність, маркетингові рішення, екосистемна конкуренція, стратегічна стійкість.*

Mechanisms for adapting reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises within global digital ecosystems

Taras Sozoniuk,

Third-level Higher Education Student,

National University of Water and Environmental Engineering,

Rivne, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0006-3719-5958>



Abstract. *The digital transformation of the global market environment is driving significant changes in the operations of IT product retail enterprises. The emergence of global digital ecosystems, the platformization of distribution channels, algorithmic regulation of consumer access, and the growing role of data are transforming the nature of marketing processes and increasing uncertainty in managerial decision-making.*

The purpose of the study is to develop conceptual and applied foundations for the formation of adaptation mechanisms of reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises within global digital ecosystems. The research employs a systemic approach, structural and functional analysis, methods of classification and typologization of influencing factors, modeling of managerial processes, and logical-analytical generalization, ensuring the integrity and consistency of the scientific inquiry.

A conceptual model of reflexive management of marketing activities has been developed, integrating the micro-level of the enterprise, the platform interaction contour, and the ecosystem environment. Adaptation factors are systematized into ecosystem, technological, platform, behavioral, and institutional groups, taking into account the nature of their impact and the level of uncertainty. A cyclical adaptation mechanism is proposed, based on continuous monitoring of the digital environment, analytical interpretation of data, reflexive adjustment of marketing decisions, and subsequent performance evaluation, ensuring the integration of strategic and operational dimensions of management.

It is proven that integrating a reflective approach into the marketing management system increases the flexibility, adaptability, and strategic sustainability of IT retail enterprises in global digital ecosystems. The proposed model lays the foundation for the practical implementation of adaptation mechanisms, expands the theoretical and methodological foundations of reflective



management, and provides a basis for further empirical research in digital marketing management.

Keywords: *digital ecosystemity, platform interaction, reflective management, adaptability, marketing decisions, ecosystem competition, strategic resilience.*

Поставлення проблеми. Цифрова економіка на сучасному етапі характеризується формуванням глобальних екосистемних структур, у межах яких підприємства ритейлу ІТ-продуктів функціонують не ізольовано, а як елементи складних платформних мереж. Такі системи визначають правила доступу до споживача, алгоритмічно моделюють видимість товарів і формують нові моделі конкурентної взаємодії. У результаті маркетингова діяльність перестає бути автономною функцією підприємства й набуває ознак взаємозалежного екосистемного процесу.

Відповідно, проблема полягає у відсутності цілісного наукового підходу до формування механізмів адаптації управління маркетинговою діяльністю в умовах високої алгоритмічної та платформної залежності. Наявні інструменти стратегічного управління не враховують повною мірою рефлексивний характер взаємодії між підприємством, цифровою платформою та споживачем.

Отже, зв'язок сформульованої проблеми з науковими й практичними завданнями полягає в необхідності розроблення методичних підходів до підвищення адаптивності підприємств ритейлу ІТ-продуктів, забезпечення їх конкурентоспроможності та стратегічної стійкості в умовах цифрової трансформації. Результати дослідження може бути використано під час формування маркетингових стратегій, розробленні цифрових бізнес-моделей та удосконаленні систем управління підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений огляд наукових джерел засвідчує комплексність і міждисциплінарний характер дослідження



механізмів адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем. Аналіз праць дозволяє виокремити теоретико-методологічні засади рефлексивності, інструменти цифрового маркетингу, адаптивні стратегії управління, а також екосистемний та інноваційний виміри трансформації ритейлу.

Так, В. В. Македон [1] досліджує управління маркетинговим потенціалом компаній у середовищі цифрового бізнесу, акцентуючи увагу на інтеграції цифрових платформ, аналітики даних і клієнтоорієнтованих стратегій, що формує концептуальну основу для розбудови адаптивних механізмів маркетингового управління в IT-ритейлі. Авторка Ю. С. Шипуліна [2] обґрунтовує застосування адаптивних маркетингових інструментів в умовах посткризової економіки, підкреслюючи важливість гнучкості управлінських рішень і швидкої реакції на зміну поведінки споживачів, що є релевантним для функціонування підприємств у глобальних цифрових екосистемах.

Науковці Т. Гулик, А. Найдовська та В. Забігай [3] розглядають складники системи адаптації маркетингової стратегії, визначаючи структурні елементи й етапи її коригування відповідно до динаміки зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для розробки механізмів рефлексивного реагування. Тоді як М. В. Мальчик і Т. В. Созонюк [4] розкривають теоретико-методичні аспекти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства, трактуючи рефлексію як інструмент осмислення управлінських дій та коригування стратегій у відповідь на зворотний зв'язок ринку. В іншій роботі цих авторів [5] досліджується формування вартості бренду вітчизняних IT-ритейлерів через рефлексивне управління маркетинговою діяльністю у контексті глобальної конкуренції та акцентується увага на взаємозв'язку стратегічних управлінських рішень із динамікою ринку та сприйняттям



споживачів. Результати аналізу підкреслюють роль рефлексивного підходу як механізму створення додаткової цінності бренду та підтримки конкурентної позиції підприємства на глобальних цифрових платформах.

Крім того, М. В. Мальчик та Т. В. Созонюк [6] вивчають чинники впливу на поведінку індустріальних online-споживачів в IT-секторі на міжнародних ринках B2B та B2G. Науковці демонструють, як рефлексивне управління маркетинговою діяльністю допомагає прогнозувати та коригувати стратегії взаємодії з ключовими сегментами споживачів, враховуючи особливості цифрового середовища та глобальної конкуренції. Дане дослідження доповнює теоретичну базу дослідження, поєднуючи маркетингову стратегію з практичними механізмами адаптації до поведінки онлайн-клієнтів.

Водночас Т. Білоусько [7] акцентує на цифровізації маркетингової діяльності підприємств, визначаючи цифрові технології як ключовий чинник трансформації каналів комунікації та взаємодії зі споживачами. А науковець В. Ю. Димитров [8] аналізує інноваційні стратегії в управлінні, що дозволяє розширити теоретичне поле дослідження через осмислення інноваційності як передумови формування стійких конкурентних переваг у цифровому середовищі.

Зі свого боку А. Рехман (A. Rehman), Р. К. Бехера (R. K. Behera), М. С. Іслам (M. S. Islam), Ю. А. Елахі (Y. A. Elahi), Ф. А. Аббасі (F. A. Abbasi) та А. Імтіаз (A. Imtiaz) [9] визначають драйвери впровадження метавсесвіту для підвищення маркетингових можливостей роздрібних МСП, що важливо для розуміння трансформації клієнтського досвіду в умовах цифрових екосистем. Авторка А. Юткіна (A. Iutkina) [10] досліджує гнучкі стратегії ціноутворення й управління тривалістю перебування за умов високої волатильності попиту, що ілюструє значення адаптивних механізмів у формуванні конкурентної поведінки підприємств. Дослідники Дж. Абатекола



(G. Abatecola), Ф. Аллард-Поезі (F. Allard-Poesi), Т. Атачі (T. Ataci), М. Крістофаро (M. Cristofaro), О. Кош (O. Kosch), Б. Лі (B. Lee), М. П. Шлайле (M. P. Schlaile), Д. Секкі (D. Secchi), М. Сзаруцький (M. Szarucki) і Х. Сянь (H. Xian) [11] обґрунтовують концепцію інтерактивної рефлексивності як інструменту подолання методологічних викликів у міжнародних управлінських дослідженнях, що розширює розуміння рефлексії як колективного процесу стратегічного осмислення. Вплив цифрового маркетингу на сталу результативність підприємств ритейлу крізь призму інтелектуальних інвестицій доводять Я. Чжан (Y. Zhang), Ц. Шань (J. Shan) і Г. Лі (G. Li) [12], підкреслюючи взаємозв'язок між цифровими технологіями й фінансовими показниками. Автори Т. Т. Х. Тран (T. T. H. Tran), Ш. Чен (S. Chen) і К. Т. Тран (K. T. Tran) [13] аналізують роль рефлексивності й повторної взаємодії споживачів у кроскультурному контексті, що важливо для глобальних ІТ-екосистем із мультикультурною аудиторією.

Зокрема, Г. Регасс (G. Regasse) [14] досліджує трансформацію скандинавських ритейл-організацій під впливом електронної комерції, розкриваючи зміни в структурі зайнятості, продуктивності й щільності підприємств, що демонструє макроекономічний вимір цифровізації. Тоді як А. Полатер (A. Polater) [15] обґрунтовує взаємозв'язок рефлексивності, інновацій ланцюгів постачання та імпровізаційних здібностей у формуванні їхньої стійкості, що має безпосереднє значення для ІТ-ритейлу з глобальними постачальницькими мережами. Учені С. Кумар (S. Kumar), С. Саркар (S. Sarkar), Дж. Равіндран (J. Raveendran) і В. Балараман (V. Balaraman) [16] застосовують агентоорієнтоване моделювання й методи навчання з підкріпленням для дослідження стратегій стійкості мікроритейлу, що відкриває можливості використання інтелектуальних алгоритмів у маркетинговому управлінні. Автори ж Я. Ван (Y. Wang), М. Чжоу (M. Zhou) і Ц. Ши (J. Shi) [17] доводять, що рефлексивність завдань та орієнтація на



навчання стимулюють проактивну поведінку персоналу, що підсилює адаптивний потенціал підприємств. Зі свого боку М. Іманова (M. Imanova) [18] аналізує напрями ефективного розвитку процесів індустріалізації, що дозволяє розглядати цифрову трансформацію ритейлу як складник ширших структурних економічних змін. Методологію ж рефлексивного моніторингу для забезпечення сталих трансформацій пропонують С. Лупіні (S. Lupini), Дж. Бертелла (G. Bertella) і Х. Фонт (X. Font) [19], підкреслюючи значення партисипативного навчання й колективного осмислення змін.

Таким чином, узагальнення наукових підходів свідчить про те, що формування механізмів адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів має ґрунтуватися на поєднанні цифрових маркетингових інструментів, стратегічної гнучкості, інтерактивної рефлексивності, інноваційності ланцюгів постачання й інтелектуальних аналітичних технологій. Відповідно, це створює теоретичну основу для розроблення інтегрованої моделі управління, здатної забезпечити конкурентоспроможність підприємств у межах глобальних цифрових екосистем.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активний розвиток наукових досліджень у сфері цифрових екосистем, платформної економіки й маркетингового управління, низка теоретичних і прикладних аспектів залишається недостатньо опрацьованою. Передусім відсутня інтегрована концептуальна основа, яка б поєднувала рефлексивний підхід з управлінням маркетинговою діяльністю підприємств у межах платформного середовища й ураховувала багаторівневу взаємодію між підприємством, споживачем і цифровою інфраструктурою. Водночас потребує поглиблення систематизація чинників адаптації маркетингової діяльності з урахуванням екосистемної складності, алгоритмічної зумовленості ринкових процесів і різного рівня невизначеності їхнього впливу. Недостатньо



розробленим залишається й формалізований механізм адаптації, здатний відобразити циклічну, безперервну природу управлінських рішень у цифрових екосистемах та інтегрувати стратегічний та операційний виміри управління.

Такий стан наукової проблематики зумовлений фрагментарністю наявних досліджень, переважанням галузевих або інструментальних підходів і концентрацією уваги на окремих складниках цифрової трансформації без їх системної інтеграції в єдину управлінську логіку, що обмежує можливості формування комплексних моделей рефлексивного управління та знижує прикладну результативність маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів у середовищі високої екосистемної турбулентності.

Формулювання цілей статті (поставлення завдання). Мета статті – розроблення теоретико-методичних засад формування механізмів адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем. Щоб досягти поставленої мети, визначено такі завдання:

1. Розробити модель рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів з урахуванням багаторівневої екосистемної взаємодії.
2. Ідентифікувати й систематизувати чинники адаптації маркетингової діяльності з урахуванням характеру їхнього впливу та рівня невизначеності.
3. Сформулювати поетапні рекомендації з адаптації маркетингової діяльності підприємства на основі рефлексивного управління з урахуванням платформних обмежень та екосистемних чинників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поглиблення процесів цифровізації та платформізації ритейлу ІТ-продуктів актуалізує потребу переосмислення підходів до управління маркетинговою діяльністю з позицій системності й рефлексивності. У сучасних дослідженнях наголошується, що цифрове бізнес-середовище формує нову архітектуру взаємодії між



підприємством, споживачем і платформою, де маркетинговий потенціал реалізується через інтеграцію даних, алгоритмів та клієнтоцентричних стратегій [1, с. 106]. Водночас розвиток адаптивних маркетингових інструментів і цифрових технологій зумовлює необхідність постійного коригування управлінських рішень відповідно до змін поведінки споживачів та параметрів середовища [2, с. 78]. Відповідно, це обґрунтовує доцільність побудови концептуальної моделі рефлексивного управління, яка структурує взаємозв'язки між підприємством ритейлу IT-продуктів, операційним контуром споживачів, платформним середовищем і глобальною цифровою екосистемою.

Зокрема, функціонування підприємств ритейлу IT-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем принципово змінює природу управління маркетинговою діяльністю. Платформізація економіки, алгоритмічна модерація попиту, поведінкова аналітика й мережеві ефекти формують багаторівневий контекст, у якому управлінські рішення перестають бути лінійними та набувають рефлексивного характеру [7]. Рефлексивність у цьому разі означає здатність системи усвідомлювати власні дії, прогнозувати реакції інших акторів екосистеми й коригувати поведінку з урахуванням очікуваних відповідей середовища.

З огляду на це постає необхідність структуризації взаємозв'язків між підприємством, цифровою платформою, споживачем і глобальною екосистемою в єдиній концептуальній моделі (рис. 1).

Представлена модель відображає рефлексивне управління маркетинговою діяльністю як багаторівневу систему, структуровану за принципом ієрархічно взаємопов'язаних контурів. Основне ядро управління формує рефлексивну здатність підприємства до стратегічного переосмислення рішень, тоді як операційний, платформний та екосистемний рівні визначають масштаби реалізації, умови функціонування й обмеження маркетингової



діяльності. Вертикальна побудова моделі підкреслює зростання складності взаємодії й рівня невизначеності від внутрішнього мікрорівня до глобального макросередовища. Зворотний зв'язок інтерпретується як внутрішньо притаманна характеристика взаємодії між рівнями, де рішення стратегічного ядра коригуються під впливом сигналів з операційного, платформного й екосистемного контурів.

Перший рівень – ядро системи – концентрує внутрішню управлінську логіку й стратегічні параметри маркетингової діяльності підприємства. Саме тут формується маркетингова стратегія, визначаються пріоритети асортиментної політики, ухвалюються рішення щодо ціноутворення й вибудовується система цифрових комунікацій. Ядро виконує функцію центру рефлексії, де управлінські рішення не лише генеруються, а й переосмислюються відповідно до сигналів зовнішнього середовища, забезпечуючи стратегічне коригування позиціонування підприємства.

З огляду на це постає необхідність структуризації взаємозв'язків між підприємством, цифровою платформою, споживачем та глобальною екосистемою в єдиній концептуальній моделі (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель рефлексивного управління маркетинговою діяльністю

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 106–118; 2, с. 78–90; 7]

Тоді як другий операційний рівень репрезентує безпосереднє середовище реалізації маркетингових рішень. Поведінкові сигнали, цифрові сліди користувачів і їхня реакція на маркетингові стимули формують інформаційну основу для коригування стратегії. На цьому рівні управлінські наміри трансформуються в конкретні ринкові результати, а споживач виступає не лише об'єктом впливу, а й активним джерелом зворотного зв'язку. Водночас платформний контур визначає алгоритмічну інфраструктуру функціонування ритейлу ІТ-продуктів. Алгоритмічне ранжування, правила



доступу до споживача та інструменти аналітики даних формують структурні обмеження й можливості маркетингової діяльності. Оскільки в цифровому середовищі видимість продукту й доступ до аудиторії залежать від алгоритмічної логіки платформи, це зумовлює необхідність урахування параметрів платформної модерації та змін у правилах просування.

Зі свого боку екосистемний рівень охоплює макросередовище функціонування підприємства. Технологічні тренди, регуляторна політика, глобальна конкуренція й інституційні обмеження формують стратегічний контекст маркетингової діяльності. Відповідно на цьому рівні істотно зростає невизначеність, а екосистемні трансформації можуть змінювати саму логіку платформної взаємодії й конкурентного позиціювання.

Загалом модель демонструє, що рефлексивне управління маркетинговою діяльністю передбачає системне узгодження стратегічних рішень із поведінковими реакціями споживачів, алгоритмічною логікою платформ та екосистемними тенденціями. Кожен наступний рівень розширює межі управлінського аналізу й посилює вимоги до адаптивності підприємства.

Таким чином, адаптація в межах запропонованої моделі інтерпретується не як реактивна відповідь на окремі зміни, а як інтегрована характеристика багаторівневої системи управління. Узгодження маркетингової стратегії з алгоритмічною логікою платформ, поведінковими патернами споживачів та екосистемними обмеженнями здійснюється через постійне коригування управлінських рішень на різних рівнях моделі. Саме це підтверджує доцільність інтеграції мікро-, мезо- й макрорівнів аналізу як передумови формування стійких конкурентних переваг у цифровому ритейлі.

Отже, розкриття структурної логіки моделі зумовлює необхідність подальшої деталізації чинників, що визначають параметри адаптації рефлексивного управління й забезпечують його ефективну реалізацію в умовах платформної та екосистемної взаємодії через синергію технологічних



можливостей, платформних правил взаємодії й поведінкової аналітики споживачів [9]. Аналіз даних літератури [6, с. 194] дозволяє зазначити, що поведінкові чинники відіграють ключову роль у визначенні ефективності адаптивних маркетингових рішень, оскільки їхня динаміка безпосередньо впливає на стратегічні та операційні рішення підприємства. У свою чергу це демонструє необхідність інтеграції аналізу поведінкових патернів у механізми рефлексивного управління для проактивного формування позиціювання на глобальних цифрових ринках. Ефективність цифрового маркетингу прямо корелює з рівнем інтелектуалізації інвестицій і якістю аналітичної підтримки управлінських рішень. Відповідно, у цьому напрямі маркетинг перестає бути функційною підсистемою підприємства й трансформується в центр координації даних, алгоритмів і стратегічних інтерпретацій [11, с. 272]. Водночас концепція рефлексивності як механізму узгодження управлінських дій із динамікою середовища дозволяє інтерпретувати зазначені чинники в їхній системній взаємозалежності, а не як ізольовані детермінанти впливу. Такий підхід зміщує акцент із реактивного реагування на зміни на проактивне переосмислення позиціювання підприємства в межах цифрової екосистеми.

Простір управлінських рішень формує комплекс взаємопов'язаних чинників різної природи. У межах глобальних цифрових екосистем визначального значення набувають не лише традиційні ринкові параметри, а й алгоритмічні механізми ранжування, платформні регламенти взаємодії, регуляторні вимоги та інституційні обмеження, що створює асиметричне інформаційне поле, у якому управлінські рішення ухвалюють за умов обмеженої передбачуваності й множинності зовнішніх впливів. За таких умов систематизація чинників передбачає не їх формальний перелік, а структуроване групування відповідно до характеру впливу й рівня невизначеності, що дозволяє підвищити аналітичну керованість процесу адаптації (табл. 1).



Таблиця 1

Чинники адаптації рефлексивного управління

Група чинників	Конкретні прояви	Характер впливу	Рівень невизначеності
Екосистемні	Глобальна конкуренція, мережеві ефекти	Стратегічний	Високий
Технологічні	Швидкість оновлення ІТ-продуктів, AI-алгоритми	Динамічний	Високий
Платформні	Правила маркетплейсів, алгоритмічне ранжування	Регулятивний	Середній
Поведінкові	Зміна цифрових уподобань, омніканальність	Реактивний	Середній
Інституційні	Цифрове регулювання, захист даних	Нормативний	Середній

Джерело: сформовано автором на основі [4, с. 144–155; 9; 11, с. 272–281; 12]

Аналіз чинників адаптації рефлексивного управління дозволяє констатувати, що найбільший рівень стратегічної невизначеності формують екосистемні й технологічні чинники, які визначають довгострокову конфігурацію конкурентного середовища та швидкість оновлення бізнес-моделей. Саме ці групи чинників потребують не лише оперативного реагування, а й стратегічного прогнозування та сценарного моделювання в межах системи маркетингового управління. Платформні й інституційні чинники мають регулятивний і нормативний характер впливу, задаючи межі допустимих маркетингових дій та визначаючи параметри доступу до даних і видимості на цифрових майданчиках. Поведінкові чинники зі свого боку відображають реактивну динаміку попиту й зумовлюють необхідність оперативного коригування маркетингових інструментів.

Таким чином, представлені дані демонструють неоднорідність середовища адаптації й обґрунтовують потребу диференційованого управлінського підходу, у межах якого стратегічна рефлексія поєднується з тактичним реагуванням. Відповідно, у такій логіці адаптація виступає не допоміжною функцією, а системоутворювальним принципом маркетингового



управління підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Тож адаптацію доцільно інтерпретувати не як одноразове коригування маркетингових рішень, а як послідовно організований управлінський процес, інтегрований у стратегічну й операційну діяльність підприємства ритейлу ІТ-продуктів.

З огляду на визначені групи чинників і багатовекторний характер їхнього впливу, механізм адаптації рефлексивного управління доцільно розглядати як структуровану послідовність управлінських дій, ядром яких виступає рефлексивна управлінська здатність підприємства – спроможність аналізувати ухвалені рішення, оцінювати їхню відповідність параметрам платформного й екосистемного середовища та вносити обґрунтовані корективи [3]. При цьому дослідження рефлексивне управління дозволяє не лише адаптувати маркетингові рішення до змін попиту, а й формувати додаткову цінність бренду, інтегруючи стратегічні та операційні процеси підприємства [5]. Відповідно це підтверджує, що адаптація є системоутворювальним принципом маркетингового управління, який впливає на довгострокову конкурентоспроможність у глобальному цифровому середовищі. Такий підхід узгоджується з концепціями цифрової трансформації маркетингу, що акцентують на необхідності системного моніторингу даних, їх аналітичної інтерпретації та стратегічного переосмислення управлінських рішень. Поетапний механізм адаптації рефлексивного управління наведено на рис. 2.

Запропонований алгоритм адаптації відображає прикладну логіку впровадження рефлексивного підходу в систему маркетингового управління та формалізує послідовність переходу від аналізу зовнішнього середовища до ухвалення й реалізації адаптивних рішень із подальшим оцінюванням їхньої результативності. На відміну від концептуальної моделі (рис. 1), яка репрезентує багаторівневу архітектуру взаємодії підприємства із цифровим



середовищем, механізм адаптації конкретизує процедурний вимір функціонування цієї архітектури в управлінській практиці.



Рис. 2. Поетапний механізм адаптації рефлексивного управління

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 78–90; 4, с. 144–155; 7; 10; 13]

Таким чином, поетапний підхід адаптації відображає структуровану управлінську процедуру. Водночас його відмінність від фрагментарних або ситуативних підходів до коригування маркетингової стратегії полягає у формалізації послідовності дій: від моніторингу цифрового середовища й аналітичної інтерпретації даних до стратегічного уточнення маркетингових параметрів, упровадження адаптивних рішень і вимірювання їхньої ефективності. Така структуризація забезпечує інтеграцію аналітики, прогнозування й управлінської інтерпретації в межах цілісної системи ухвалення рішень і підвищує керованість процесу адаптації в умовах платформної та екосистемної невизначеності. За такої умови рефлексивна управлінська здатність підприємства акцентує увагу на внутрішньому



потенціалі організації до самоаналізу, навчання та стратегічної гнучкості, що стає визначальним чинником конкурентоспроможності в умовах алгоритмізованих платформ, високої технологічної турбулентності й глобальної екосистемної взаємозалежності.

Отже, механізм адаптації постає як динамічна, самовідтворювана система, у якій рефлексія виконує роль інтегратора стратегічного бачення й операційної практики, забезпечуючи узгодженість маркетингових рішень із багаторівневими викликами цифрової економіки та формуючи прикладний інструментарій для підвищення стійкості підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Висновки. У межах проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні й прикладні засади формування механізмів адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів в умовах функціонування глобальних цифрових екосистем. Сформована концептуальна модель дозволила цілісно відобразити багаторівневу архітектуру взаємодії між підприємством, споживачем, цифровою платформою й зовнішнім екосистемним середовищем, що дало змогу перейти від фрагментарного аналізу до системного бачення управлінських процесів.

У результаті систематизації чинників адаптації здійснено їх аналітичну типологізацію за характером впливу та рівнем невизначеності, що дозволило окреслити стратегічні й операційні зони ризику, а також визначити напрями пріоритетної управлінської реакції. Запропонований поетапний механізм адаптації розкриває процесуальну природу рефлексивного управління, формалізує логіку безперервного моніторингу, інтерпретації, переосмислення й коригування маркетингових рішень і в такий спосіб інтегрує стратегічний та операційний рівні менеджменту в єдину адаптивну систему.

Перспективний напрям подальших досліджень – емпірична апробація розробленого алгоритму на базі конкретних підприємств ритейлу ІТ-



продуктів, кількісне вимірювання рівня їхньої рефлексивної управлінської здатності, а також оцінювання впливу впровадження адаптаційних інструментів на показники конкурентоспроможності, інноваційної активності й фінансової стійкості.

Здобуті результати формують теоретико-методологічне підґрунтя для подальшого розвитку концепції рефлексивного управління в цифрових екосистемах, і їх може бути використано в практиці стратегічного маркетингового менеджменту підприємств, що функціують у середовищі високої технологічної динаміки й платформної взаємозалежності.

Список використаної літератури

1. Македон В. В. Управління маркетинговим потенціалом компаній в середовищі цифрового бізнесу. *European Journal of Management Issues*. 2025. Т. 33. № 2. С. 106–118. DOI: <https://doi.org/10.15421/192510>.
2. Шипуліна Ю. С. Адаптивні маркетингові інструменти для управління ефективністю діяльності підприємства в умовах посткризової економіки України. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. № 9 (4). С. 78–90. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.9.4.2025.5>.
3. Гулик Т., Найдовська А., Забігай В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-2>.
4. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Теоретико-методичні аспекти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2023. № 3 (103). С. 144–155. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202314>.
5. Мальчик М., Созонюк Т. Формування вартості бренду вітчизняних ІТ-ритейлерів на основі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю



в умовах глобальної конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-95>.

6. Мальчик М., Созонюк Т. Фактори впливу на поведінку індустріальних online-споживачів у галузі інформаційних технологій (IT) на міжнародних ринках B2B та B2G. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 194–200. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.198.194-200>.

7. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>.

8. Димитров В. Ю. До питання про інноваційні стратегії в управлінні. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2014. № 8–9. С. 117–126. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000517434> (дата звернення: 20.02.2026).

9. Rehman A., Behera R. K., Islam M. S., Elahi Y. A., Abbasi F. A., Imtiaz A. Drivers of metaverse adoption for enhancing marketing capabilities of retail SMEs. *Technology in Society*. 2024. Vol. 79. 102704. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102704>.

10. Iutkina A. Flexible pricing strategies and length of stay management during high demand volatility. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 19. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18505015>.

11. Abatecola G., Allard-Poesi F., Ataci T., Cristofaro M., Kosch O., Lee B., Schlaile M. P., Secchi D., Szarucki M., Xian H. Interactive reflexivity: a means to addressing methodological challenges in international research in management. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, № 13. P. 272–281. DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2023-2107>.

12. Zhang Y., Shan J., Li G. Digital marketing on the sustainable performance of retail enterprises: An analysis from the perspective of intelligent investment. *Finance Research Letters*. 2026. Vol. 87. 109060. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.109060>.



13. Tran T. T. H., Chen S., Tran K. T. Sharing experiencescape, reflexivity, & re-engagement: A cross-cultural study. *International Journal of Hospitality*. 2026. Vol. 135. 104617. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2026.104617>.
14. Regasse G. How e-commerce adoption reshapes Scandinavian retail organisations: Employment intensity, enterprise density, and labour productivity. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2025. Vol. 90. 104727. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2026.104727>.
15. Polater A. Building resilient supply chains: unveiling the interplay of reflexivity, supply chain innovation and improvisation capability. *Benchmarking: An International Journal*. 2024. Vol. 32, № 9. P. 3524-3555. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2024-0930>.
16. Kumar S., Sarkar S., Raveendran J., Balaraman V. Exploring micro-retail enterprise resilience strategies: An agent-based simulation and reinforcement learning approach. *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 274. P. 331–340. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.12.033>.
17. Wang Y., Zhou M., Shi J. Humility breeds proactivity: the roles of task reflexivity and learning goal orientation. *Nankai Business Review International*. 2026. Vol. 17, № 1. P. 74–88. DOI: <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2023-0048>.
18. İmanova M. Azərbaycanda sanayiləşmə sürecinin etkin gelişim yönleri. *Uluslararası Turizm, Ekonomi Ve İşletme Bilimleri Dergisi (IJTEBS)*. 2019. Vol. 2, № 2. P. 13–17. URL: <https://ijtebs.org/index.php/ijtebs/article/view/225> (дата звернення: 20.12.2025).
19. Lupini S., Bertella G., Font X. Reflexive monitoring for sustainable transformations: A game-based workshop methodology for participatory learning. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*. 2024. Vol. 5, № 2. 100149. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annale.2024.100149>.