

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СОЗОНЮК ТАРАС ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК (658.15:339.138)

ДИСЕРТАЦІЯ

**РЕФЛЕКСИВНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІТ-ПРОДУКТІВ**

Спеціальність 051 Економіка
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.


_____ Т.В. Созонюк

Науковий керівник:
МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна
доктор економічних наук, професор

Рівне – 2026

АНОТАЦІЯ

Созонюк Т. В. Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка». – Національний університет водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України, Рівне, 2026.

Роботу виконано в Національному університеті водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України, у якому відбудеться захист.

У дисертації здійснено теоретичне обґрунтування, емпіричну діагностику та розроблено прикладні рішення щодо формування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів в умовах цифрової трансформації, високої ринкової турбулентності та зміни поведінкових моделей споживачів.

У першому розділі дисертаційної роботи «Теоретико-методичні засади рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів» досліджено генезис наукової думки щодо маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів, систематизовано методичні підходи до формування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю та розвинуто концептуальні положення побудови такої системи з урахуванням галузевої специфіки ритейлу ІТ-продуктів.

Систематизовано еволюцію маркетингових концепцій і підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств у контексті цифрової трансформації економіки. Обґрунтовано, що ритейл ІТ-продуктів має специфічні ознаки, пов'язані зі скороченням життєвого циклу товарів, поєднанням товарних і сервісних компонентів, високою роллю цифрових каналів, омніканальної взаємодії, персоналізації, клієнтського досвіду та аналітики даних. Уточнено, що маркетингова діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів формується на перетині класичних

маркетингових підходів, цифрових інструментів, поведінкової аналітики та здатності підприємства швидко інтерпретувати сигнали ринку.

Поглиблено теоретичні засади рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, яке розглянуто як управлінську концепцію, орієнтовану на усвідомлення, інтерпретацію та прогнозування поведінки споживачів, конкурентів і стейкхолдерів у динамічному ринковому середовищі. Виокремлено базові принципи рефлексивного маркетингового управління: адаптивність, проактивність, клієнтоцентричність, інтеграція аналітичних і поведінкових інструментів, циклічність зворотного зв'язку та здатність до самокорекції маркетингових рішень. Показано, що цифровий маркетинг, CRM-системи, аналітика великих даних, штучний інтелект і машинне навчання створюють технологічну основу для переходу від реактивного до рефлексивного типу управління маркетинговою діяльністю.

Розвинуто концептуальні положення побудови системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Сформовано уявлення про систему рефлексивного управління маркетинговою діяльністю як багаторівневий контур, що поєднує аналіз ринкових сигналів, інтерпретацію поведінкових реакцій, прогнозування очікувань, реалізацію маркетингових дій, контроль результатів і коригування стратегічних рішень. Обґрунтовано, що така система має забезпечувати узгодження стратегічних намірів підприємства з фактичними результатами, поведінковими патернами споживачів і конкурентною динамікою ритейлу ІТ-продуктів.

У другому розділі дисертаційної роботи «Аналіз та оцінка рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів» проведено аналіз динаміки діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів з позиції фінансових результатів, здійснено діагностику рівня застосування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю та розроблено підхід до моделювання рефлексивних впливів у системі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю.

Проаналізовано глобальні й українські тенденції розвитку ритейлу ІТ-продуктів та фінансові результати провідних підприємств ритейлу ІТ-продуктів в

Україні. Для українського ринку здійснено статистичну операціоналізацію через релевантні види економічної діяльності за КВЕД-2010, що дало змогу розглядати його як розширену екосистему обігу ІТ-продуктів, яка охоплює роздрібний, оптово-дистрибуційний, електронно-комерційний і сервісний контури. Встановлено, що у 2019-2025 рр. ця екосистема зберегла функціональну стійкість: після падіння у 2022р. ринок перейшов до фази відновлення, а зростання реалізації та продуктивності супроводжувалося скороченням зайнятості, що свідчить про перехід від екстенсивного розширення до цифровізації операційної та маркетингової моделі. Виокремлення B2B, B2C і B2G як основних контурів попиту дало змогу показати різні логіки взаємодії підприємств ритейлу ІТ-продуктів з корпоративними, індивідуальними та публічними замовниками. Аналіз фінансових результатів ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» і ТОВ «РОЗЕТКА.УА» засвідчив, що після воєнного шоку 2022р. підприємства продемонстрували здатність до відновлення оборотів, перебудови комерційних політик і посилення омніканальної моделі, однак чиста прибутковість залишилася нестійкою, що підтверджує потребу в глибшій синхронізації маркетингових рішень, витрат, каналів комунікації та аналітичної підтримки управління. Для інтерпретації відмінностей у поведінкових і фінансових результатах обґрунтовано використання авторської шкали РМУ-5, яка відображає поступовий перехід підприємства від реактивно-стихійного до стратегічно-рефлексивного рівня управління маркетинговою діяльністю.

Здійснено діагностику рівня застосування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю на прикладі ПП «КТС», ТОВ «IT Planet Group» та ПП «ЦВІТ». Авторську шкалу РМУ-5 параметризовано за критеріями інституціоналізації, аналітичності та поведінкової адаптивності. Встановлено асиметрію рефлексивної зрілості досліджуваних підприємств: ПП «КТС» віднесено до стадії Integration-Maturity, що свідчить про наявність розвиненого рефлексивного контуру; ТОВ «IT Planet Group» відповідає стадії Formalization-Integration, однак має фрагментацію функцій між маркетингом і продажами; ПП «ЦВІТ» перебуває на рівні Initiation-Early Expansion, що відображає реактивність управління, слабку інституціоналізацію маркетингової діяльності та залежність результатів від портфеля

угод. Показано, що вищий рівень рефлексивної зрілості корелює зі стійкішою фінансовою динамікою, кращою здатністю до інтерпретації ринкових сигналів і більшою прогнозованістю маркетингових результатів.

Обґрунтовано гібридний підхід до моделювання рефлексивних впливів у системі РУМД підприємств ритейлу ІТ-продуктів, що поєднує PLS-SEM та агентно-орієнтовану симуляцію. PLS-SEM використано для ідентифікації та кількісної оцінки латентних причинно-наслідкових зв'язків між інформаційними сигналами, довірою, емоційно-ціннісними оцінками, очікуваннями споживачів і результатами маркетингових дій. Агентно-орієнтована симуляція дала змогу відтворити мікрорівневу поведінкову взаємодію між підприємством, споживачами й конкурентами в динаміці. Запропонований підхід реалізує замкнений цикл «сигнал – інтерпретація – прогноз – дія – реакція – корекція» та підвищує прогностичність і адаптивність маркетингових рішень у турбулентному цифровому середовищі.

У третьому розділі дисертаційної роботи «Удосконалення системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів» сформовано механізм рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, розвинуто підхід до його організаційного забезпечення, обґрунтовано інформаційне забезпечення та здійснено оцінку економічної ефективності реалізації запропонованих рішень.

Сформовано механізм рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів на основі п'ятиконтурної структури, яка охоплює інформаційно-аналітичний, поведінково-прогностичний, цифрово-комунікаційний, когнітивно-нейромаркетинговий та інституційний контури. Механізм операціоналізовано через систему кількісних індикаторів ефективності, серед яких індекс рефлексивної адаптації, точність прогнозування поведінки, частота оновлення стратегій і глибина клієнтських інсайтів. Інтеграція міжнародних моделей маркетингової зрілості з авторською архітектурою рефлексивного управління маркетинговою діяльністю дала змогу перейти від фрагментарної діагностики окремих процесів до цілісного оцінювання функціональних контурів рефлексивного управління.

Розвинуто підхід до організаційного забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Обґрунтовано доцільність еволюції від лінійно-функціональних до гібридних матричних структур із координаційним ядром у формі Центру компетенцій з рефлексивного маркетингу. Запропоновано процесну архітектуру рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, що поєднує оперативний моніторинг, аналіз гіпотез, прогнозування, стратегічну адаптацію та контур зворотного зв'язку. Окреслено компетентнісний профіль персоналу та систему рефлексивно орієнтованої мотивації на основі інтегральних KPI, що забезпечує інституціоналізацію рефлексивних процедур, скорочення часових лагів ухвалення рішень і підвищення керованості адаптації маркетингових стратегій.

Обґрунтовано інформаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю через створення єдиного простору даних Data Lake / Data Hub, API-first архітектури та дашбордів реального часу, які синхронізують ключові контури рефлексивного управління. Запропонована інформаційно-технологічна архітектура забезпечує інтеграцію даних про споживачів, продажі, конкурентні сигнали, ефективність комунікацій і фінансові результати, скорочує час реакції підприємства та підвищує точність прогнозування. Економічну ефективність впровадження механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю оцінено на основі гібридного фінансово-аналітичного інструментарію, що поєднує DCF, юніт-економіку, TCO, сценарне моделювання Монте-Карло, CSF/KRI та аналіз ризиків. Встановлено, що реалізація запропонованих рішень забезпечує позитивну окупність, підвищення NPV, ROI та формування стійкої конкурентної переваги через проактивне управління маркетинговими ризиками.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, шкали РМУ-5, механізму рефлексивного управління, організаційної моделі, інформаційної архітектури та Python-інструментарію для розрахунків у діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність ПП «Комтехсервіс», ТОВ «IT Planet Group», ПП

«ЦВІТ» та використано при підготовці аналітичних матеріалів, рекомендацій і в практичній діяльності громадської організації «Науково-аналітична спілка».

Ключові слова: рефлексивне управління; маркетингова діяльність; інформаційні технології; підприємства ритейлу; ритейл ІТ-продуктів; організаційне забезпечення; маркетингова стратегія; маркетингова аналітика; рефлексивна зрілість; економічна ефективність; рефлексивний контур.

SUMMARY

Sozoniuk T. V. Reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 051 “Economics”. – National University of Water and Environmental Engineering of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Rivne, 2026.

The work was carried out at the National University of Water and Environmental Engineering of the Ministry of Education and Science of Ukraine, where the defense will take place.

The dissertation provides theoretical justification, empirical diagnostics, and applied solutions for forming a system of reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises under conditions of digital transformation, high market turbulence, and changing consumer behavior patterns.

The first chapter of the dissertation, “Theoretical and Methodological Foundations of Reflexive Management of Marketing Activities of IT Product Retail Enterprises,” examines the genesis of scientific thought on marketing activities of IT product retail enterprises, systematizes methodological approaches to the formation of a reflexive marketing management system, and develops conceptual provisions for building such a system with regard to the industry-specific features of IT retail.

The evolution of marketing concepts and approaches to managing enterprise marketing activities in the context of digital transformation has been systematized. It is substantiated that IT product retail has specific features related to shortened product life cycles, the combination of product and service components, the increasing role of digital

channels, omnichannel interaction, personalization, customer experience, and data analytics. It is clarified that the marketing activities of IT product retail enterprises are formed at the intersection of classical marketing approaches, digital tools, behavioral analytics, and the enterprise's ability to interpret market signals rapidly.

The theoretical foundations of reflexive management of marketing activities have been deepened. Reflexive management is considered as a managerial concept focused on awareness, interpretation, and forecasting of the behavior of consumers, competitors, and stakeholders in a dynamic market environment. The basic principles of reflexive marketing management have been identified: adaptability, proactivity, customer orientation, integration of analytical and behavioral tools, cyclical feedback, and the ability to self-correct marketing decisions. It is shown that digital marketing, CRM systems, big data analytics, artificial intelligence, and machine learning create the technological basis for the transition from reactive to reflexive marketing management.

The conceptual provisions for building a system of reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises have been developed. The system of the reflexive management of marketing activities is presented as a multilevel circuit that combines market signal analysis, interpretation of behavioral reactions, forecasting of expectations, implementation of marketing actions, control of results, and correction of strategic decisions. It is substantiated that such a system should ensure the alignment of the enterprise's strategic intentions with actual results, consumer behavioral patterns, and the competitive dynamics of the IT product market.

The second chapter of the dissertation, "Analysis and Assessment of Reflexive Management of Marketing Activities of IT Product Retail Enterprises," analyzes the dynamics of IT product retail enterprises from the standpoint of financial results, diagnoses the level of application of the reflexive marketing management system, and develops an approach to modeling reflexive influences within the system of the REFLEXIVE MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES .

Global and Ukrainian trends in the development of the IT product retail market and the financial results of leading enterprises in the organized IT retail segment in Ukraine were analyzed. For the Ukrainian market, statistical operationalization was carried out through

relevant types of economic activity according to the national classification, which made it possible to consider the market as an expanded ecosystem of IT product circulation covering retail, wholesale distribution, e-commerce, and service circuits. It was found that in 2019–2025 this ecosystem maintained functional resilience: after the decline in 2022, the market entered a recovery phase, while growth in sales and productivity was accompanied by reduced employment. This indicates a transition from extensive expansion to the digitalization of operational and marketing models. The identification of B2B, B2C, and B2G as the main demand circuits made it possible to show different logics of interaction between IT retail enterprises and corporate, individual, and public customers. The analysis of the financial results of Comfy Trade LLC, FTD-RETAIL LLC, and ROZETKA.UA LLC showed that after the war shock of 2022, enterprises demonstrated the ability to restore turnover, restructure commercial policies, and strengthen the omnichannel model; however, net profitability remained unstable, confirming the need for deeper synchronization of marketing decisions, costs, communication channels, and analytical management support. To interpret differences in behavioral and financial results, the author's RMM-5 scale was substantiated, reflecting the gradual transition of an enterprise from a reactive-spontaneous to a strategic-reflexive level of marketing management.

The level of application of the reflexive marketing management system was diagnosed using the cases of PE “KTS,” IT Planet Group LLC, and PE “CVIT.” The author's RMM-5 scale was parameterized according to the criteria of institutionalization, analytical capacity, and behavioral adaptability. The asymmetry of reflexive maturity among the studied enterprises was identified: PE “KTS” was assigned to the Integration–Maturity stage, indicating a developed reflexive circuit; IT Planet Group LLC corresponds to the Formalization–Integration stage, while having fragmentation of functions between marketing and sales; PE “CVIT” is at the Initiation–Early Expansion stage, reflecting reactive management, weak institutionalization of marketing activities, and dependence of results on the transaction portfolio. It is shown that a higher level of reflexive maturity correlates with more stable financial dynamics, a stronger ability to interpret market signals, and greater predictability of marketing results.

A hybrid approach to modeling reflexive influences in the system of the reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises has been substantiated, combining PLS-SEM and agent-based simulation. PLS-SEM was used to identify and quantitatively assess latent cause-and-effect relationships between information signals, trust, emotional and value-based evaluations, consumer expectations, and the results of marketing actions. Agent-based simulation made it possible to reproduce micro-level behavioral interaction between the enterprise, consumers, and competitors over time. The proposed approach implements a closed cycle of “signal – interpretation – forecast – action – reaction – correction” and increases the predictive capacity and adaptability of marketing decisions in a turbulent digital environment.

The third chapter of the dissertation, “Improvement of the System of Reflexive Management of Marketing Activities of IT Product Retail Enterprises,” forms a mechanism of reflexive marketing management, develops an approach to its organizational support, substantiates information support, and evaluates the economic efficiency of implementing the proposed solutions.

A mechanism of reflexive management of marketing activities of IT product retail enterprises has been formed based on a five-circuit structure that includes information-analytical, behavioral-forecasting, digital-communication, cognitive-neuromarketing, and institutional circuits. The mechanism is operationalized through a system of quantitative performance indicators, including the index of reflexive adaptation, accuracy of behavior forecasting, frequency of strategy updating, and depth of customer insights. The integration of international marketing maturity models with the author’s architecture of reflexive management of marketing activities made it possible to move from fragmented diagnostics of individual processes to an integrated assessment of functional circuits of reflexive management.

An approach to the organizational support of the reflexive marketing management mechanism of IT product retail enterprises has been developed. The expediency of evolving from linear-functional to hybrid matrix structures with a coordination core in the form of a Center of Competence for Reflexive Marketing has been substantiated. A process architecture of reflexive management of marketing activities has been proposed, combining

operational monitoring, hypothesis analysis, forecasting, strategic adaptation, and a feedback circuit. The competency profile of personnel and a reflexively oriented motivation system based on integrated KPIs have been outlined, ensuring the institutionalization of reflexive procedures, reducing decision-making time lags, and increasing the controllability of marketing strategy adaptation.

The information support of the mechanism of reflexive management of marketing activities has been substantiated through the creation of a unified data space, Data Lake / Data Hub, API-first architecture, and real-time dashboards that synchronize the key circuits of reflexive management. The proposed information and technological architecture ensures the integration of data on consumers, sales, competitive signals, communication efficiency, and financial results, reduces enterprise response time, and increases forecasting accuracy. The economic efficiency of implementing the mechanism of reflexive management of marketing activities was assessed using a hybrid financial and analytical toolkit combining DCF, unit economics, TCO, Monte Carlo scenario modeling, CSF/KRI, and risk analysis. It was established that the implementation of the proposed solutions ensures positive payback, increases NPV and ROI, and forms a sustainable competitive advantage through proactive management of marketing risks.

The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed system of the reflexive management of marketing activities, the RMM-5 scale, the reflexive management mechanism, the organizational model, the information architecture, and the Python-based calculation toolkit in the activities of IT retail enterprises. The results of the dissertation were implemented in the practical activities of PE “Komtekhservis,” IT Planet Group LLC, PE “Center of High Information Technologies,” and were used in the preparation of analytical materials, recommendations, and in the practical activities of the NGO “Scientific and Analytical Union”.

Key words: reflexive management; marketing activities; information technology; retail enterprises; IT product retail; organizational support; marketing strategy; marketing analytics; reflexive maturity; economic efficiency; reflexive loop.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Теоретико-методичні аспекти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вісник НУБГП. Економічні науки: зб. наук. праць*. 2023. Вип. 3(103). С. 144-155. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/28799/> (Особистий внесок здобувача: виділено головну ознаку рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства; 0,88 д.а., з них 0,78 д.а. належать автору).
2. Malchyk M., Sozoniuk T. Factors that influence the behavior of industrial online information technology (IT) consumers in international B2B and B2G markets. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 194-200. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/198-194-200-malchyk.pdf> (Особистий внесок здобувача: визначено та систематизовано чинники поведінки промислових онлайн-споживачів ІТ у міжнародних B2B/B2G ринках, проведено аналіз і сформульовано висновки; 0,8 д.а., з них 0,7 д.а. належать автору).
3. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Аналіз ринкової чутливості до змін у логістиці постачання техніки та електроніки в умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17249884> (Особистий внесок здобувача: здійснено аналітичне дослідження ринкової чутливості до логістичних змін в умовах воєнного стану, інтерпретовано результати та підготовлено висновки; 0,8 д.а., з них 0,7 д.а. належать автору).
4. Мальчик М. В., Созонюк Т.В. 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> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7105> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано підхід до формування вартості бренду ІТ-ритейлерів на основі рефлексивного управління маркетингом, виконано аналітичні узагальнення та підготовлено висновки; 1,1 д.а., з них 1,0 д.а. належать автору).
5. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Вплив форс-мажору воєнного стану на виручку і маржинальність ІТ-ритейлера: кореляційно-регресійне моделювання. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(54). ISSN 2786-5274 Print DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3663-3677](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3663-3677) (Особистий внесок здобувача: розроблено та реалізовано кореляційно-регресійну модель впливу на виручку і маржинальність, виконано діагностику якості моделі (адекватність, значущість коефіцієнтів); здійснено економічну інтерпретацію результатів і сформовано підсумкові висновки; 1,1 д.а., з них 1 д.а. належать автору).
6. Созонюк Т. В. Механізми адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів у межах глобальних

цифрових екосистем. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. №27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19068440> (1,01 д. а).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Sozoniuk T., Malchyk M. Modern digital marketing trends. *Majesty of Marketing, Materials of the XVIII International conference for the students and junior research staff*. (8 th of December 2022, Ukraine). Dnipro, 2022. P. 154-155. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20Majesty%20of%20Marketing%202022.pdf> (Особистий внесок здобувача: проведено аналіз актуальних трендів цифрового маркетингу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

8. Sozoniuk T., Malchyk M. The basis of reflective management in it marketing. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції* (11-12 травня 2023 р.). Рівне. 2023. С. 483-485. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/26282/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%A0%D0%9C%D0%92%20%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%93%D0%9F%202023_%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%80%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf (Особистий внесок здобувача: сформульовано ключові положення рефлексивного управління в IT-маркетингу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

9. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Гештальт-технології при рефлексивному управлінні підприємством. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конференції* (23-24 лютого 2024 р.). Рівне. 2024. С. 191-194. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/zb_stpstp_2024.pdf (Особистий внесок здобувача: узагальнено можливості застосування гештальт-технологій у рефлексивному управлінні підприємством; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

10. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Інструменти нейромаркетингу в рефлексивному управлінні компаніями. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конференції* (11-12 квітня 2024р.). Харків. 2024. URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2024/pages/sections/section07/page1208.html> (Особистий внесок здобувача: систематизовано інструменти нейромаркетингу для рефлексивного управління компаніями; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

11. Malchyk M., Sozoniuk T. Reflexive methods as innovations in the marketing activities of it-enterprises. *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the International Scientific Internet Conference* (December, 2024). Bielsko-Biala: WSEH. 2024. [E-edition] URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ca16a50-1a00-41ec-891c-631e09c5142f/content> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано застосування рефлексивних методів як маркетингових інновацій в IT-підприємствах; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

12. Мальчик М. В., Созонюк Т.В. Рефлексивні методи управління як основа для персоналізації CRM- маркетингу. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конференції* (22-23 квітня 2025 р.). Харків. 2025. URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2025/index.html>

(Особистий внесок здобувача: розроблено підхід до використання рефлексивних методів управління для персоналізації CRM-маркетингу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

13. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Генеративний ШІ у рефлексивному управлінні маркетингом ІТ-ритейлеру: персоналізація та зміна поведінки споживача. *Сучасні тренди в поведінковому маркетингу: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конференції з проблем маркетингу (6-7 листопада 2025 р.). Львів. 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/stpm/tezy-dopovidey>* (Особистий внесок здобувача: проаналізовано роль генеративного ШІ у рефлексивному управлінні маркетингом ІТ-ритейлу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

14. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Штучний інтелект в омніканальному ІТ-ритейлі: баланс вимірювальної точності та конфіденційності даних. *Стратегічне управління бізнесом на рубежі епох: тенденції та виклики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції (23 жовтня 2025 р.). Київ. 2025. С.186-189. URL: <http://doi.org/10.35668/2025-10-23.211>* (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано підходи до використання ШІ в омніканальному ІТ-ритейлі з урахуванням точності вимірювань і конфіденційності даних; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІТ-ПРОДУКТІВ	25
1.1. Маркетингова діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів: генезис наукової думки	25
1.2. Методичні підходи до формування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів	47
1.3. Концептуальні положення системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів	66
Висновки до розділу 1	88
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІТ-ПРОДУКТІВ	92
2.1. Аналіз динаміки діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів з позиції фінансових результатів	92
2.2. Оцінка рівня застосування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів	114
2.3. Моделювання рефлексивних впливів в системі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів	141
Висновки до розділу 2	163
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІТ-ПРОДУКТІВ	167
3.1. Формування механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів	167
3.2. Організаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів	187
3.3. Інформаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів та оцінка економічної ефективності його реалізації	205
Висновки до розділу 3	225
ВИСНОВКИ	228
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	234
ДОДАТКИ	265

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах воєнного стану національна економіка зазнала суттєвих структурних деформацій та спаду виробництва у більшості секторів. На цьому тлі галузь інформаційних технологій продемонструвала високу інституційну стійкість, ставши однією з тих, що зберегла позитивну динаміку розвитку та експортний потенціал.

У контексті глобалізації та курсу на європейську інтеграцію, вітчизняна ІТ-галузь набуває статусу стратегічного імперативу відновлення економіки. Висока мобільність активів та адаптивність бізнес-моделей дозволяють сектору не лише забезпечувати макроекономічну стабільність під час воєнного стану, але й виступати драйвером повоєнної відбудови.

Інформаційні технології є каталізатором глобальних трансформацій, підвищуючи конкурентоспроможність суб'єктів господарювання шляхом цифровізації бізнес-процесів. Особливої ваги набуває мультиплікативний ефект ІТ-галузі: окрім забезпечення валютних надходжень, вона стимулює інноваційний розвиток суміжних галузей (FinTech, AgTech, Retail) та є критично важливою для сектору національної безпеки і оборони (MilTech).

Крім того, галузь інформаційних технологій належить до найбільш динамічних галузей економіки, розвиток яких характеризується високою інтенсивністю та безперервним оновленням. Використання сучасних технічних засобів забезпечує інтерактивний доступ користувачів до необхідних інформаційних ресурсів, що істотно розширює можливості збирання, обробки та використання даних. Постійний технічний прогрес зумовлює появу нових програмних продуктів, удосконалення методів пошуку інформації та оброблення даних, а також формування інноваційних підходів до управління інформаційними потоками.

З огляду на динамічні трансформації ринкового середовища та посилення значущості цифровізації в умовах воєнного часу, вивчення тенденцій та перспектив розвитку вітчизняного ІТ-ринку, зокрема сегменту ритейлу ІТ-продуктів, становить актуальне та науково обґрунтоване завдання.

Зазначені особливості ринкового середовища ритейлу ІТ-продуктів – висока

швидкість оновлення продуктового портфелю, багатоканальна взаємодія з B2B-, B2C- та B2G-споживачами, стрімка зміна поведінкових патернів під впливом воєнного стану та цифрових трансформацій – формують принципово нові вимоги до якості маркетингових рішень. Традиційні підходи до управління маркетинговою діяльністю, орієнтовані на ретроспективний аналіз і реактивне реагування, виявляються недостатніми в умовах турбулентності та невизначеності. Натомість актуалізується потреба у переході до рефлексивного управління маркетинговою діяльністю – управлінської концепції, що ґрунтується на усвідомленні, інтерпретації та проактивному прогнозуванні поведінки споживачів, конкурентів і стейкхолдерів, а також здатності підприємства до самокорекції маркетингових рішень у замкненому аналітичному циклі. Рефлексивне управління інтегрує аналітичні й поведінкові інструменти, технології CRM, Big Data та штучного інтелекту у єдину систему зворотного зв'язку, забезпечуючи підприємствам ритейлу ІТ-продуктів адаптивність, проактивність і стійкість до непередбачуваних ринкових змін.

Дослідження теоретико-методичного базису маркетингової діяльності у ІТ-галузі, особливо у сегменті ритейлу ІТ-продуктів, демонструє необхідність застосування сучасних концепцій та інструментів управління. Вагомий науковий доробок у вивченні означеної проблематики створено дослідниками, серед яких: І. Буднікевич, О. Булах, О. Васильчук, С. Венгер, О. Виноградова, Ж. Жигалкевич, Т. Завалій, Ю. Іванов, О. Кифяк, А. Крупенна, С. Ковальчук, І. Лисенко, Г. Лучко, Л. Малишенко, М. Муратова, Н. Недопако, Н. Носань, В. Пилипчук, Т. Плисенко, О. Попко, В. Руденко, В. Сайко, О. Трифонова, М. Ус, А. Шевченко, А. Шиш. Специфіку функціонування глобального ринку цифрової економіки вивчали відомі дослідники, зокрема Н. Савіна, Д. Муссаєва, А. Панзабекова та ін.

Питання рефлексивного управління організаціями висвітлено в науковому доробку Ю. Вебера, М. Вудкока, П. Друкера, Л. Карамушки, В. Колпакова, Н. Коломінського, В. Лефевра, М. Мальчик, М. Найдьонова, І. Оплачко, М. Ткалич, С. Турлакової, Я. Шуміло.

Критичний аналіз наукового доробку засвідчує значну увагу дослідників до проблематики маркетингового управління та рефлексивних підходів в управлінні

підприємствами. Разом із тим, переважна частина наукових праць зосереджена на виробничих підприємствах, торговельних організаціях або аграрному секторі, тоді як галузева специфіка ритейлу IT-продуктів залишається недостатньо дослідженою. Існує науковий дефіцит у питаннях побудови системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів з урахуванням їхніх особливостей та умов функціонування в турбулентному цифровому середовищі. Отже, теоретичні та практичні аспекти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів потребують комплексного наукового опрацювання. Вищевикладене обґрунтовує актуальність обраної теми дисертаційної роботи та визначає її теоретико-прикладну значущість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Наукові результати дисертаційної роботи, виконані згідно з планами науково-дослідних робіт кафедри маркетингу та кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу Національного університету водного господарства та природокористування, а саме: «Сучасні тренди маркетингу і логістики в умовах глобальних викликів» (державний реєстраційний номер 0121U112190), «Інноваційні пріоритети міжнародного бізнесу в умовах геоекономічних трансформацій» (державний реєстраційний номер 0121U107606) та «Розвиток потенціалу регіону: економічні чинники та ресурсні передумови» (державний реєстраційний номер 0121U111063), де автором теоретично обґрунтовано гібридний підхід до моделювання рефлексивних впливів у системі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (РУМД) підприємств ритейлу IT-продуктів, що інтегрує PLS-SEM та агентно-орієнтовану симуляцію для поєднання структурної верифікації та динамічної симуляції маркетингових рішень; розвинуто концептуальні положення побудови системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів на основі поєднання аналітичних і поведінкових інструментів та формування замкненого циклу самокорекції маркетингових рішень (довідка № 8н-26 від 17.02.2026).

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретико-методичних засад і розробка системи рефлексивного управління маркетинговою

діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Для досягнення зазначеної мети в ході дослідження поставлено та вирішено такі **завдання:**

- систематизувати теоретико-методичні засади рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу та оцінити специфіку їх маркетингової діяльності;
- розвинути концептуальні положення побудови системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів;
- запропонувати підхід до аналізу фінансових показників підприємств ритейлу ІТ-продуктів у контексті рефлексивної зрілості управління;
- діагностувати рівень застосування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів на основі авторської моделі рефлексивної зрілості;
- здійснити моделювання рефлексивних впливів у системі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів;
- сформулювати механізм рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів та систему його оцінювання;
- розвинути функціонал організаційного забезпечення рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів;
- розробити інформаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів та оцінити економічну ефективність його реалізації.

Об'єктом дослідження є процес рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і прикладні аспекти формування та реалізації системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Методи дослідження. Для досягнення мети та реалізації поставлених завдань застосовано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів наукового пізнання. Діалектичний та гносеологічний методи забезпечили поглиблене розкриття

економічної сутності категорій, пов'язаних із рефлексивним управлінням маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Системний підхід та індуктивно-дедуктивний метод застосовано для розроблення понятійного апарату та конструювання концептуальної моделі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (підр. 1.1, підр. 1.2, підр. 1.3). Метод формалізації використано при опрацюванні механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів (підр. 3.1).

Теоретичні узагальнення та формулювання авторських висновків ґрунтуються на застосуванні наступних загальнонаукових і спеціалізованих методів: синтезу та аналізу – для вивчення макроекономічного середовища функціонування підприємств ритейлу ІТ-продуктів та дослідження динаміки їхніх фінансових показників (підр. 2.1); порівняльного аналізу та методу аналогій – для зіставлення управлінських практик підприємств ритейлу ІТ-продуктів та встановлення рівня застосування рефлексивного управління (підр. 2.2); економіко-математичного моделювання – для конструювання гібридного підходу до моделювання рефлексивних впливів, що поєднує PLS-SEM та агентно-орієнтовану симуляцію (підр. 2.3); кореляційно-регресійного та факторного аналізу – для визначення впливовості факторів маржинальності та результатів управління маркетинговою діяльністю (підр. 2.1, підр. 2.2); сценарного аналізу та моделювання Монте-Карло – для прогнозування показників ефективності рефлексивного управління та фінансових індикаторів підприємств (підр. 3.3); розв'язання рівняння дисконтованого грошового потоку методом Ньютона-Рафсона – для оцінювання економічної ефективності імплементації механізму рефлексивного управління (підр. 3.3); графічних методів – для візуалізації та інтерпретації здобутих результатів.

Інформаційна база дослідження. Інформаційний фундамент дослідження становлять нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів, офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, фінансова та статистична звітність підприємств ритейлу ІТ-продуктів, дані веб-аналітики та моніторингу споживчої поведінки на ринку, наукові монографії, дисертаційні роботи, фахові публікації, інформаційні ресурси глобальної мережі

Інтернет, програмне середовище Python з бібліотеками pandas, scikit-learn, statsmodels, а також авторські аналітичні матеріали.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних положень і розробці архітектури системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Основні положення дисертації, що визначають її наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

- запропоновано гібридний підхід до моделювання рефлексивних впливів у рефлексивному управлінні маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів, що інтегрує PLS-SEM (для ідентифікації та кількісної оцінки латентних причинно-наслідкових зв'язків) і агентно-орієнтовану симуляцію (для відтворення мікрорівневої поведінкової взаємодії та сценарного прогнозування). Запропонована гібридна зв'язка забезпечує відтворюване поєднання структурної верифікації та динамічної симуляції, підвищуючи прогностичність і адаптивність маркетингових рішень у турбулентному цифровому середовищі для підприємств ритейлу ІТ-продуктів;

удосконалено:

- підхід до аналізу фінансових показників підприємств ритейлу ІТ-продуктів шляхом урахування рівня рефлексивної зрілості управління, що дає змогу виявляти ризики реактивності та нестійкості результатів;

- систему діагностування рівня застосування рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів шляхом розроблення та параметризації авторської п'ятирівневої шкали діагностування рефлексивної зрілості РМУ-5, яка на відміну від існуючих підходів забезпечує відтворювану та порівнювану оцінку рівня інституціоналізації, аналітичності та поведінкової адаптивності маркетингового управління;

- механізм рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів шляхом його формалізації через систему кількісних індикаторів ефективності та інтеграцію підходів міжнародних моделей

зрілості з авторською концептуальною архітектурою, що, на відміну від фрагментарних якісних оцінок, забезпечує відтворюваність і порівнюваність результатів оцінювання;

- інформаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю шляхом формалізації інформаційно-технологічної архітектури підтримки рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (Data Lake/Data Hub, API first, real time dashboards) та методичний підхід до оцінювання економічної ефективності його впровадження на основі гібридного фінансово аналітичного інструментарію. На відміну від традиційних підходів до оцінювання, запропоноване рішення забезпечує узгоджене управління даними для контурів рефлексивного управління маркетинговою діяльністю і порівнювану економічну оцінку з урахуванням ризиків.

набули подальшого розвитку:

- теоретико-методичні засади рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу у контексті цифрової трансформації, що поєднує класичні маркетингові підходи з цифровими та рефлексивними моделями управління для підвищення обґрунтованості та оперативності управлінських рішень у маркетинговій діяльності;

- концептуальні положення побудови системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Розвинуто логіку побудови на основі поєднання аналітичних і поведінкових інструментів та формування замкненого циклу самокорекції маркетингових рішень. Результати можуть бути використані підприємствами ритейлу ІТ-продуктів при розробленні та коригуванні маркетингових стратегій;

- функціонал організаційного забезпечення рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів на основі використання матричних структур, крос-функціональних команд і Центру компетенцій, що, на відміну від лінійно-функціональних моделей, забезпечує інституціоналізацію рефлексивних процедур та підвищення керованості адаптації маркетингових стратегій.

Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає у розробленні дорожньої карти впровадження рефлексивного управління маркетинговою діяльністю та супроводжуючого Python-інструментарію для розрахунків, що створює прикладне підґрунтя для менеджменту підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Представлене авторське бачення дозволяє автоматизувати процеси прийняття рішень, скоротити сукупну вартість володіння маркетинговою інфраструктурою (ТСО) та забезпечити стратегічне лідерство в ритейлі ІТ-продуктів.

Результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність приватного підприємства «Комтехсервіс» (довідка № 133 від 02.02.2026 р.), товариства з обмеженою відповідальністю «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» (довідка № 270226/1 від 27.02.2026 р.), приватного підприємства «Центр високих інформаційних технологій» (довідка № 250226 від 25.02.2026 р.). Результати дослідження застосовано при підготовці аналітичних матеріалів, рекомендацій та в практичній діяльності громадської організації «Науково-аналітична спілка» (довідка № 280226 від 28.02.2026 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі результати наукового дослідження, викладені в дисертаційній роботі, здобуто автором особисто та оприлюднено в його наукових публікаціях. Із наукових праць, підготовлених у співавторстві, у дисертаційній роботі використано виключно ті ідеї, положення та висновки, що є результатом індивідуальних досліджень автора.

Апробація результатів дослідження. Ключові наукові положення та одержані результати дослідження апробовано на міжнародних науково-практичних конференціях та дискусійних платформах, зокрема XVIII International Conference «Majesty of Marketing» (8 грудня 2022 р., м. Дніпро, Україна); Міжнародній науково-практичній конференції молодих науковців, аспірантів і здобувачів вищої освіти «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки» (11-12 травня 2023 р., м. Рівне, Україна); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг» (23-24 лютого 2024 р., м. Рівне, Україна); XV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (11-12 квітня 2024 р., м. Харків, Україна);

International Scientific Internet Conference «Marketing of Innovations. Innovations in Marketing» (грудень 2024 р., Bielsko-Biala, Poland); XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем» (22-23 квітня 2025 р., м. Харків, Україна); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики» (23 жовтня 2025 р., м. Київ, Україна); V Міжнародній науково-практичній конференції з проблем маркетингу «Сучасні тренди в поведінковому маркетингу» (6-7 листопада 2025 р., м. Львів, Україна).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 14 наукових праць, з них 6 статей у наукових фахових виданнях України та 8 тез доповідей наукових конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 7,29 д.а, з них одноосібно автору належить 5,99 д.а.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 264 сторінки, в тому числі 233 сторінка основного тексту. Список використаних джерел містить 293 найменування на 31 сторінці. Робота містить 31 рисунок та 44 таблиці. Додатки розміщено на 38 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІТ-ПРОДУКТІВ

1.1. Маркетингова діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів: генезис наукової думки

В умовах динамічного розвитку економіки юридичні і окремі фізичні особи в усьому світі інвестують значні кошти в інформаційні технології та системи. Існує думка, що стратегічні інвестиції в інформаційні технології (ІТ) дозволяють підприємствам скоротити витрати та ефективно конкурувати. З огляду на вищесказане можуть бути застереження щодо вибору відповідних технологій та їхнього розгортання, а отже, і щодо здатності підприємств успішно досягати від них відповідної прибутковості.

Варто зазначити, що Інтернет, хмарні та обчислювальні технології, штучний інтелект, комунікаційні та цифрові сервіси, які швидко розвиваються, значно змінили маркетинговий ландшафт, створивши нові ринкові сили, пропонують нові маркетингові переваги тим, хто найкраще розуміє стратегічні наслідки цих змін. Інформаційні технології впливають на маркетингову діяльність різними способами. Деякі з них спрямовані на економію робочої сили та забезпечення обслуговування. Інші створюють абсолютно нові продукти й нові організаційні форми. Треті покращують маркетингові операції так, щоб змінити їхній характер. У цьому випадку поєднання даних і технологій підвищує ефективність маркетингу, вносить організаційні зміни та зміни влади в каналах розподілу.

Уперше термін «інформаційні технології» почав активно використовуватися в науковому та управлінському дискурсі в середині ХХ століття у зв'язку з розвитком автоматизованих систем управління та обчислювальної техніки, що згодом було закріплено в нормативних і термінологічних стандартах (зокрема, ДСТУ 2226-93) [16]. Термін «інформаційні технології» у сучасному баченні з'явився в 1958 році у статті Т. Левітта і Т. Віслера «Management in the 1980's», згідно якого сутність

інформаційних технологій ґрунтується на трьох категоріях: методи обробки, застосування статистичних і математичних методів у процесі прийняття рішень, а також моделювання більш високого порядку мислення за допомогою комп'ютерних програм [204].

Інформаційні технології стирають традиційні стратегічні та функціональні межі, дозволяючи підприємствам постачати значну кількість диференційованих продуктів на відповідні ринки. Для цього маркетингова діяльність підприємств має бути тісно взаємопов'язана з операційною діяльністю, дослідженнями, розробками та продажами. Щоб визначити зв'язок між інформаційними технологіями та ефективністю бізнесу, необхідно певне розуміння самого бізнесу, його структури, цілей і взаємодії зі споживачами, постачальниками та іншими складниками економічного середовища, оскільки кожен бізнес має особливі відносини зі своїми постачальниками і споживачами послуг.

Сьогодні галузь інформаційних технологій надто швидко розвивається, а безперервне ринкове суперництво потребує від підприємств постійного вдосконалення своєї маркетингової діяльності (це як ефективне управління маркетинговими каналами, так і впровадження інновацій). Зазначимо, що успіх діяльності підприємства в сфері інформаційних технологій значною мірою залежить від маркетингової діяльності, тобто комплексу заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку.

Зауважимо, інформаційні технології є однією з найбільш динамічних і стратегічно важливих галузей сучасної економіки (за останні 10 років життєвий цикл інформаційних продуктів скоротився в середньому в 3 рази : з 3-5 років до 1 року). Продукти галузі інформаційних технологій можуть виступати як продукти споживання і як засоби виробництва. Також необхідно вказати на інноваційний характер нових продуктів галузі інформаційних технологій та ІТ-продуктів. Все це вимагає особливого підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємств, що працюють у сфері інформаційних технологій.

Генезис наукової думки в цій сфері демонструє еволюцію від класичної концепції маркетингу до інтеграції цифрових технологій і новітніх стратегій.

Відомий маркетинголог Ф. Котлер визначає комплекс маркетингу як «...набір змінних чинників маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких підприємство використовує у прагненні викликати бажану реакцію з боку цільового ринку» [194, с.123].

Розглянемо становлення наукових уявлень про маркетингову діяльність підприємства. Сама теорія маркетингу виникла на індустріальному етапі еволюції людства в період загострення проблеми ведення комерційних обмінів і формування ринку покупців. Упродовж XX століття сформувалися постулати класичної теорії маркетингу: концепція, категоріальний апарат, набір інструментів. Теорію маркетингу розроблено під впливом науково-технічного прогресу, що забезпечує різноманітність товарної пропозиції, високі темпи оновлення асортименту.

Наприкінці XX – початку XXI століття ключовими напрямками сучасної еволюції технологічного устрою стали інформатика та електроніка, нові матеріали та біотехнології, машинний інтелект і робототехніка, генна інженерія та надпровідність, гнучке автоматизоване виробництво тощо. Саме вони сформували новий технологічний спосіб виробництва. Стрижнем виробництва стала суспільна інформатизація в усіх аспектах життя і трудової діяльності, заснована на телекомунікаціях та інформаційно-комунікаційних технологіях.

З'явився новий віртуальний світ і віртуальна реальність. Інтернет набув великої сили, стимулюючи трансформацію концептуальних засад маркетингу. Крім того, процеси глобалізації, стирання бар'єрів між державами, сучасні технології дозволяли швидко поширювати інформацію про товари та ціни. На сучасному етапі глобальної економіки підприємства виробляють великі обсяги продукції. З огляду на означені аспекти, пропозиція частіше перевищує попит.

Як наслідок, у XXI столітті в період постіндустріальної економіки близько 90% продуктових інновацій матимуть відкритий характер і не будуть обмежені правами власника чи індивідуальним споживчим присвоєнням і не набуватимуть форми окремого товарного продукту. На поверхні економічного життя це виявляється в тому, що продукти праці не реалізовуватимуться.

Учені-маркетологи розуміють, що швидкозмінні обставини в економіці спричиняють моральне старіння теоретичної бази маркетингу, оскільки ефективність маркетингової діяльності залежить від достатності форм характеру її виробничих відносин. Наука про маркетинг розвинута, етапи її розвитку мають бути пов'язані зі способом виробництва матеріальних цінностей. Новий інформаційний етап постіндустріальної економіки вимагає модернізації постулатів класичної теорії маркетингу. На думку науковців, перш за все це стосується розуміння генетики виникнення, концепції та маркетингової періодизації [44; 79; 81].

Формально наукова сфера маркетингу почалася на початку минулого століття і сьогодні нараховує близько 100 років. Упродовж цього періоду реальний світ маркетингу і реальний світ суспільства зазнали величезних змін. Звісно, на основне маркетингове мислення вплинули різні підходи, а також зацікавленість і ставлення до взаємодії маркетингу з суспільством [2; 68; 94; 103].

У відомому виданні американської книги «Маркетинг менеджмент» Ф. Котлер виокремлює чотири етапи розвитку маркетингу (див. табл. 1.1.) [194].

Таблиця 1.1.

Етапи розвитку маркетингу

Етапи	Назва етапу розвитку	Період
I	Ера виробництва	1860-1920 рр.
II	Ера продажу	1920-1950 рр.
III	Ера маркетингової концепції	1950-1990 рр.
IV	Ера ринкової орієнтації	з 1990 року

Джерело розроблено автором на основі: [190; 194].

Очевидно, що окреслені вище періодизації розроблені на основі однієї чи кількох ознак. У всіх періодизаціях використовуються такі різноманітні ознаки, як: домаркетингова концепція організації виробництва; маркетингова концепція та ступінь сутності маркетингової думки.

Згідно з науковими підходами В. Вілкі та І. Мура [291] у розвитку шкіл маркетингової думки можна виокремити чотири періоди, які приблизно відповідають «4 епохам», поданим у таблиці (див. табл. 1.2.):

Таблиця 1.2.

«4 епохи» маркетингової думки

Період розвитку школи маркетингової думки	Епоха	Відмінні риси епохи
Доакадемічна маркетингова думка (до 1900 року)	«Попередній маркетинг» (до 1900 р.)	- відсутність відмінної галузі навчання; проблеми вбудовані в сферу економіки; - встановлення необхідності виділення маркетингу в окрему науку.
Традиційні підходи до маркетингової думки (1900-1955)	I. «Заснування поля» (1900-1920)	- розробка перших курсів із назвою «маркетинг»; - акцент на визначенні сфери діяльності маркетингу як економічного інституту; - зосередження на маркетингу як розподілі; - перехід від торгівлі до системного розуміння ринку.
	II. «Оформлення поля» (1920-1950)	- розробка загальноприйнятих основ або «принципів маркетингу»; - створення інфраструктури розвитку знань для галузі; - професійна асоціація, конференції, журнали; - маркетинг стає нормативним і відтворюваним у навчанні, зростає роль академічних інститутів.
«Зміна парадигми» (1955-1975)	III. «Зміна парадигми – маркетинг, менеджмент і наука» (1950-1980)	- зростання масового ринку США та маркетингової думки; - виникнення домінуючих у маркетинговому мейнстрімі точок зору: а) управлінська точка зору; б) поведінкові та кількісні науки як ключі до майбутнього розвитку знань; - значне розширення та еволюція інфраструктури знань; - зміщення центру уваги від опису до управління ринком, поява сучасних інструментів аналізу та планування.
Розширення парадигми, в основному за працями Котлера та інших співавторів (1975-2000)	IV. «Зрушення посилюється – фрагментація мейнстріму» (1980-сьогодення)	- виникнення нових викликів: короткостроковий фінансовий фокус, скорочення, глобалізація та реінжиніринг; - ставлення під сумнів домінуючих поглядів у дебатах щодо філософії науки; - посилення тиску на науковців; - розширення інфраструктури знань та диверсифікація на спеціалізовані сфери інтересів; - систематизація управління маркетинговою діяльністю, перехід від вузьких моделей збуту до комплексного управління ринком і брендом.

Джерело: розроблено автором на основі [116; 291].

До системного вивчення маркетингу й появи самого терміну античні мислителі, починаючи з давньогрецьких філософів Аристотеля, Платона та Сократа обговорювали питання макромаркетингу, наприклад, як маркетинг був інтегрований у суспільство [180]. Упродовж епохи Середньовіччя школярі, від святого Августа Гіппонського до святого Фоми Аквінського, писали про проблеми мікромаркетингу, наприклад, як люди можуть займатися маркетингом етично та без гріха [181]. Проте більшість науковців (Н. Борден, Ф. Котлер, Дж. Маккарті) погоджуються з тим, що маркетинг як навчальна дисципліна виникла у межах прикладної економіки як окремий розділ. Різноманітні економічні школи того часу створювали ґрунт для маркетингу, зокрема класична та неокласична школи [192], а також німецька історична та американська інституційні школи [213; 224].

Упродовж другого періоду розвиваються традиційні підходи до розуміння маркетингової думки (зокрема у працях Р. Бартелс, Р. Батлер, П. Конверс, А. Шоу). На рубежі 20-го століття бізнес був жвавим, оскільки збільшувалася міграція до міст, з'являлися національні бренди та мережеві магазини, безкоштовні сільські поштові відправлення та доставка пакетів, зростала реклама в газетах і журналах. Завершення будівництва трансконтинентальної залізниці створило дедалі більше магістральних ліній навіть до малих міст, розвивався масовий транспорт, зростала кількість автомобілів і вантажівок, що подорожували дорогами, які постійно розширювалися. Ці події з'єднали сільських фермерів через агентів і брокерів із міськими споживачами; виробників з гуртовиками, а також гуртовиків із роздрібними торговцями, виникають не лише невеликі спеціалізовані магазини, а й нові гігантські універмаги та національні замовлення поштою, щоб зрештою досягти споживачів [116; 256].

У межах традиційних підходів до маркетингової думки логіка аналізу ринкових явищ будувалась через систематизацію. Такий підхід давав змогу описати структуру ринку, порівняти різні канали збуту й сформувати перші уявлення про принципи маркетингу. До наукового вивчення маркетингових феноменів було розроблено перші три підходи (див. рис. 1.1.):

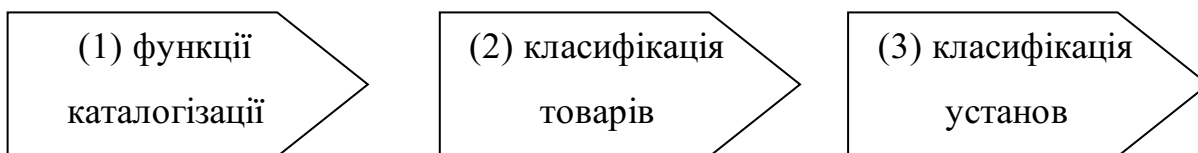


Рис. 1.1. Підходи до вивчення маркетингових феноменів

Джерело: [193; 256].

У контексті зазначеного слід зауважити, що сьогодні відомо як традиційні підходи до вивчення маркетингу [191] використовувалися, щоб заперечити популярну скаргу «про високі розбіжності цін між фермерами та споживачами», існує думка про «високі витрати, марнотратство та неефективність» у маркетингу. Маркетингові функції продемонстрували, що діяльність з розподілу та обміну, яку здійснюють спеціалізовані маркетингові установи (торговельні фірми) у переміщенні сільськогосподарської та промислової продукції, товари від джерел постачання до місць попиту були суспільно корисними й економічно цінними [195].

Третій період, приблизно між 1955 і 1975 роками, дослідники розглядають як зміну парадигми [224]. Ця зміна парадигми від традиційних підходів до сучасних шкіл маркетингової думки відбулася під впливом кількох чинників. Це, перш за все, військові досягнення в математичному моделюванні, такі як лінійне програмування під час Другої світової війни.

Дослідження вчених щодо пошуку нової маркетингової концепції зумовлювалися тим, що в умовах постіндустріальної економіки ХХІ століття пропозиція значно перевищувала попит, маркетингова діяльність починала демонструвати низькі показники, а це вимагало модернізації наявних традиційних маркетингових підходів.

За логікою розвитку теорії маркетингу науковці виділяють кілька періодів, які дозволяють простежити її якісні зміни й причинно-наслідковий зв'язок між сутністю теорії та станом зовнішнього середовища.

Зокрема, Ф. Котлер виділяє п'ятиступеневу періодизацію [193]:

- 1) вдосконалення виробництва;
- 2) удосконалення товару;

- 3) інтенсифікація комерційних зусиль;
- 4) маркетинг;
- 5) соціально-етичний маркетинг.

Пізніше Ф. Котлер змінив свою думку й запропонував іншу періодизацію розвитку маркетингу, яка суттєво відрізняється від попередніх поглядів ученого [194]:

- 1) 1950-ті роки – трансакційний маркетинг;
- 2) 1980-ті – маркетинг партнерських відносин;
- 3) після 2000 р. – загальний маркетинг.

Після Другої світової війни теорія маркетингу розробляється в США більш глибоко (Дж. Говард, Т. Левітт, В. Сміт, Дж. Шет) [149; 204; 291]. Саме тому протягом 1950-1970 років у теорії маркетингу виокремилися декілька маркетингових шкіл: школа маркетингового менеджменту, школа поведінки споживача, кількісна школа та школа маркетингових систем.

Школа маркетингового менеджменту, яка виникла в кінці 50-х – початку 60-х рр., нерозривно пов'язана з концепцією маркетингу-мікс і аналітичним підходом до маркетинг-менеджменту, що засновані на послідовній реалізації функцій аналізу, планування та контролю. Зміна наукових парадигм відбувалася поступово завдяки науковим розробкам цілої низки спеціалістів. Серед тих, хто зробив найбільший внесок у розвиток нової школи, були Н. Борден, Дж. Дін, П. Друкер, Е. Дж. Мак-Карті та Ф. Котлер [123; 149; 194; 212]. Праці Дж. Діна і П. Друкера, написані на початку 50-х років, багато в чому визначили подальший розвиток школи. Проте положення, згодом названі «чотирма «Р» маркетингу» (four Ps of Marketing), вперше з'явилися в роботі Е. Дж. Мак-Карті "Основи маркетингу" («Basic Marketing», 1960) і передбачали знаходження унікальних рішень маркетингових проблем шляхом управління чотирма основними складниками: продуктом, ціною, розміщенням та просуванням [212]. Ідея «маркетингу-мікс» (marketing-мікс або fourPs) була розвинена Н. Борденом, який використовував положення, висловлені раніше Дж. Каллітоном [123]. Ця ідея була підтверджена першим виданням бестселера

Ф. Котлера, що з'явилося в 1967 р. «Маркетинг менеджмент: аналіз, планування та контроль» [193].

Н. Борден вперше використав термін «маркетинг-мікс» («маркетинговий комплекс») в 1953 році, запозичивши ідею із праці Дж. Каплітона, де маркетолог був репрезентований як фахівець, який поєднує різні ринкові інструменти впливу на економічні процеси. Н. Борден структурував комплекс маркетингу такими дванадцятьма елементами: товарна політика, цінова політика, брендинг, політика розподілу, персональні продажі, рекламна політика, запаси на стимулювання збуту, упаковка, демонстрація товару, сервіс, транспортно-складські операції, аналітична діяльність [123]. На основі ідеї Н. Бордена, Е. Дж. Мак-Карті запропонував комплекс «4Р» у праці «Маркетинг» у 1960 р. [212].

Концепція 4Р (Product, Price, Place, Promotion) стала основою маркетингових стратегій для більшості галузей, включно з ІТ. У 1970-х роках теорія маркетингу послуг з'явилась одночасно в США і Європі як реакція на зростання частки послуг у ВВП. Північна школа, французька та американська школи стали основними науковими осередками маркетингу послуг.

Загалом, теорію маркетингу можна вважати продовженням розвитку різних шкіл економічної теорії, оскільки походження маркетингу бере початок із ранніх етапів зародження капіталізму, активізації товарно-грошових відносин, початкового періоду формування капіталу. Водночас, першим теоретичним джерелом маркетингу резонно вважають меркантилізм [193].

Ще одним джерелом теоретичного маркетингу була класична політична економія та її неокласичний етап розвитку. Такі домаркетингові концепції, як удосконалення виробництва та вдосконалення продукту, базувалися на класичних постулатах політекономії.

Трудова теорія вартості (Д. Рікардо, А. Сміт) мала великий вплив на ранні роботи з маркетингу, оскільки була науковою основою комерційного обміну. У сфері обміну товарна форма вартості еквівалентно обмінювалася на грошову форму. У маркетингу цей процес представлений категорією продажу. До 1900 року вчені з'ясували, що попит визначається бажанням і можливістю купити товар, а поява

нового ринкового досвіду в цей час довела, що попит можна штучно збільшити [110; 116].

Значний вплив на маркетинг, особливо в частині розробки цінової політики, мають теоретичні дослідження представника неокласичної школи А. Маршалла. Він вивчив механізм ціноутворення і сформулював «закон попиту», згідно з яким на попит впливають нецінові фактори, а саме: смаки споживачів, доходи споживачів, ціна на товари-замінники, кількість покупців, очікування [62].

Теорія маржиналізму є третім теоретичним джерелом маркетингу. Зокрема на першому етапі вивчення поведінки споживачів вона виявилась у так званому «суб'єктивному напрямі» політичної економії, оскільки перевага продукту була зумовлена психологічними особливостями споживача.

Представники австрійської школи маржиналізму Е. Бьом-Баверк, Ф. Візер, К. Менгер у своїх працях сформували суб'єктивно-психологічний підхід до економічних явищ. Вони довели, що економічні явища не були суттєвими, а головною була їх суб'єктивна оцінка. Крім того, учені виділили принцип переваги розподілу товарів над виробництвом і встановили, що особливості розподілу визначаються інтенсивністю споживання [121; 239].

З огляду на багатовекторність вивчення питань теорії маркетингу різними авторами, пропонуємо авторську версію систематизації альтернативних наукових підходів до розвитку теорії маркетингу:

1. Класичний науковий підхід – етап формування класичної маркетингової концепції на основі орієнтації на споживачів;
2. Соціально-етичний підхід – етап формування концепції соціально-етичного маркетингу;
3. Індивідуалізований підхід – етап формування соціально-етичної маркетингової концепції, яка базується на масовій індивідуалізації, забезпеченні максимальної споживчої цінності та оптимальному вирішенні проблем споживачів.

На рисунку 1.2. подано схему еволюції наукових підходів. Зауважимо, що еволюція наукових підходів до розвитку теорії маркетингу у напрямі індивідуалізації, ціннісної орієнтації та оптимального вирішення проблем споживачів, відбувався з

урахуванням зміни історичних умов, прояву об'єктивних та суб'єктивних чинників у розвитку економіки та суспільства загалом, зростання ролі людини в економіці, нагромадження наукової інформації про закономірності поведінки людини, структуру та пріоритетність її потреб, удосконалення виробництва і товарів тощо.

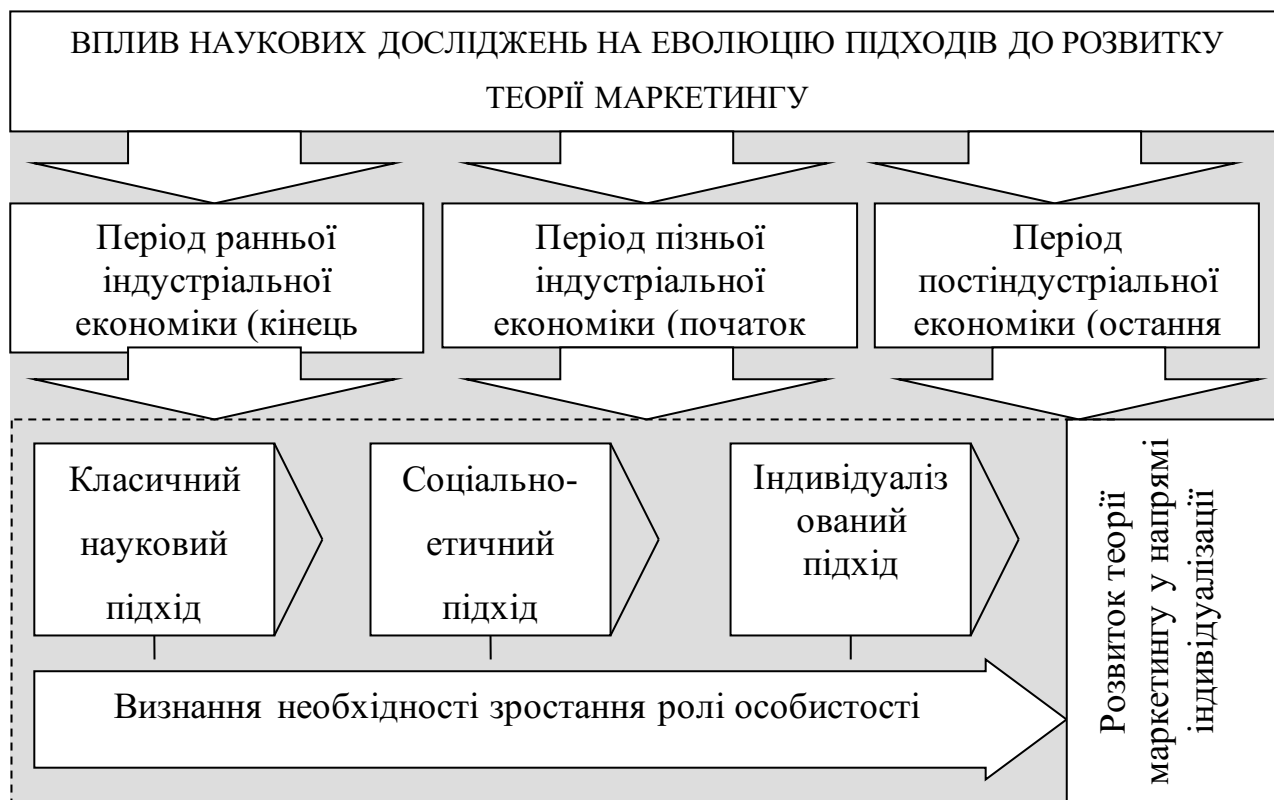


Рис. 1.2. Еволюція наукових підходів до розвитку теорії маркетингу у напрямі індивідуалізації

Джерело: складено автором.

Запропонована періодизація розвитку теорії маркетингу містить три етапи і немає премаркетингових концепцій: інтенсифікація комерційних зусиль, удосконалення виробництва, удосконалення товару. Ці концепції характерні для ранніх етапів розвитку ринкової економіки XVIII – XIX ст., коли попит перевищував пропозицію, тобто існували ринки покупців.

Варто зазначити, що генезис маркетингової думки – це постійна адаптація до змін у суспільстві, технологіях і потребах людей. Кожен етап доповнював попередній, створюючи основу для сучасного маркетингу.

У 1990-х роках із розвитком Інтернету маркетингова діяльність трансформувалась у цифровий формат, що дозволяє використовувати інструменти онлайн-реклами, пошукової оптимізації (SEO) та електронної комерції (Ф. Котлер, Д. Хоффман) [145; 194]. Поширення соціальних мереж у 2000-х роках змінило підходи до взаємодії зі споживачами (А. Каплан, М. Хайнлайн, Д. Чаффі), відкривши зовсім нові канали комунікації від традиційних (телебачення, друковані ЗМІ) до цифрових (соціальні мережі, електронна пошта, онлайн-платформи) [130; 131; 182]. Зокрема, для взаємодії з потенційними покупцями використовуються соціальні мережі (Facebook, Instagram, LinkedIn). Залучення покупців відбувається через персоналізовані електронні розсилки (email-маркетинг, який активно досліджував С. Годін) [160]. Важливим є інтерактивний контент (вебінари, онлайн-трансляції, подкасти), ефективність якого обґрунтовано у працях Дж. Пуліцці [234].

Цифрові технології дозволяють збирати, аналізувати та використовувати великі обсяги даних про споживачів для прийняття маркетингових рішень, а саме: Big Data (збір інформації про поведінку споживачів, вподобання та інтереси); A/B тестування для оптимізації рекламних кампаній; використання інструментів аналітики (Google Analytics, HubSpot, Tableau) [129]. Основою цифрової трансформації стає контент-маркетинг. На думку вчених, споживачі залучаються через цінний і релевантний контент, створення блогів, відеороликів, гайдів, вебінарів, які вирішують проблеми; використання оптимізації контенту для пошукових систем (SEO), розробку персоналізованих стратегій контенту для різних сегментів [166; 234].

Ключовим інструментом сучасної маркетингової діяльності є автоматизація маркетингових завдань, таких як розсилки, планування кампаній та моніторинг, для цього використовуються платформи автоматизації (Marketo, Mailchimp, ActiveCampaign), впроваджуються чат-боти для автоматизації взаємодії та управління даними споживачів – CRM-системи (Salesforce, Zoho CRM) [129].

Враховуючи поведінку та інтереси покупців, цифрові технології дозволяють створювати персоналізовані пропозиції, зокрема динамічний контент: адаптація повідомлень під конкретного користувача; використання рекомендаційних систем (як

у Netflix чи Amazon) або персоналізовані рекламні кампанії за допомогою Google Ads чи Facebook Ads [129; 183].

Найпоспідовніше ці інструменти реалізуються саме в ІТ-галузі, адже ІТ-продукти спочатку функціонують у цифровому середовищі та дають змогу збирати дані про взаємодію споживача в реальному часі. Зростання популярності мобільних пристроїв змусило підприємства, що пов'язані з розповсюдженням ІТ-послуг, адаптувати свої маркетингові стратегії і для мобільного формату через розробку адаптивних сайтів і мобільних додатків; використання push-сповіщень для підтримки комунікації та рекламу в мобільних додатках і платформах [198].

ІТ-галузь – це сукупність видів економічної діяльності, що створюють і надають цифрові продукти та послуги. Вони призначені насамперед для оброблення (збирання, зберігання, опрацювання), передавання та відображення інформації електронними засобами [215].

Упродовж останніх років проводиться все більше досліджень щодо різних аспектів розвитку ІТ-галузі. Теоретичні аспекти надання ІТ-послуг, ІТ-продуктів, ІТ-товарів, зокрема їх визначення, сутність, особливості та види, розглядалися в працях А. Голидьбіної, Г. Лоскоріх, З. Мацук, Н. Полякової, А. Обухової, Н. Язвінської та ін. [7; 8; 63]. Тому на основі аналізу літератури вважаємо за доцільне розмежувати поняття ІТ-послуга, ІТ-продукт, ІТ-товар [63].

У ІТ-галузі послуга визначається як вигода або допомога, яку користувач може очікувати від надавача [65]. Проте таке тлумачення є досить загальним. Саме тому науковці (Дж. Бітнер, К. Гренрус, В. Зейтамль, Е. Ойнас-Кукконен) у трактуванні ІТ-послуг намагаються навести додаткові характеристики, зокрема:

1) суб'єкти надання ІТ-послуг (економічна сутність ІТ-послуг, що належать до категорії складних, виявляється у створенні економічного блага за допомогою комплексу взаємопов'язаних дій складу учасників, до яких належать розробник програмного забезпечення (вендор), посередники (дистриб'ютор і реселлер), споживач (підприємство) [162]);

2) процес надання ІТ-послуг (трактується як побудований із застосуванням віддалених технологій взаємодії з ІТ-посередником комплекс індивідуальних послуг

для вирішення бізнес-завдань з підвищення ефективності, безпеки та перспективності діяльності компаній споживачів [223; 293].

Труднощі в трактуванні поняття ІТ-послуг зумовлені як складністю поділу можливих на ринку економічних благ на товари та послуги [223], так і специфікою їх надання, пов'язаної з безпосереднім використанням інформаційних технологій. Надання ІТ-послуг охоплює використання програмних застосунків, систем зберігання та обробки даних, а також інших високотехнологічних ресурсів.

З огляду на тісний взаємозв'язок між ІТ-продуктом та ІТ-послугами, А. Голидьбіна та Н. Язвінська [8] зазначають, що під час визначення специфіки останніх доцільно враховувати характерні ознаки ІТ-продукту (ІТ-продукт – це цифрове рішення (програма, застосунок, сервіс), створене розробниками для вирішення потреб користувачів), зокрема, за умов подібності ІТ-продуктів ключовими конкурентними перевагами стають рівень сервісного обслуговування та якість навчання користувачів. З огляду на складність технічних рішень ІТ-продукти, як правило, реалізуються у поєднанні з ІТ-послугами, зокрема з установлення, налаштування та подальшого обслуговування. У процесі просування ІТ-продуктів та ІТ-послуг суттєвий вплив на споживчі рішення мають рекомендації та відгуки інших користувачів щодо конкретного продукту або його виробника. Визначення остаточної вартості ІТ-продукту є ускладненим, у зв'язку з чим ціна розробки часто має прогностичний характер [8; 20].

Водночас друга з наведених характеристик потребує додаткового уточнення. Зокрема, зважаючи на широкий спектр суб'єктів, залучених до надання ІТ-послуг, кінцевий споживач нерідко отримує ІТ-продукт від замовника, створений у результаті надання ІТ-послуги безпосереднім виробником, що зумовлює розмитість меж між ІТ-продуктом і ІТ-послугою та ускладнює їх чітке розмежування в економічному аналізі.

У науковій літературі поняття «ІТ-продукт» трактується як результат інтелектуальної діяльності у сфері інформаційних технологій, що має споживчу цінність, може бути об'єктом купівлі-продажу та використовується для автоматизації, оброблення, зберігання або передавання інформації [45]. До ІТ-продуктів належать як матеріальні, так і нематеріальні об'єкти, зокрема програмне забезпечення,

програмно-апаратні комплекси, цифрові платформи, бази даних, інформаційні системи та інші цифрові рішення.

На думку М. Портера, програмні продукти та цифрові рішення є специфічним видом товарів, конкурентоспроможність яких визначається не лише функціональними характеристиками, а й можливістю інтеграції, масштабування та підтримки упродовж життєвого циклу [232, с.76]. У цьому контексті ІТ-продукт виступає як складний інноваційний продукт, що поєднує технологічну, інформаційну та економічну цінність.

О. Шалев та Н. Язвінська вважають, що ІТ-продукт є результатом надання ІТ-послуг або їх сукупності, який може існувати у вигляді готового програмного продукту, кастомізованого рішення або цифрового сервісу, формалізованого у товарну форму [95, с.98]. Крім того, особливістю ІТ-продукту є його нематеріальна природа, залежність від супровідних послуг і складність однозначного ціноутворення.

Відповідно до міжнародних стандартів (OECD, WTO), ІТ-продукти охоплюють програмне забезпечення та цифрові продукти, які можуть передаватися як на матеріальних носіях, так і через електронні канали, а їх економічна цінність визначається правами використання, ліцензуванням та умовами доступу [215]. Такий підхід підкреслює, що ІТ-продукт не завжди має фізичну форму, але водночас є повноцінним об'єктом ринкових відносин.

Отже, ІТ-продукт доцільно розглядати як інноваційний результат діяльності в ІТ-галузі, що має матеріальний або комбінований характер, створюється з використанням високотехнологічних ресурсів та реалізується на ринку у тісному взаємозв'язку з ІТ-послугами.

Формування маркетингової цінової політики на ринку ІТ-послуг характеризується орієнтацією на цінність для клієнта, гнучкістю цінових стратегій та врахуванням макроекономічної нестабільності. У сучасних умовах маркетингова цінова політика на ринку ІТ-послуг в Україні формується під впливом динамічних змін середовища, цифровізації та зовнішніх викликів, що потребує гнучких підходів до ціноутворення [76].

У нових умовах управління економіка постає як рух інформації, що супроводжується наявністю глобальних мереж, необхідних для взаємодії економічних суб'єктів. Важливим завданням нового типу економіки є вивчення інформації та її впливу на суспільство. Саме тому проблема виробництва та споживання інформаційних продуктів посідає особливе місце в умовах цифровізації. Адже інформація набуває статусу найважливішого блага, а отже, зростає попит на інформаційні потреби. У цьому контексті особливий інтерес викликає проблема визначення поведінки учасників бізнес-процесів, зокрема споживачів, в умовах інформаційних технологій та глобальних мереж [206]. Дослідники О. Виноградова та Н. Недопако аналізують еволюцію digital маркетингу в Україні [4], тоді як С. Васильчук досліджує роль цифрового маркетингу в бізнес-середовищі компаній [3]. Дослідження І. Буднікевича та його колег надають ситуаційні завдання, які допомагають краще розуміти інновації та маркетинг інновацій [21].

Цифровізація маркетингової діяльності передбачає створення єдиного досвіду для споживачів через усі канали комунікації, що стає можливим через поєднання онлайн- і офлайн-каналів для забезпечення безперервної взаємодії з трендом, використання хмарних платформ для зберігання даних про споживачів.

Отже, трансформація маркетингової діяльності в цифровий формат є важливим кроком для підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Вона охоплює інтеграцію новітніх технологій, аналітику даних, персоналізацію, автоматизацію та адаптацію до нових споживацьких тенденцій.

Слід зазначити, що маркетингова діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів має свої унікальні риси через специфіку продуктів, послуг і ринку, на якому працюють ІТ-підприємства (Ф. Котлер, К. Келлер, Д. Чаффі) [131; 184; 194]. Зокрема ІТ-продукти часто є складними для розуміння кінцевими споживачами, оскільки вони пов'язані з технічними характеристиками, алгоритмами чи програмними рішеннями (П. Друкер, Т. Левітт) [149; 204]. Наприклад, пояснювати споживачам складні технології простими словами, використовуючи освітні матеріали (туторіали, гайди, вебінари), що відповідає підходам контент-маркетингу, обґрунтованим у працях С.

Годін та Дж. Пуліцці [160; 234]. Важливо фокусуватися на тому, як продукт вирішує проблеми споживача, а не лише на технічних аспектах.

Як відомо, ринок ритейлу ІТ-продуктів сегментується на B2B (індустріальні споживачі), B2C (індивідуальні споживачі) і B2G (публічний сектор). Для кожної групи потрібен окремий підхід, а цикл продажу може тривати місяці (особливо в сегменті B2B) через необхідність узгоджень, тестувань і відповідних адаптацій. У B2C ключовими стають швидкість, зручність, наявність товару і прозора ціна. У B2G критичними є відповідність умовам договору, прозорість, документальне підтвердження характеристик та готовність працювати у межах регламентів. Конкуренція часто відбувається не лише за рахунок ціни, а й через здатність забезпечити повний пакет документів, постійний сервіс та стабільність постачання [288].

У ритейлі ІТ-продуктів важливим є не тільки залучення споживача, але й утримання його. Постійні оновлення, підтримка і персоналізований сервіс сприяють цьому, особливо сприяють у цьому програми лояльності та підписки (SaaS-модель), регулярний зворотний зв'язок із споживачами (NPS-опитування), постійне покращення UX/UI для забезпечення найкращого досвіду користування. Оскільки споживачі підприємств, що працюють в галузі інформаційних технологій, активно користуються Інтернетом, то можливості цифрового маркетингу (оптимізація сайтів і написання статей для пошукових систем, PPC-реклама, ремаркетинг) максимально використовуються. Звісно, значною є роль партнерства, так як успіх просування ІТ-продуктів часто залежить від інтеграцій з іншими системами та компаніями. ІТ-продукти здебільшого мають глобальну аудиторію, тому важливо враховувати культурні, мовні та регіональні відмінності.

Зауважимо, в сучасних умовах потреба в маркетинговій інформації постійно зростає – і фахівці з маркетингу часто відчувають брак достовірних, актуальних і вичерпних даних. Спроби вирішити проблеми збору та використання маркетингової інформації полягають у створенні систем, що акумулюють маркетингову інформацію, – маркетингових інформаційних систем.

ІТ-галузь, як вже зазначалось раніше, вважається найбільш динамічною, її удосконалення відбувається стрімко. Використання технічних засобів забезпечує інтерактивний доступ споживачів до інформаційних ресурсів. Змінюється технічний прогрес, з'являється нове програмне забезпечення, створюються нові методи пошуку інформації та переробки даних.

Саме тому у дослідженні доцільно більш глибоко зупинитися на підприємствах, які займаються ритейлом ІТ-продуктів. Вони працюють у середовищі, де асортимент швидко оновлюється, попит є чутливим до трендів, а маркетингова діяльність потребує постійної адаптації.

На сьогоднішній день на ринку ІТ-продуктів можна зустріти різні види співпраці покупця та продавця. Деякі компанії налаштовані на конкретну аудиторію, інші займаються масовими продажами. У таких умовах особливо виразно проявляються сучасні тенденції розвитку ритейлу у вітчизняній практиці. Вважаємо за доцільне окреслити поняття ритейлу.

Ритейл (від англійської «retail») – це процес продажу товарів та послуг кінцевим споживачам. Іншими словами, синонім роздрібної торгівлі, остання ланка у ланцюжку між виробниками товарів та споживачами [46]. Особлива ознака ритейлу полягає в тому, що покупець є кінцевим споживачем товару і купує його для особистого або сімейного користування, тобто в некомерційних цілях.

Згідно з матеріалами інтернет-сторінки компанії ArtTrade [99] функціонують такі види ритейлу:

Таблиця 1.3.

Види ритейлу та їх характеристика

Вид ритейлу	Характеристика
Продуктовий	У продажі переважають продукти харчування. Такі об'єкти зазвичай потребують значних торговельних площ. Оскільки споживання відбувається щодня, цей формат є відносно стабільним.

Стріт	Характеризується вузькою товарною спеціалізацією. Об'єкти продажу, як правило, розміщуються в зонах інтенсивних пішохідних потоків з метою підвищення видимості та залучення уваги споживачів. Завдяки нестандартності формату та широкому асортименту така пропозиція зберігає конкурентоспроможність порівняно з іншими форматами ритейлу.
Непродуктовий	Охоплює, зокрема, канцелярські магазини, магазини спортивних товарів, косметики тощо. Покупець знаходить потрібний товар завдяки широкому асортименту.
Онлайн	До цього формату належать інтернет-магазини та онлайн-сторінки (зокрема підприємства ритейлу ІТ-продуктів), а також продажі через соціальні мережі. Купівля зазвичай здійснюється безготівково, а доставка забезпечує зручність, оскільки споживачу не потрібно відвідувати фізичну точку продажу.

Джерело: [46; 99].

Згідно з дослідженням, проведеним «Делойт», у якому аналізувалися споживацькі настрої українців [64], домінують такі функції підприємств ритейлу:

Таблиця 1.4.

Основні функції ритейлу

Функція	Зміст
Посередницька функція	Ритейлери виступають посередниками між виробниками та споживачами, забезпечують зв'язок і розподіл товарів на ринку, полегшуючи процес купівлі та надаючи широкий вибір в одному місці.
Просування товарів та послуг	Ритейлери рекламують і просувають товари, що підвищує їхню популярність та обсяги продажів. Маркетингові кампанії й знижки привертають увагу споживачів і стимулюють купівельну поведінку.
Забезпечення зручності	Фізичні магазини дають змогу безпосередньо ознайомитися з товаром перед покупкою. Онлайн-ритейл, зі свого боку, забезпечує зручність придбання з дому або в дорозі.
Забезпечення лояльності споживачів	Ритейлери прагнуть утримувати постійних споживачів через високий рівень

	обслуговування та широкий вибір якісних товарів. Лояльність покупців позитивно впливає на повторні продажі та доходи компанії.

Джерело: [64; 99].

Сучасна наука визнає роздрібну торгівлю однією з найбільш динамічних галузей економіки, основним драйвером зростання, каталізатором стабільності національного ринку, деактиватором ризиків і загроз економічній безпеці країни. Концентрація торговельного капіталу, на думку маркетологів, посилює на організованому ринку роздрібну торгівлю позицій мережевих ритейлерів [47].

Розвинений і високоефективний ритейл, акумулюючи синергію від результатів господарювання, виконує, окрім економічних, також низку соціальних функцій: диктує стандарти якості й виступає контролюючою інституцією споживчої продукції. як частина національної системи життєзабезпечення запобігає виникненню негативних тенденцій до створення загроз суспільним інтересам та людському потенціалу. орієнтує виробників на максимальне врахування запитів суспільства. реалізує соціально відповідальні проекти та заходи соціальної політики [46].

Запорукою успіху сучасних підприємств, зазначають учені (зокрема, С. Берт, Ф. Котлер, К. Келлер, М. Портер, Дж. Ферні, а також українські дослідники – Л. Балабанова, С. Гаркавенко, І. Решетнікова, Б. Цурська) є здатність розуміти сутність ритейлу, його видів та учасників, використовувати можливості збуту, реалізовувати програми стратегії підприємства в ритейлі, створювати та реалізовувати проекти ритейл маркетингу, будувати ефективну систему ритейлу підприємства в роздрібному продажі, застосовувати сучасні інструменти маркетингу для проведення підприємствами заходів просування та збуту [2; 111; 155; 192; 275]. Ритейл має велике значення для світової економіки. Він є рушійною силою економічного зростання, важливим чинником глобальної торгівлі та стимулятором інновацій. На нашу думку, ритейл виступає одним із ключових драйверів економічного зростання на національному рівні. Соціально-економічне значення галузі полягає у забезпеченні високого рівня зайнятості населення, охоплюючи

широкий спектр кваліфікацій – від лінійного персоналу до топ-менеджменту. Окрім прямого внеску у формування ВВП, ритейл створює значний мультиплікативний ефект, стимулюючи розвиток суміжних секторів економіки, зокрема виробництва, логістики та маркетингових комунікацій. Отже, активізація споживчого попиту через торговельні мережі є каталізатором виробничих процесів, що безпосередньо корелює з підвищенням рівня суспільного добробуту.

Проблематика трансформаційних процесів у сфері ритейлу, зокрема підприємств ритейлу ІТ-продуктів, знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, Л. Кирильєва, Я. Лемешко та Т. Наумова у наукових розвідках зосередили увагу на аналізі трансформацій та загроз для ритейлерів, зумовлених воєнним станом та кризовими явищами [69]. Різні аспекти розвитку ритейл-торгівлі в Україні стали предметом досліджень Т. Олійник та М. Іванової [71], тоді як вплив факторів зовнішнього середовища на зміни у підприємствах ритейлу ґрунтовно висвітлено у доробку Б. Цурської [94].

Функціонування українського ритейлу в умовах воєнного стану супроводжується активними адаптаційними процесами, спрямованими на забезпечення життєздатності бізнесу. Прикметно, що підприємства ритейлу ІТ-продуктів, не лише долають кризові явища, а й продовжують розвиватися відповідно до світових тенденцій.

Систематизація практичних рішень, спрямованих на утримання ринкових позицій і розвиток підприємств ритейлу ІТ-продуктів, дозволяє виокремити ключові аспекти їхньої трансформації та розвитку. В свою чергу, вищенаведене обґрунтовує доцільність розробки специфічного методологічного інструментарію для аналізу та діагностики їх діяльності, управління під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища в екстремальних умовах.

Узагальнення наукових джерел дозволяє стверджувати, що попри значний інтерес вчених до цієї теми, висока турбулентність та динамічність ринкового середовища актуалізують необхідність подальшого вивчення специфіки трансформацій підприємств ритейлу. Водночас функціонування українського ритейлу в умовах повномасштабної війни виступає домінантним фактором впливу,

що вимагає розробки унікальних підходів та адаптивних механізмів впровадження організаційних змін.

Діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів спрямована на те, щоб полегшити користувачам обробку, зберігання та обмін інформацією в будь-якому форматі. Це стосується усіх сфер життя та діяльності споживачів, тому майже щодня розробляються нові функції, програми та технічні засоби для зручності користування [14; 86; 126; 163; 179].

З огляду на вищезазначене, стає очевидним, що через велику конкуренцію і динамічність, підприємства ритейлу ІТ-продуктів, стикаються з різними проблемами у сфері маркетингу. Для їхнього вирішення важливо розвивати гнучкі маркетингові стратегії, стежити за технологічними та ринковими тенденціями, а також інвестувати в освіту персоналу.

Ринок ІТ-продуктів постійно зростає і тяжіє до диверсифікації: з'являється все більше нових спеціалізованих стартапів, продуктів і розробок; тому важливим є зосередження на відносинах зі споживачами та постійному вдосконаленні продуктів і послуг, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку.

Багато ІТ-продуктів мають високий рівень технічної складності, і тому доводиться шукати способи простої та зрозумілої презентації цих продуктів для пересічних споживачів. Часто ключові повідомлення недостатньо зрозумілі, складні чи занадто абстрактні. Одним із ефективних підходів є використання простої мови й аналогій, щоб пояснити споживачу можливості використання ІТ-продуктів [125; 205; 229; 272].

Технології швидко розвиваються, тому підприємствам ритейлу ІТ-продуктів потрібно постійно оновлювати свої продукти та стратегії маркетингу, щоб бути конкурентоспроможними. Для того, щоб успішно подолати ці виклики, працівники підприємства ритейлу ІТ-продуктів мають бути готові до неперервного навчання й інновацій, а також створювати гнучкі маркетингові плани, які можуть швидко адаптуватися до змін.

Багато підприємств, які працюють в ритейлі ІТ-продуктів, надають свої товари та послуги іншим підприємствам одночасно з кінцевим споживачем. Це може бути складним процесом у аспекті маркетингу з декількох причин:

- по-перше, довгий і складний процес прийняття рішень, оскільки на ринку рішення про закупівлю IT-продуктів зазвичай приймаються на вищому рівні управління, такому, як власники, директори, інше керівництво та великі комітети, а це досить складна аудиторія, адже потрібно переконувати цілий бізнес, а не окремих користувачів;
- по-друге, довгий цикл продажу, який може тривати від 3 місяців до 3 років, оскільки вимагає переконання всіх зацікавлених сторін, а також може потребувати великої кількості переговорів і документообігу.

Повномасштабне вторгнення ворога значно вплинуло на міжнародне розширення українського ринку IT-товарів. Багато підприємств, які працюють в галузі підприємств ритейлу IT-продуктів, стають глобальними, що вимагає адаптації маркетингових стратегій до різних ринків, культур і мов. Отож, щоб привернути увагу та стати відомими на різних ринках підприємств ритейлу IT-продуктів, важливо розуміти культурні особливості та чутливість споживачів у кожній країні чи регіоні.

Отже, проведений теоретичний аналіз сутності IT-продуктів, особливостей їх ринкового функціонування та взаємозв'язку з IT-послугами засвідчив складність і багатовекторність маркетингової діяльності підприємств ритейлу в умовах цифровізації економіки. У зв'язку з цим подальше дослідження доцільно спрямувати на обґрунтування методичних підходів до формування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів, що й становить предмет розгляду наступного підрозділу дисертаційної роботи.

1.2. Методичні підходи до формування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів

Вирішення стратегічних для України завдань із досягнення рівня високорозвиненої країни та занурення у світові економічні процеси, зокрема у розвиток зовнішньої торгівлі, висуває вимоги до розбудови маркетингової діяльності підприємств. У цьому аспекті активного розвитку потребують, перш за все, процеси впровадження ефективних механізмів просування товарів українських брендів. Важливість запровадження комплексного сучасного супроводу маркетингової діяльності з боку керівництва та відділу

маркетингу підприємств ритейлу ІТ-продуктів за умов зростання ризиків зовнішнього середовища зумовлена потребою формування системи рефлексивного управління. Така система забезпечує підвищення адаптивності, оперативне виявлення змін ринку та мінімізацію ризиків.

Методи управлінської діяльності, система знань, умінь і навичок, сформовані у більшості керівників за відносно стабільних умов функціонування підприємств, виявляються недостатніми для виконання управлінських функцій, що зазнали суттєвих змін під впливом динамічного й турбулентного зовнішнього середовища. Більше того, в окремих випадках застосування традиційних управлінських підходів може стримувати адаптивність і темпи розвитку підприємств.

Зазначені тенденції характерні для сфери маркетингової діяльності керівників. Сучасні ринкові відносини, на нашу думку, формуються в умовах високого рівня невизначеності, коли підприємства стикаються зі складністю оцінювання та прогнозування перспектив власного функціонування та розвитку. У таких обставинах ефективність маркетингових рішень значно залежить від здатності керівників підприємств адекватно інтерпретувати зміни зовнішнього середовища та своєчасно коригувати стратегію взаємодії з ринком.

Як відомо, для успішного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища кожен суб'єкт господарювання змушений систематично досліджувати характеристики цього середовища та постійно зіставляти власні потреби й можливості з мінливими запитами, потенціалами та ресурсами ринку [228]. За своєю сутністю зазначені дії становлять маркетингову діяльність підприємств, яка є об'єктивно зумовленою ринковими відносинами та виступає необхідною умовою їхнього стійкого розвитку. У цьому контексті саме рефлексія та рефлексивний підхід до управління створюють підґрунтя для підвищення результативності маркетингової діяльності керівників, сприяють глибшому усвідомленню проблемного поля підприємств, а також ідентифікації їх сильних і слабких сторін.

Перші уявлення про рефлексію виникли в філософських дослідженнях XV-XVIII ст., на які спиралися роботи Р. Декарта, І. Канта, І. Фіхте. Наприклад, І. Фіхте

розглядав рефлексію в контексті процесів розгортання або розвитку «життя», діяльності та мислення [203, с.75].

У Р. Декарта рефлексія ототожнювалася з мисленням у сучасному розумінні цього поняття. На основі положень наукових праць філософів з'явилося розуміння того, що завдяки механізмам свідомості погляди роздвоюються, виступаючи, з одного боку, як безпосередня свідомість, а з іншого – як «рефлексивна» свідомість [11]. Отже, рефлексія виступає як особлива здатність людського розуму чи свідомості «досліджувати» свій власний зміст, ділити його на складники й уявляти окремі його частини в тій чи іншій формі. Американський фахівець управління Т. Томас визначає рефлексивне управління як спосіб передачі партнеру або конкуренту спеціально підготовлену інформацію, щоб схилити його «добровільно» прийняти обумовлене рішення, бажане для ініціатора дії [274]. Ця теорія була розроблена в 60-х рр., однак її все ще вдосконалюють.

Поняття «рефлексивного управління» є базовим у межах даного дослідження, що зумовлює необхідність ґрунтовного аналізу основних наукових підходів до вивчення цього феномену та уточнення його сутності з метою виокремлення напрямів подальшого розвитку. У сучасних умовах господарювання, на думку спеціалістів, діяльність менеджерів характеризується зростанням складності управлінських завдань, що актуалізує пошук нових форм реалізації їхнього управлінського потенціалу, зокрема через розкриття потенційних можливостей підлеглих на засадах застосування рефлексивного управління [49; 58].

Проблема особливостей управлінської діяльності та розвитку потенціалу керівників в умовах трансформаційних змін знайшла відображення у наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних учених, як от: М. Вудкок, Л. Карамушка, В. Колпакова, М. Найдьонова, К. Хорні та ін. [40; 50; 71; 172]. Водночас питання рефлексивного управління підприємствами як цілісної управлінської концепції досліджувалися у працях В. Вовка, М. Мальчик, І. Оплачко. [5; 49; 51].

Основоположником уведення поняття «рефлексивне управління» в науковий дискурс є В. Лефевр [203]. Він зазначав, що рефлексивне управління приводить до успіху тільки в тому випадку, коли вплив на модель ухвалення рішень керівником, який вміло делегує повноваження, здійснюється через призму подальшого огляду на себе та свої дії

відсторонено. Рефлексія є певним механізмом взаємодії керуючої системи, яка може виступати одночасно об'єктом управління, тобто керованою системою, і сприйняттям побудови образу того об'єкта, що буде залежати від її дії чи певної реакції суб'єкта на цей об'єкт. На його думку, рефлексивне управління – це спеціальний вплив на супротивника з метою схилити його прийняти рішення, зумовлене контролюючою стороною [203, с. 54]. За В. Лефевром, сенс рефлексивного управління полягає у використанні можливостей суб'єкта «свідомо конструювати образи себе та інших» [203, с. 92].

Модель прийняття рефлексивних рішень В. Лефевра заснована не тільки на корисності, рівень якої визначається з урахуванням тиску зовнішнього світу на суб'єкта, але й містить полярні оцінки, що дозволяє ввести в процес рішення розгляд питань етики, забобонів і пристрастей [203, с. 54]. Більше того, тиск зовнішнього світу ділиться на усвідомлювану (x_2) і неусвідомлювану (x_1) суб'єктом частини. В. Лефевр також вводить змінну інтенції (x_3), яка відображає ту частину переваги суб'єкта, яка є незалежною від тиску зовнішнього світу. Отже, модель визначає поведінку гравця за певних умов [203, с. 31]. Уведення додаткової булевої матриці дозволяє авторові проаналізувати ситуацію, у якій гравці наділені не тільки раціональністю, але і мораллю.

Крім того, В. Лефевр у своїх працях переконливо довів, що у ситуації, коли гравець уявляє ситуацію за допомогою нелінійної моделі, його поведінка стає хаотичною [203]. Ученим також було розглянуто алгебру рефлексивних процесів, описано особливості рефлексивного управління, керування процесами рефлексивного управління й рефлексивні зв'язки в колективах, що є основою для застосування зазначених постулатів у процесі формування концепції рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів.

В управлінській діяльності керівника трапляються ситуації, що потребують залучення різних когнітивних режимів усвідомлення та аналізу управлінської реальності. Це стає можливим за умови достатнього рівня розвитку рефлексивної здатності керівника, що передбачає вміння здійснювати самоаналіз і оцінювати власну діяльність з різних позицій. У цьому контексті застосування рефлексії розглядається як використання сукупності засобів і способів переходу з однієї управлінської позиції до іншої, що у науковій літературі визначається як рефлексивна дія [66]. Результатом системного

застосування рефлексивних дій є не лише професійний розвиток керівника, а й підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства в цілому.

Важливою характеристикою рефлексивного управління є усвідомлений і цілеспрямований характер управлінської діяльності. Це зумовлено тим, що об'єкти, зв'язки та відносини управління відображаються у свідомості керівника як істотні або другорядні, релевантні чи нерелевантні щодо досягнення поставлених цілей. Поряд із предметно-об'єктним складником управлінської діяльності його невід'ємною іпостассю є комунікативний аспект, що виявляється у процесах взаємодії, встановлення та розвитку міжособистісних і міжгрупових взаємин у колективі. У межах організації поряд із формальною структурою, як стверджує О. Мосієнко, функціонує й неформальна, яка формується під впливом психологічних характеристик учасників управлінського процесу, системи міжособистісних взаємин та індивідуальних мотивацій [66, с. 56].

За умов розвиненого рефлексивного управління на підприємстві формується така модель організації спільної діяльності, за якої взаємодія працівників ґрунтується на підтримці внутрішньої мотивації, що дає змогу досягати високих результатів за мінімального прямого управлінського впливу з боку керівника. Ключовим завданням керівника в системі рефлексивного управління є посилення внутрішньої мотивації персоналу, стимулювання до усвідомленої спільної діяльності та формування готовності працювати на досягнення спільних цілей підприємства [65].

Управління підприємством у традиційному розумінні охоплює виконання адміністративно-керуючих функцій, спрямованих на добір, розстановку та координацію кадрів, контроль результатів діяльності, розвиток ініціативності й самостійності працівників, а також використання економічних і соціально-психологічних методів впливу на колектив. У широкому значенні управлінська діяльність постає як багатовимірна система заходів, що містить визначення стратегічних і тактичних цілей, організацію колективу для їх досягнення, поєднання праці, засобів і предметів праці, забезпечення належних умов діяльності, підвищення професійного та культурно-технічного рівня персоналу [73]. Така інтерпретація управління свідчить про його складність і багатоплановість, що потребує залучення комплексних механізмів регуляції, серед яких особливе місце посідає рефлексія.

З огляду на інтегративний характер рефлексивних процесів та їх опосередкованість іншими когнітивними структурами доцільним є системний і багатоаспектний підхід до аналізу управлінської діяльності та ролі рефлексії у її регуляції. Управлінська діяльність є однією з найбільш складних і відповідальних сфер функціонування підприємства, а ефективне застосування рефлексивного управління передбачає формування синергетичного ефекту взаємодії керівника й підлеглих. Саме за таких умов, на думку спеціалістів, відбувається подолання стереотипного мислення, розвиток творчого підходу до розв'язання управлінських завдань і усвідомлення працівниками того, що мотивація їхньої діяльності має внутрішній характер [48; 50; 284].

Рефлексивне управління набуває особливої значущості в ситуаціях, які потребують глибокого усвідомлення управлінського впливу на персонал, а також здатності підлеглих самостійно орієнтуватися в управлінських ситуаціях і приймати результативні рішення. Міждисциплінарний термін «рефлексія» походить від латинського *reflexio* – віддзеркалення, відображення. Виходячи з цього, рефлексивне управління доцільно трактувати як процес усвідомленого «віддзеркалення» керівником власної управлінської діяльності, що ґрунтується на двох взаємопов'язаних типах процесів: ратифікації (творення, формування управлінських смислів) та реїфікації (їх об'єктивації та оприлюднення в організаційній практиці). Поєднання зазначених процесів, вважають науковці, забезпечує формування цілісного уявлення керівника про об'єкт управління та умови його функціонування [9; 49; 268].

Ураховуючи зазначене вище, вважаємо, що рефлексивне управління – це цілеспрямований, системно організований процес управлінської діяльності та конкретний тип управління певним об'єктом, що ґрунтується на усвідомленому аналізі керівником власних управлінських дій, рішень, установок і способів впливу на персонал, а також на оцінюванні реакцій і поведінки суб'єктів управління з метою коригування управлінських рішень, посилення внутрішньої мотивації учасників організаційної взаємодії та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного і нестабільного зовнішнього середовища.

Питання рефлексивного управління було розглянуто в праці Т. Калінеску [26], де автором запропоновано підхід до структурування зовнішнього середовища організації

шляхом оцінки рівня рефлексивних зв'язків підприємства із зовнішнім оточенням. На думку Т. Калінеску, такий підхід забезпечить створення сприятливого зовнішнього середовища, що дозволить підприємству стабільно розвиватися та функціонувати. Не заперечуючи цінності запропонованого підходу, суттєвим обмеженням в його використанні є акцентування уваги виключно на зовнішньому середовищі підприємства та використання обмеженої кількості інструментів рефлексивного управління – оцінки рефлексивних впливів за рангами.

Цікавим є інший підхід, запропонований Н. Куденко [44], у якому автор робить спробу використовувати рефлексивне управління розвитком підприємства на основі умови переходу організації як економічної системи із стану екстенсивного розвитку в стан інтенсивного і створює умови для рефлексії старого індивідуального досвіду з метою перебудови стереотипів діяльності й реалізації власного самокерованого розвитку [44, с. 95]. Перевагою у використанні цього підходу є запровадження методології концептуальної реконструкції індивідуальних інтерпретацій, за допомогою якої стає можливим розгляд суб'єктів управління як активних систем, дії яких мають вплив на той чи інший варіант розвитку ситуації. Проте на практиці даний підхід має переважно теоретичний характер унаслідок складності в зміні способів мислення без упровадження радикальних заходів.

Варто звернути увагу також на те, що в роботі М. Мальчик [49] презентовано механізм рефлексивного управління конкурентоспроможністю промислових підприємств, заснований на синтезі рефлексивних процедур впливу на суб'єктів ринку, що дозволяє організувати процес рефлексивного управління ними з метою поліпшення рівня конкурентоспроможності підприємств. Ученою доведено залежність готовності до прийняття суб'єктом ринку потрібного підприємству рішення від чотирьох факторів: суб'єктивного уявлення про раціональність рішення, рівня тиску, який відчуває суб'єкт, власних інтенцій та зобов'язань щодо прийняття цього рішення [49, с. 97]. Урахування зазначених факторів дозволяє обґрунтувати застосування того або іншого рефлексивного впливу та підвищити ефективність антикризових процедур.

Відомий фахівець В. Вовк зазначає, що рефлексивне управління має на меті здійснювати вплив на вибір людини за умови, що неможливо зруйнувати її здатність усвідомлення і здійснення цього вибору [5]. Крім того, рефлексивне управління є

ефективним, оскільки дозволяє керувати поведінкою вибору в набагато ширшому спектрі ситуацій, адже далеко не завжди можна зруйнувати спроможність вибору. Наприклад, стверджує науковець, цього не можна зробити у разі гри на біржі [5, с.56].

Повертаючись до особливостей розвитку маркетингової концепції сьогодення, необхідно зауважити, що проблеми сучасного маркетингу полягають у перенасиченості товарних ринків, швидких темпах виникнення нових споживчих потреб, що не відповідають цільовим показникам темпів зростання бізнесу (задоволені чинних потреб), глобалізації ринкового середовища, олігополізації ринків, зокрема як прояв глобалізації. Вирішення проблем сучасного маркетингу полягає у наданні нового змісту маркетингової концепції, що зводиться до впровадження в теорію та практику маркетингу поняття рефлексії. Отже, рефлексивне управління маркетинговою діяльністю полягає в реалізації інтересів сторін шляхом прояснення, актуалізації або формування інтересів сторін, що сприяє до самореалізації інтересів.

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю, на нашу думку, сприяє підвищенню ефективності узгодження інтересів, тобто покращенню ринкових механізмів. Крім того, системно-рефлексивний маркетинг передбачає, що маркетинг стає першочерговою ідеологією управління підприємницькою діяльністю, тобто формування інтегрованої маркетингової стратегії стає відповідальністю вищого керівництва підприємства. Фактично маркетинг не тільки розчиняється в управлінській системі, а створює та зміцнює її. Усі бізнес-підрозділи підприємства стають маркетинговими, тобто такими, чия діяльність виходить із принципу маркетингу, окрім того, формуються й функціональні підрозділи, відповідальні за елементи функціонального маркетингу, зокрема, ринкова аналітика, управління товарною, марочною, категорійною політикою, управління інтегрованими маркетинговими комунікаціями, збут тощо.

Поєднання ідей рефлексивного управління та маркетингової концепції дало змогу сформулювати концепцію системно-рефлексивного маркетингу. Системно-рефлексивний маркетинг розуміється нами як маркетинг, в якому управління здійснюється шляхом системного розподілу інтересів суб'єктів ринкових відносин, а узгодження інтересів здійснюється з позиції рефлексивного маркетингового керівника.

Системно-рефлексивний маркетинг, на думку науковців А. Длігача, Н. Куденко – це підхід до управління, який ґрунтується на двох ключових принципах:

- принцип системної рефлексії, за якого фактичним власником об'єкта управління, що визначає напрям застосування і перетворення об'єкта управління, є той зі стейкхолдерів, хто має найбільший ранг системної рефлексії (має систематичне найточніше уявлення про об'єкт управління, інтереси його стейкхолдерів і оточення) [13];
- принцип маркетингу, за якого фактичний власник об'єкта управління реалізує свій інтерес через його узгодження з інтересами стейкхолдерів. Фактичний власник залучає інших стейкхолдерів до об'єктів управління [44].

Спираючись на дослідження А. Длігача [13], можна охарактеризувати сутність системно-рефлексивного маркетингу:

- суб'єктом управління розглядається особа, яка може як належати до формальних власників або найнятих керівників підприємства, так і не належати до них (наприклад, консультант, споживач у випадку монопсонії, ідеолог технології, рекламне обличчя, інші особи);
- підприємство тлумачиться як відкрита система;
- ринкове середовище розглядається як кероване і умовно некероване (якщо рефлексивному маркетинговому керівнику відомо, що у певного чинника ринкового середовища принципово може бути керівник, то рефлексивний маркетинговий керівник може, за потреби, залучити цей чинник до об'єкта управління);
- ринкове середовище (в граничному випадку – ринок) є об'єктом управління;
- системно-рефлексивний маркетинг уможливорює одночасне існування на одному підприємстві різних типів управління маркетинговою діяльністю;
- системно-рефлексивний маркетинг розглядає різні підходи до визначення ролі і методології маркетингу як такі, що відповідають різним рангам системної рефлексії суб'єкта управління;
- споживач вважається ірраціональним (суб'єктивно раціональним) з неусвідомленим інтересом. Маркетинг орієнтовано на формування інтересів споживачів;

- суб'єкт управління (рефлексивний маркетинговий керівник) може виступати суб'єктом узгодження інтересів, але при цьому займає рефлексивну позицію щодо інших суб'єктів узгодження інтересів [13, с. 45].

Рефлексивний маркетинговий керівник, стверджують спеціалісти, організовує процес узгодження інтересів, тобто узгодження інтересів може здійснюватися не тільки з позиції «всередині» відносин, а ззовні: рефлексивний маркетинговий керівник фактично не узгоджує інтереси, а створює умови для їх узгодження, маркетинг розглядається як теорія та практика управління ринком [42; 48; 106]. Суб'єкт управління має справу із неповною та несиметричною інформацією при ухваленні управлінських рішень. Відповідно, вихідною функцією суб'єкта управління є формування системи знань, задля чого інтереси контрагентів враховуються в об'єкті управління. Той із суб'єктів єдиного об'єкта управління (або різних об'єктів, що перетинаються), хто має краще уявлення про ситуацію із об'єктом, про впливових контрагентів (стейкхолдерів об'єкта) та їх інтереси, має підстави для більш ефективної діяльності з перетворення об'єкта відповідно до власних інтересів [27; 288].

Системно-рефлексивне маркетингове управління розглядає маркетингову стратегію як основу (сукупність базових рішень) корпоративної стратегії та стратегій інших рівнів. Вихідним є усвідомлення суб'єктом управління об'єкта управління, його власного інтересу щодо об'єкта і управління формуванням сприйняття (узгодження інтересів стейкхолдерів). Сутність нової парадигми ефективного маркетингового управління полягає в проактивній позиції підприємства стосовно ринку [288].

Отже, завдання рефлексивного управління маркетинговою діяльністю полягає у реалізації економічних інтересів підприємства в стратегічній перспективі шляхом задоволення чинних та майбутніх потреб споживачів при ринковому обміні. Нова парадигма передбачає створення механізму узгодження інтересів. Вітчизняні підприємства та їх керівники готові до змін. Упровадження принципів системно-рефлексивного маркетингу сприяє більшій ефективності вітчизняних підприємств, зокрема галузі ІТ-технологій, промислової, харчової, агропромислової, транспортної та інших галузей, що допоможе збалансувати структуру економіку нашої країни в умовах нестабільності.

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів доцільно розглядати як інтегрований управлінський підхід, що забезпечує усвідомлений аналіз управлінських рішень, їх результатів та подальше коригування маркетингових стратегій з урахуванням динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наукові підходи до рефлексивного управління маркетинговою діяльністю ґрунтуються на трьох основних концептуальних напрямках, поданих у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Основні концептуальні напрями рефлексивного управління в маркетинговій діяльності

Напрямок	Зміст
Когнітивно-поведінковий	- зосереджується на самоаналізі управлінських рішень; - передбачає усвідомлення керівником власних мисленнєвих установок, мотивів і моделей поведінки під час прийняття маркетингових рішень; - значення полягає у можливості своєчасного виявлення когнітивних викривлень, управлінських стереотипів та помилок, які можуть негативно впливати на ефективність маркетингової діяльності; - застосування цього підходу сприяє підвищенню якості управлінських рішень, розвитку критичного мислення та формуванню здатності керівника до адаптивної поведінки в умовах ринкової невизначеності.
Соціально-психологічний	- акцентує увагу на процесах комунікації та взаємодії між учасниками маркетингової діяльності; - рефлексія розглядається як інструмент усвідомлення соціальних ролей, очікувань і поведінкових реакцій персоналу та споживачів; - рефлексивне управління з позицій соціо-психологічного напрямку забезпечує узгодження індивідуальних і групових інтересів, підвищує рівень довіри в колективі, сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та підсилює мотивацію працівників до досягнення маркетингових цілей підприємства

Системно-процесуальний	- розглядає рефлексивне управління як безперервний циклічний процес, що містить планування, реалізацію, оцінювання та коригування маркетингових рішень; - ключовою особливістю є орієнтація на зворотний зв'язок і постійне вдосконалення управлінських процесів; - дозволяє інтегрувати рефлексивні процедури в усі етапи маркетингової діяльності, забезпечуючи її гнучкість, адаптивність і стійкість до змін зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [49; 50; 55; 286].

Аналіз основних концептуальних напрямів (див. табл. 1.5) рефлексивного управління в маркетинговій діяльності свідчить про їх взаємодоповнюючий характер та системну спрямованість на підвищення результативності управлінських рішень. Кожен із виокремлених напрямів акцентує увагу на різних аспектах управлінської діяльності керівника, водночас формуючи цілісну методологічну основу рефлексивного управління.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що ефективна система рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств має ґрунтуватися на синтезі когнітивно-поведінкового, соціально-психологічного та системно-процесуального напрямів. Їх поєднання забезпечує комплексний вплив на управлінські рішення, комунікаційні процеси та організаційні механізми маркетингу, що, в свою чергу, створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та досягнення стійких результатів у динамічних умовах ринку. Репрезентовані напрями стають, на нашу думку, основою для методичного формування системи рефлексивного управління в ритейлі ІТ-продуктів.

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю можна узагальнити у вигляді циклічної схеми (див. рис. 1.3.):



Рис. 1.3. Цикл рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (описова схема)

Джерело: розроблено автором на основі [73; 286].

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю доцільно розглядати як безперервний циклічний процес, у межах якого управлінські рішення формуються, реалізуються та коригуються на основі систематичної рефлексії результатів і умов діяльності. Запропонована схема (рис. 1.3) відображає логіку послідовної взаємодії основних етапів рефлексивного управління.

Початковим етапом циклу, вважають учені, є визначення маркетингових цілей, яке передбачає формування стратегічних і тактичних орієнтирів підприємства з урахуванням стану ринку, потреб споживачів, ресурсних можливостей та конкурентного середовища [77; 286]. На цьому етапі цілі набувають чіткого, вимірюваного та адаптивного характеру.

Наступним етапом є аналіз, який охоплює системне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів маркетингової діяльності, зокрема ринкових тенденцій, поведінки споживачів, результатів попередніх маркетингових рішень та ефективності використання маркетингових інструментів. Аналітичний етап створює інформаційну основу для обґрунтованого управлінського вибору.

На основі результатів аналізу, стверджують науковці, здійснюється прийняття маркетингових рішень, що передбачає вибір оптимальних стратегій і тактик маркетингової діяльності, визначення комплексу маркетингових заходів та розподіл відповідних ресурсів. У межах рефлексивного підходу прийняття рішень супроводжується усвідомленням керівником власних управлінських установок і можливих наслідків обраних дій [290].

Етап оцінювання полягає у вимірюванні результатів реалізації маркетингових рішень за допомогою кількісних і якісних показників ефективності, зокрема показників збуту, ринкової частки, лояльності споживачів та економічної доцільності

маркетингових заходів. Оцінювання забезпечує отримання об'єктивного зворотного зв'язку щодо досягнення поставлених цілей.

Ключовим елементом схеми є рефлексія, яка передбачає критичне осмислення керівником не лише результатів маркетингової діяльності, а й власних управлінських дій, логіки прийняття рішень, використаних інструментів і комунікаційних підходів. Саме на цьому етапі відбувається виявлення причин відхилень між запланованими та фактичними результатами, а також формування управлінських висновків.

Завершальним етапом циклу є коригування, що передбачає внесення змін до маркетингових цілей, стратегій, інструментів і управлінських підходів з урахуванням результатів рефлексії. Коригування забезпечує адаптацію маркетингової діяльності до динамічних умов зовнішнього середовища та ініціює новий цикл рефлексивного управління.

Отже, презентована циклічна схема рефлексивного управління маркетинговою діяльністю відображає логіку безперервного вдосконалення управлінських процесів, забезпечує інтеграцію аналітичних, поведінкових і рефлексивних механізмів та створює передумови для підвищення результативності й адаптивності маркетингової діяльності підприємства.

Ураховуючи охарактеризовані вище наукові напрями, пропонуємо адаптовані нами методичні підходи до впровадження системи рефлексивного управління підприємством, що передбачає поетапне впровадження таких елементів:



Рис. 1.4. Схема впровадження рефлексивного управління маркетинговою діяльністю

Джерело: створено автором.

Отже, погоджуючись з результатами поданих вище досліджень, вважаємо за доцільне використовувати маркетингову інформаційну систему підприємства ритейлу ІТ-продуктів з урахуванням тенденцій рефлексивного управління.

Маркетингову інформаційну систему підприємства ритейлу ІТ-продуктів ми будемо розглядати як один із складників інформаційно-рефлексивної системи управління підприємством, головною метою якої є отримання інформації для ефективного рефлексивного управління підприємством.

Погоджуючись з думкою Є. Гурчунової [10], зауважимо, що маркетингова інформаційна система на підприємстві має містити в собі: систему внутрішнього обліку підприємства, довідкову підсистему, систему аналізу маркетингової інформації принцип маркетингу. Маркетингова інформаційна система підприємства має охоплювати всі можливі джерела отримання інформації та етапи її обробки.

Аналіз наукових праць В. Пилипчука свідчить про те, що «...в процесі управління маркетингом збирається і аналізується інформація про стан і зміни зовнішнього середовища: кон'юнктуру ринку і стан конкуренції, досягнення науково-технічного прогресу у галузі науки і технологій виробництва, розвиток інфраструктури ринку. Важливими є функціонування та інтегрування інформаційних потоків внутрішнього маркетингового середовища» [74, с.51].

Учений також вважає, що у системі внутрішнього обліку підприємства мають бути система аналізу зовнішньої інформації, система аналізу внутрішніх факторів управління підприємством та система маркетингових досліджень [74].

На думку Ю. Іванова та М. Ус, система внутрішнього обліку підприємства має базуватись на діяльності персоналу, яка зводиться до збору різнопланової (невпорядкованої) інформації, необхідної для потреб маркетингу підприємства з оцінкою, аналізом, систематизацією одержаної інформації з метою її подальшого використання та підготовкою до прийняття маркетингових рішень [25]. Крім того, у функції персоналу на цьому етапі входить розробка рекомендацій і пропозицій щодо маркетингових та управлінських рішень.

У довідковій підсистемі підприємства науковці виокремлюють сукупність внутрішньої інформації щодо можливостей підприємства, стан ринку. товарів, що випускаються; інформацію, отримувану за допомогою маркетингової розвідки, зібрану із зовнішніх джерел за допомогою ненаукових методів та інформацію, отримувану за допомогою маркетингових досліджень, яка носить науковий характер [25].

Відповідно до методів і процедури збору, обробки та аналізу інформації, до так званої системи аналізу маркетингової інформації в контексті рефлексивного управління, ми відносимо інформаційне забезпечення, яке використовується в процесі маркетингової діяльності підприємства. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємства становить інформацію, необхідну для управління економічними процесами всередині підприємства та навколишнього середовища.

Інформаційне забезпечення підприємства розглядається Ю. Івановим та М. Ус як сукупність єдиної системи класифікації інформації, уніфікованих систем документації, схем інформаційних потоків, які циркулюють на підприємстві, а також як методологія побудови бази даних підприємства [25, с.62].

На думку В. Прауде, О. Білого, маркетингове інформаційне забезпечення підприємства – це безперервно діюча взаємопов’язана система людей, обладнання та процедури збору, обробки, аналізу, оцінки й розподілу інформації за місцем, часом і точністю для прийняття рішень з питань маркетингового планування, його інструментів контролю [79, с.53]. Отже, інформаційне забезпечення підприємства виступає головним чинником впливу на маркетингову діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Дослідимо більш детально маркетингову інформаційну систему підприємства ритейлу ІТ-продуктів, яка ефективно може впливати на маркетингову діяльність підприємства.

За даними Євростату, у 2023 р. системи Enterprise Resource Planning (ERP) дослідили 43,3% підприємств, Customer Relationship Management (CRM) – 25,8%, а Business Intelligence (BI) – 15,3% [148]. Діяльність зарубіжних підприємств дає змогу стверджувати про значно вищий рівень функціонального маркетингу та наповнення їх інформаційних систем. Усі завдання, пов’язані з формуванням, розвитком і управлінням маркетинговою діяльністю, зарубіжні підприємства інтегрують в межах таких систем, як SFA (Sales Force Automation), CRM (Customer Relation Management), ERP (Enterprise Resource Planning), ERP II (Enterprise Resource & Relation Planning), SCM (Supply Chain Management), MRP (Materiel Requirement Planning), MRP II (Manufacturing Resource Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), DCM (Demand Chain Management), Project Expert, Marketing Expert тощо.

Результати аналізу названих вище інформаційних систем, проведеного Івановим та М. Ус для забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів [25], узагальнено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

**Порівняльна характеристика окремих інформаційних систем для
забезпечення ефективної маркетингової діяльності підприємств ритейлу
ІТ-продуктів**

Назва системи	Складові модулі	Результат	Спрямованість
SCM (система управління ланцюгом поставок)	Планування ланцюгів поставок – планування та формування календарних графіків, рішення для спільної розробки прогнозів, проектування мереж поставок, моделювання різних ситуацій, аналіз рівня виконання операцій; виконання ланцюгів поставок; відстеження і контроль виконання логістичних операцій.	Підвищення гнучкості та оперативності планування і постачання виробництва. Можливість прогнозування ефективності діяльності підприємства і оцінки результатів з урахуванням дії зовнішнього середовища.	Великі та середні виробничі підприємства (завдання вхідної та вихідної логістики).
ERP-системи (планування ресурсів підприємства)	Управління ланцюгами постачань, управління даними про виріб, управління базою моделей, планування роботи, управління взаємовідносинами з споживачами, електронна комерція, проекти, управління знаннями, управління якістю, управління фінансами.	Розширення функціональності закупівель, збуту, замовлень, постачання, обліку, кадрів, складів, виробництва. Інтеграція всіх бізнес-процесів.	Великі та середні промислові та торговельні підприємства (всі ресурси).
ERP II (управління ресурсами підприємства з інтеграцією процесів співробітництва)	Податковий, бухгалтерський, кадровий облік, управління складом, транспортуванням, казначейство, управління взаємовідносинами з споживачами.	Поглиблення функціональності, збільшення зовнішніх зв'язків. Інтеграція всіх ділових процесів, орієнтованих на комерцію. Участь у ланцюжку створення вартості.	Великі та середні виробничі та торговельні підприємства (міжгалузеві та галузеві процеси).

CRM (управління відносинами з споживачами)	Управління контрактами, рахунком споживача, прогнозування продажу, організаційна структура та методологія продажу, маркетинг, кореспонденція, обслуговування торговельних заявок, післяпродажне обслуговування, синхронізація даних, інтеграція із системами ERP.	Підвищення ефективності взаємодії з споживачами на всіх стадіях відносин з ними (залучення, утримання, лояльність). Персоніфікація відносин з кожним споживачем, підвищення ефективності взаємодії з ним.	Великі, середні та малі підприємства, акцент на сфері послуг і торгівлі (міжгалузеві процеси).
CSRP (планування ресурсів, синхронізоване з покупцем).	Управління продажами і маркетингом, обслуговування покупців, технічне обслуговування, управління дослідженнями та розробками, бізнес-планування та облік, фінанси, планування зовнішніх процесів.	Підвищення ринкової активності підприємства. Планування замовлень, проте без урахування виробництва. Можливість покупця впливати на процес виробництва.	Національні та міжнародні корпорації (міжгалузеві процеси, внутрішня та зовнішня співпраця).

Джерело: розроблено автором на основі [25; 61; 80; 95].

Аналізуючи дані таблиці 1.6., можемо зробити висновок про те, що сучасні інформаційні системи в маркетинговій діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів, в яких передбачено модулі, що відповідають за здійснення та підтримку маркетингової діяльності, повністю можуть забезпечити цифрові управлінські процеси на підприємстві. До таких інформаційних систем ми відносимо ERP системи. В Україні підприємства використовують такі основні ERP системи: Microsoft Dynamics 365, SAP ERP, IT-Enterprise, OneBox, УНІБЕРСАЛ, Clobbi, BJET, LBS Cloud, Oracle ERP, ERP FOSS, Bimp, IMOOX та ін. Характеристика кожної з систем наведена нами у Додатку А.

Отже, на основі даних таблиць 1.5.-1.6. та Додатку А можна дійти висновку, що основними чинниками управління маркетинговою діяльністю підприємства в галузі ІТ-технологій є: управління часом, зміст та форма отримання інформації, рівень компетентності працівників підприємства, система внутрішнього контролю, рівень корпоративної культури, організація робочого місця працівника, якість та доступ до нормативно-правових актів, що регулюють методологію, методiku та організацію маркетингової діяльності підприємства, впровадження ERP систем при автоматизації управління підприємством.

Запропоновані нами методичні підходи, на наш погляд, дозволять сформувати цілісну систему рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів, що забезпечить підвищення адаптивності управлінських рішень та стійкість розвитку в умовах турбулентного ринку.

1.3. Концептуальні положення системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю може бути потужним інструментом для створення більш ефективних і привабливих кампаній, які резонують із цільовою аудиторією та досягають бажаних цілей. Аналіз наукових студій дає підстави стверджувати, що рефлексивне управління маркетинговою діяльністю може допомогти підприємству в таких напрямках роботи:

- зрозуміти потреби, уподобання та мотивацію споживачів, а також адаптувати маркетингові повідомлення та стратегії відповідно до потреб, зокрема проведення дослідження ринку, опитування, інтерв'ю та фокус-групи для отримання інформації від споживачів і використання її для розробки продуктів, послуг і кампаній, які відповідають очікуванням підприємства і вирішують їхні проблем;
- оцінити вплив та ефективність маркетингових кампаній, а також враховувати відгуки і результати, зокрема проводити вимірювання ключових показників ефективності (KPI) кампаній, таких, як охоплення, залучення, конверсія,

утримання та лояльність, і використання їх для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT) кампанії, а також внесення коректив;

- адаптуватися до мінливих ринкових умов, поведінки споживачів і конкурентного середовища, а також упроваджувати інновації та експериментувати з новими ідеями та підходами (моніторинг тенденцій, розробок та проблем на ринку; використання їх для передбачення майбутніх потреб і запитів споживачів, а також для створення нових ціннісних пропозицій, стратегій диференціації та конкурентних переваг) [5; 6; 9; 50; 105].

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю сприяє створенню більш гнучких маркетингових кампаній, орієнтованих на споживача, на дані, які можуть забезпечити кращі результати. Логічним продовженням поняття рефлексивного управління є рефлексивність – управлінська здатність до усвідомлення потенційних упереджень, припущень та обмежень, які можуть вплинути на судження та прийняття рішень, а також критично та конструктивно кидати їм виклик і сумніватися. Слід зауважити, що рефлексивність є низькозатратною, адже вона реалізується через керування споживача інформаційним шляхом. Підприємство передає саме ту інформацію, яка потрібна, у необхідному форматі й порядку, у конкретній точці контакту, щоб споживач прийняв цільове для підприємства рішення.

Рефлексивне управління – це не просто теоретична концепція, а й практичний інструмент, який може підвищити ефективність маркетингових кампаній. Усвідомлення впливу власних дій та повідомлень на ринок і суспільство може створити більш автентичні, привабливі та ефективні кампанії, які резонуватимуть із цільовою аудиторією та зацікавленими сторонами. Зокрема, на основі теоретичного аналізу спеціальної літератури нами були виокремлені переваги рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, серед яких найбільш значущими є такі:

- визнання власних сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз на ринку, допомога бренду у створенні унікальної ціннісної пропозиції та переконливої історії, яка приваблює й утримує споживачів;

- довіра та лояльність до своїх споживачів; прояв піклування про потреби, уподобання та відгуки постійних клієнтів, а також про соціальні та екологічні

проблеми, які їх стосуються, створення брендів, які можуть сприяти відчуттю зв'язку та приналежності до своїх споживачів;

- рефлексивне управління маркетинговою діяльністю може допомогти брендам створити позитивні соціальні зміни, підвищуючи обізнаність, надихаючи на дії та підтримуючи справи, які відповідають їхнім цінностям і баченню. Ураховуючи те, як їхні маркетингові кампанії впливають на суспільство, а також співпрацюючи з іншими учасниками й зацікавленими сторонами, бренди можуть посилити свій вплив [100; 105; 113; 134; 264].

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю є потужним інструментом у розумінні власних упереджень, припущень й точок зору. Крім того, важливим є розуміння того, як це впливає на рішення та дії, оскільки усвідомлення власної рефлексивності дає змогу покращити свою комунікацію, креативність та ефективність у розробці й реалізації маркетингових кампаній. У галузі ритейлу IT-продуктів рефлексивне управління маркетинговою діяльністю грає значущу роль через високу динаміку асортименту, короткі життєві цикли новинок та омніканальність взаємодії зі споживачем. Однак в контексті зазначеного, варто зауважити, що рефлексивне управління маркетинговою діяльністю також створює певні проблеми та ризики, які необхідно враховувати та контролювати [49].

Аналіз наукових розвідок дає підстави для узагальнення й виокремлення проблем рефлексивного управління в галузі ритейлу IT-продуктів, серед яких найбільш значущими вважаємо:

- подолання особистого та професійного спротиву, оскільки рефлексивне управління маркетинговою діяльністю вимагає перегляду власних переконань, цінностей і практик, а також передбачає відкритість до відгуків і критики. Це може бути важко і незручно, особливо якщо вкладено багато часу та зусиль у роботу, або якщо має місце тиск з боку споживачів. Важливим, на нашу думку, є пошук та оцінювання різноманітних точок зору, а також створення сприятливого та довірливого середовища, де рефлексивність заохочується й цінується;

- збалансування рефлексивності та дії, що дає глибше розуміння й створення більш інноваційних та ефективних рішень. Водночас рефлексивність також може

призвести до паралічу аналізу, коли витрачено занадто багато часу на роздуми, але недостатньо на дії; також рефлексивне управління може породжувати невизначеність і невпевненість, коли ставляться під сумнів власні судження та вибір, має місце вагання щодо того чи іншого способу дій. Щоб збалансувати рефлексивність і дії, повинно бути встановлено чіткі цілі та терміни, а також визначено пріоритетність найважливіших і термінових завдань;

- управління етичними наслідками, такими, як вплив компаній на суспільство, навколишнє середовище та зацікавлених сторін. Однак рефлексивне управління маркетинговою діяльністю також може створити етичні дилеми, коли компанії стикаються з суперечливими або конкуруючими цінностями, інтересами та очікуваннями. Наприклад, вибір між чесністю, прозорістю, переконливістю та прибутковістю, або етичні питання, які є складними, неоднозначними або суперечливими, зокрема, такі, як конфіденційність, різноманітність або соціальна відповідальність. Щоб управляти етичними наслідками, необхідно знати про етичні кодекси та стандарти в маркетинговій діяльності, а також послідовно й суворо їх дотримуватися. Крім того, необхідно отримати згоду та участь зацікавлених сторін [144; 250; 265].

У ритейлі ІТ-продуктів можна використовувати різні інструменти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, які допомагають генерувати ідеї, перевіряти припущення та передавати повідомлення переконливим способом.

На основі наукового пошуку виокремлено, на нашу думку, найефективніші інструменти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю:

а) основою рефлексивного управління маркетинговою діяльністю є дані, оскільки саме вони надають об'єктивну та надійну інформацію про ринок, споживачів і конкурентів. Дані можуть допомогти визначити потреби, уподобання та поведінку їхніх цільових сегментів, а також прогалини та можливості на ринку; виміряти ефективність і вплив підприємств, а також визначити сфери для удосконалення. Зокрема, можуть бути використані дані з опитувань, інтерв'ю, фокус-груп, веб-аналітики, соціальних мереж та інших джерел, щоб зрозуміти шлях споживача, мотивацію та рівень задоволеності своєї аудиторії. На основі цих даних може бути

розроблена кампанія, яка відповідає потребам і очікуванням споживача, а також забезпечує цінність і переваги. Дані можуть бути використані для моніторингу результатів роботи підприємства, наприклад, таких, як охоплення, залучення, конверсія, утримання та лояльність, і відповідно вносити корекцію для оптимізації результатів;

б) зворотний зв'язок як процес збору та аналізу відгуків і реакцій аудиторії на маркетингову кампанію може допомогти перевірити, підтвердити або спростувати свої припущення, гіпотези та цілі, а також робити висновки про причини своїх успіхів і невдач; зрозуміти особливості сприйняття, емоції та думки своєї аудиторії, а також те, як вона ставиться до бренду, продукту чи послуги. Зворотній зв'язок можна отримати з різних джерел, зокрема з таких, як відгуки споживачів, рейтинги, коментарі, скарги, пропозиції, рекомендації та інша інформація з уст в уста. Наприклад, можуть бути використані відгуки, щоб оцінити ефективність і привабливість повідомлення, тону, стилю, формату та каналу, а також визначити сильні та слабкі сторони підприємства. На основі відгуків може бути змінена або вдосконалена маркетингова діяльність, щоб підвищити її релевантність, ясність, переконливість і привабливість;

в) розповідь як мистецтво використання оповідей, анекдотів, метафор і символів, щоб передати повідомлення таким чином, що запам'ятовується та сприймається привабливо. Це може допомогти у налагодженні зв'язку й відносин з аудиторією, а також викликати емоційні та когнітивні реакції. Розповідь також може допомогти вирізнити свій бренд, продукт або послугу від конкурентів, а також повідомити про свою ціннісну пропозицію, бачення, місію та особистість. Розповідь можна застосовувати до різних елементів маркетингової діяльності, таких, як слоган, логотип, заголовок, копія, зображення, відео, аудіо та інтерактивні функції. Наприклад, оповідання може бути використане для створення переконливої та унікальної історії бренду, яка демонструє історію, цінності, культуру та досягнення бренду та надихає і мотивує аудиторію приєднатися до спільноти бренду та поділитися його баченням і місією;

г) гумор, тобто використання дотепу, іронії, сарказму, перебільшень та інших прийомів комічного для розваги та сміху, може допомогти привернути увагу та інтерес аудиторії, а також зробити свою маркетингову діяльність більш приємною та цікавою; зменшити опір і скептицизм аудиторії і підвищити її довіру та авторитет. Гумор може бути використаний в різних аспектах маркетингової діяльності, таких, як повідомлення, тон, стиль, формат і канал. Зокрема, гумор може бути застосований, щоб висміювати власний бренд, продукт чи послугу, своїх конкурентів, або загальні проблеми чи виклики, з якими стикається їхня аудиторія, а також запропонувати рішення чи переваги, які вирішують або полегшують ті проблеми чи виклики [139; 203].

Разом з тим, в українській та зарубіжній науці існують різні підходи до класифікації та систематизації принципів системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства [6; 9; 49; 58; 66; 139; 203]. З урахуванням специфіки об'єкта нашого дослідження виокремлено наступні підсистеми (блоки) принципів: загальні (загальносистемні), організаційно-технологічні, часткові.

Перші (загальні) розкривають змістовну й загальноцільову спрямованість рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, наступні (організаційно-технологічні) – її організаційну й технологічну сторони, треті (часткові) стосуються безпосереднього індивідуального підходу учасників маркетингової діяльності та споживачів.

Крім того, спеціалісти зазначають, що рефлексивне управління підприємств ритейлу IT-продуктів ґрунтується ще й на таких принципах, як:

- принцип цілебумовленості, який передбачає, що процес має бути орієнтований на ціль, для цього застосовують повний спектр необхідних заходів рефлексивного управління;
- принцип актуалізації, що зобов'язує до проведення «актуалізації» планування, це забезпечує досить повне уявлення про інтелектуальний потенціал підприємства, особливо у ситуаціях, пов'язаних із глобальним інформаційним простором;

- принцип відповідності означає, що повинна бути дотримана взаємна узгодженість цілей, місця, часу та методів рефлексивного управління;
- принцип моделювання застерігає, що не можна забувати про прогнозування та моделювання дій і станів протилежної сторони під час виконання процедур рефлексивного управління;
- принцип попередження передбачає, що поточні події мають бути попереджені та передбачені [5; 9; 48; 50].

Технологічні системи є еволюційними; системи та компоненти перебувають у стані постійного розвитку та вдосконалення. Ця еволюційна природа перебільшена в сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях (ІКТ), які розвиваються набагато швидше, ніж інші попередні інформаційні системи. Сили, які рухають цією еволюцією, містять, на думку вчених, як прогрес у можливостях ІКТ, так і зміни в тому, як люди використовують ІКТ. Наприклад, розвиток комп'ютерної техніки зробив стільникові телефони доступними та масовими. Унаслідок цього зростає кількість споживачів, що збільшило попит як на пристрої голосу, так і на пристрої передачі даних у мережі. Миттєво розширювалися можливості доступу до різноманітних систем даних, що стимулювало подальше використання кишенькових комп'ютерів [112].

Термін «рефлексивний» спочатку використовувався для опису взаємних і одночасних ефектів між дослідниками соціальних наук і суб'єктами їх дослідження. У дослідженнях, присвячених сучасній інформаційній технології та її ролі у створенні соціокультурного контексту 21-го століття, термін «рефлексивний» використовується для опису взаємного впливу технологічних пристроїв на завдання, які вимагають (і викликають) інформаційні технології, індивідів та групи, які використовують цю технологію для цих завдань [5]. Особливо в ситуаціях, коли досліджуються нові ринки, рефлексивні відносини описуються як зв'язки «поштовх-тягни» («push–pull»); нові технології пропонуються ринку виробниками, а ринок витягує нові пристрої від виробників (див. рис. 1.5.). Ці рефлексивні відносини можуть призвести до розширення та збільшення використання ІКТ для більшої кількості завдань або для більшої та більш різноманітної групи населення, вони

можуть обмежити використання інформаційних технологій або призвести до якісно інших взаємодій з використанням ІКТ.

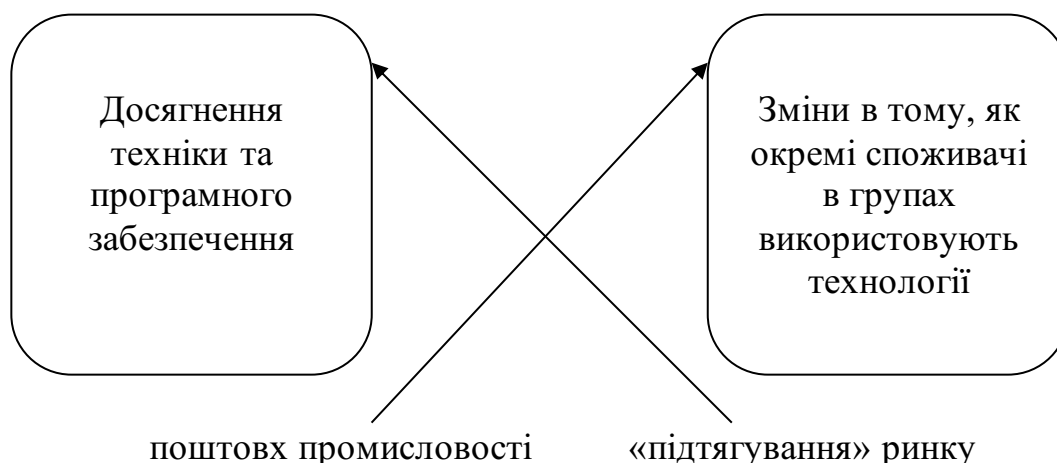


Рис. 1.5. Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю в еволюції інформаційних технологій

Джерело: [132;134; 167].

В умовах цифрової трансформації економіки традиційні методи маркетингового впливу втрачають ефективність через «інформаційний шум» та підвищення компетентності споживачів ІТ-продуктів. Виникає необхідність переходу від прямого (стимулювання збуту) до рефлексивного управління.

Під рефлексивним управлінням маркетинговою діяльністю пропонується розуміти процес передачі підстав для прийняття рішень одним із суб'єктів ринкової взаємодії (ритейлером) іншому суб'єкту (споживачу або конкуренту) таким чином, щоб кінцеве рішення останнього, яке він вважає власним та незалежним, відповідало цілям керуючого суб'єкта [49, с.54].

Згідно з теорією В. Лефевра (див. п.п. 1.2), рефлексивне управління базується на моделюванні внутрішнього світу об'єкта управління. Для ритейлу ІТ-продуктів це означає необхідність побудови маркетингової стратегії не навколо товару (product-centric), а навколо моделі мислення споживача (customer-mindset), враховуючи його рівень цифрової грамотності та сприйняття інновацій [203].

Презентуємо створену нами на основі вищепроаналізованих наукових праць архітектуру системи рефлексивного управління у вигляді концептуальної моделі системи, яка базується на трьохрівневій ієрархії взаємодій, де враховуються специфічні риси ринку ритейлу ІТ-продуктів:

Інформаційно-когнітивний рівень: формування інформаційного поля (контент-маркетинг, огляди гаджетів, лідери думок), що визначає картину світу споживача.

Процесуальний рівень: алгоритмізація шляху споживача з використанням тригерів, що спонукають до імпульсивних або раціональних покупок (наприклад, таймери «акція діє до..» для емоційних покупок або порівняльні таблиці характеристик для раціональних).

Рефлексивний рівень: моделювання реакції споживача на маркетингові стимули та завчасна корекція цих стимулів [9; 268].

Під час побудови маркетингової стратегії підприємств ритейлу ІТ-продуктів необхідно враховувати специфіку ІТ-продуктів (швидке моральне старіння, складність вибору, висока ціна), що вимагає впровадження специфічних рефлексивних процедур (див. табл. 1.7.):

Таблиця 1.7.

Рефлексивні процедури побудови маркетингової стратегії підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Етап рефлексивного циклу	Маркетинговий інструментарій ритейлу ІТ-продуктів	Очікуваний рефлексивний ефект
0. Плацдарм	Створення «екосистеми знань» (блоги, YouTube-канали бренду).	Формування довіри та статусу експерта. Споживач приходить не купувати, а дізнаватися.
1. Передача підстав	Таргетована реклама з акцентом на «болі» (наприклад, «твій ноутбук гальмує?»).	Актуалізація потреби, яку споживач міг не усвідомлювати (нав'язування проблеми).
2. Перехоплення рефлексії	Порівняння товарів, де вигідний ритейлеру товар має «оптимальний вибір» (ефект якоря).	Маніпуляція критеріями вибору. Споживач думає, що обрав раціонально, але критерії задав продавець

3. Закріплення вибору	Програми лояльності, гейміфікація процесу покупки.	Формування емоційної прив'язки та бар'єру переключення на конкурента.

Джерело: складене автором на основі [266; 268].

Запропонована у таблиці 1.7. структура демонструє, що рефлексивний цикл починається ще до безпосереднього акту купівлі – на етапі «плацдарму». Формування «екосистеми знань» через брендovanі інформаційні канали (блоги, відеоконтент, огляди) створює когнітивне середовище, у межах якого ритейлер позиціонується як експерт і надійне джерело знань. Рефлексивний ефект цього етапу полягає у зміщенні мотивації споживача від транзакційної до пізнавальної: покупець починає сприймати бренд як орієнтир у складному технологічному виборі, що знижує рівень критичного опору подальшим маркетинговим впливам.

На етапі передачі підстав застосовується інструментарій, спрямований на актуалізацію або навіть конструювання проблеми споживача. Таргетована реклама, побудована навколо типових «болів» користувача ІТ-продуктів, активізує рефлексивні процеси самоспостереження та сумніву щодо власного досвіду використання техніки. Таким чином, підприємство ритейлу не просто реагує на вже сформований попит, а ініціює його шляхом нав'язування інтерпретації ситуації як проблемної.

Етап перехоплення рефлексії є ключовим у межах рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Саме тут ритейлер цілеспрямовано впливає на когнітивні механізми вибору споживача, формуючи набір критеріїв оцінювання альтернатив. Використання ефекту «якоря» та категорії «оптимального вибору» створює ілюзію раціональності рішення, тоді як реальні параметри порівняння задаються продавцем. Рефлексивний ефект цього етапу полягає у підміні автономної рефлексії споживача керованою, що підвищує ймовірність вибору вигідного для ритейлера товару.

Завершальним етапом циклу є закріплення вибору, на якому рефлексивний вплив зміщується з когнітивного рівня на емоційно-поведінковий. Програми лояльності, елементи гейміфікації та персоналізовані пропозиції формують позитивне післякупівельне осмислення рішення та знижують готовність споживача до перегляду

власного вибору в майбутньому. У результаті створюється бар'єр переключення на конкурента, що має не лише економічний, а й психологічний характер.

Узагальнюючи викладене вище, можна стверджувати, що репрезентовані рефлексивні процедури демонструють перехід від класичного маркетингового управління до рефлексивно-орієнтованої моделі, у межах якої підприємства ритейлу ІТ-продуктів цілеспрямовано керують процесами осмислення, оцінювання та прийняття рішень споживачами. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність маркетингової стратегії в умовах високої складності ІТ-продуктів, інформаційної перевантаженості ринку та зростаючої ролі поведінкових факторів у споживчому виборі.

Запропоновані концептуальні положення дозволяють перевести маркетингову діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів з площини реактивного реагування на зміни попиту в площину проактивного формування споживчої поведінки. Ключовим елементом є перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин, побудованого на керованому сприйнятті цінності високотехнологічних товарів.

Управління маркетинговою діяльністю є критично важливим елементом будь-якої успішної бізнес-стратегії і передбачає аналіз, планування, впровадження та контроль діяльності для задоволення потреб споживачів і досягнення цілей організації. Для ефективності управління маркетинговою діяльністю, підприємства повинні розуміти принципи управління маркетинговою діяльністю та застосовувати їх. Розрізняють сім принципів управління маркетинговою діяльністю і те, як вони можуть допомогти підприємствам досягти своїх маркетингових цілей. Характеристика кожного принципу наведена нами у Додатку Б.

Принципи управління маркетинговою діяльністю мають вирішальне значення для досягнення підприємствами своїх маркетингових цілей. Важливим аспектом в управлінні маркетинговою діяльністю має орієнтація на споживача. Це допомагає підприємствам зрозуміти потреби, уподобання та поведінку своїх споживачів, дозволяючи їм розробляти продукти та послуги, які відповідають цим потребам і створюють для них цінність.

У контексті зазначеного, слід зауважити, що система рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства ритейлу ІТ-продуктів технологій базується також на використанні принципів і механізмів, які дозволяють враховувати не тільки об'єктивні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, але й суб'єктивні уявлення, очікування та реакції учасників ринку. Основна мета такої системи – забезпечення адаптивності та ефективності маркетингової стратегії в умовах динамічного ринку ритейлу ІТ-продуктів.

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів є важливим інструментом адаптації підприємств до швидких змін ринку та технологічних інновацій. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на зовнішні виклики, але й активно впливати на поведінку споживачів, партнерів і конкурентів. Основу рефлексивного управління становлять принципи, що забезпечують ефективність управлінських рішень, а також механізми, які допомагають реалізовувати ці принципи на практиці.

Аналіз принципів рефлексивного управління узагальнено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Принципи рефлексивного управління

Принцип	Зміст та приклади застосування
1. Принцип адаптивності	У галузі ритейлу ІТ-продуктів швидкість змін є одним із ключових факторів успіху. Отже, компанії повинні гнучко адаптувати свої стратегії до змін у технологіях, вподобаннях споживачів і конкурентному середовищі. Приклад: компанія Microsoft проводить регулярний моніторинг ринку, аналізуючи такі тренди, як штучний інтелект, блокчейн і хмарні обчислення. Це дозволяє їм швидко оновлювати свої продукти й послуги відповідно до потреб ринку [76] Інша ілюстрація - впровадження гнучких методологій управління, таких як Agile і Scrum, що дозволяє ІТ-командам швидко адаптуватися до змін у вимогах споживачів.
2. Принцип інтерактивності	Залучення споживачів у процес комунікації та розробки продуктів дозволяє підвищити їхню лояльність і створити додаткову цінність. Інтерактивність передбачає постійний двосторонній зв'язок між компанією та її цільовою аудиторією. В галузі інформаційних технологій це реалізується через активну взаємодію в соціальних мережах, форумах і спеціалізованих платформах. Приклад: Slack активно використовує відгуки користувачів, зібрані через інструменти інтерактивного

	опитування, для вдосконалення функцій свого продукту [107]. У свою чергу, GitHub створює простір для обговорення й обміну ідеями між розробниками, що допомагає вдосконалювати програмне забезпечення.
3.Принцип багатоступеневої взаємодії	Успішна маркетингова діяльність потребує координації між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями управління. Для забезпечення узгодженості стратегій на всіх рівнях управління необхідно враховувати взаємозв'язки між стратегічним, тактичним і оперативним рівнями Приклад: у компанії Apple стратегічні рішення щодо розробки інноваційних продуктів, таких, як iPhone або Apple Watch, підкріплюються тактичними кроками у створенні маркетингових кампаній і оперативною реалізацією через роздрібні мережі [232].
4. Принцип врахування суб'єктивного фактора	Базується на розумінні психології цільової аудиторії, конкурентів і партнерів і є важливим для розробки ефективної стратегії. Це дозволяє передбачати їхні дії та впливати на прийняття рішень [9]. Приклад: Netflix використовує алгоритми машинного навчання для аналізу поведінки глядачів і пропонує їм персоналізовані рекомендації, які збільшують тривалість перегляду й лояльність споживачів. У маркетингу це може також включати використання фокус-груп і психометричних тестів для більш глибокого розуміння потреб споживачів.
5. Принцип інноваційності	Постійне впровадження нових ідей, технологій та маркетингових інструментів є критично важливим у сфері ІТ. Інновації сприяють збереженню конкурентних переваг у динамічному середовищі [149; 292]. У рефлексивному управлінні інноваційність передбачає впровадження нових підходів, технологій і продуктів. Приклад: Tesla застосовує інноваційні рішення не лише у виробництві автомобілів, але й у маркетинговій діяльності, зосереджуючи увагу на онлайн-продажах і просуванні через соціальні мережі. Компанія також активно використовує дані від споживачів для вдосконалення продуктів, таких, як програмне забезпечення автопілота.
6. Принцип проактивності	Проактивний підхід дозволяє компаніям не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, створюючи нові можливості [230]. Приклад: Amazon активно аналізує великі обсяги даних для прогнозування змін у поведінці споживачів. Завдяки цьому вони впровадили послугу "передбачуваного пакування", яка дозволяє зменшити час доставки, формуючи замовлення до моменту його оформлення.
7. Принцип прозорості	Прозорість процесів і комунікацій сприяє зміцненню довіри споживачів і партнерів, знижує репутаційні ризики та підвищує стійкість відносин. Приклад: IBM активно публікує звіти про результати своїх досліджень і відкритих проєктів, зокрема у сфері

	штучного інтелекту. Це створює позитивний імідж і стимулює довіру з боку споживачів [232].
8. Принцип персоналізації	Персоналізація є ключовим чинником ефективності ІТ-маркетингу, оскільки забезпечує релевантність пропозиції та підвищує утримання споживачів [187;188]. Приклад: YouTube і Spotify застосовують рекомендаційні алгоритми для формування індивідуалізованого користувацького досвіду, що сприяє як залученню нових користувачів, так і утриманню наявних завдяки зручності та відчутній цінності сервісу.

Джерело: складене автором на основі [9; 75; 76; 107; 149; 187; 188; 232; 292].

Серед механізмів системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства в галузі ритейлу ІТ-продуктів учені (Ф. Бутл, С. Ковальчук, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Хамел) виокремлюють такі:

1. Рефлексивний аналіз ринку, зовнішнього середовища та конкурентного ландшафту передбачає не лише моніторинг змін у галузі ритейлу ІТ-продуктів, а й критичне осмислення власних управлінських припущень і обмежень інформації. Даний аналіз є основою для адаптації маркетингових стратегій підприємства. Різноманітні методи стратегічного аналізу такі, як аналіз PESTEL (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори), допомагають, на думку спеціалістів, прогнозувати зміни в зовнішньому середовищі, а також оцінювати конкурентні сили на ринку. Стратегічні напрями розвитку маркетингу передбачають ефективне використання аналітики даних, персоналізацію взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності комунікаційних каналів [40; 261]. Науковці вважають, що оцінка конкурентів і аналіз їхніх стратегій є важливими етапами для коригування власної маркетингової стратегії та забезпечення конкурентної переваги [142; 143; 191; 232]. Однак ключовим етапом є фіксація гіпотез, перевірка їхньої валідності та виявлення можливих когнітивних упереджень. Оскільки аналітика ринку є основою рефлексивного управління, то застосування інструментів Big Data, таких, як Tableau або Google Analytics, дозволяє виявляти поведінкові патерни споживачів та аналізувати конкурентів [269; 287].

2. Система збору та аналізу зворотного зв'язку є важливим елементом рефлексивного управління, який надає важливу інформацію про ефективність

маркетингових ініціатив. Тому, на думку вчених, використання інструментів для збору таких даних, як соціальні мережі, опитування, CRM-системи, дає можливість підприємствам отримувати реальний зворотний зв'язок від споживачів і оперативно реагувати на його зміни [108]. Аналіз відгуків допомагає ідентифікувати проблеми та адаптувати стратегії до потреб споживачів [109], зокрема такі CRM-системи, як Salesforce, допомагають отримувати дані про споживачів та коригувати маркетингові стратегії на основі цих даних [127].

3. Моделювання поведінки конкурентів та споживачів. Ігрові моделі та сценарний аналіз допомагають підприємствам передбачати можливі дії конкурентів. Наприклад, подібні інструменти використовуються в стратегічному плануванні великих корпорацій, зокрема як Amazon [106].

3. Адаптивність та гнучкість маркетингових стратегій за сучасних умов є важливим аспектом; необхідним є створення гнучких маркетингових стратегій, здатних оперативно адаптуватися до змін у технологіях та ринкових умовах. Такий підхід містить розробку стратегій, заснованих на аналізі даних і трендів, які постійно змінюються. Для цього науковці пропонують використовувати прогнози і моделювання [108; 247], а також техніки, які дозволяють коригувати стратегії в реальному часі на основі нової інформації.

4. Інтеграція інформаційних технологій у маркетингові процеси. Зокрема використання таких сучасних інформаційних технологій, як CRM-системи, інструменти для аналізу великих даних (Big Data), автоматизація маркетингових процесів, значно підвищують ефективність роботи підприємства. За допомогою технологій можна збирати, зберігати та обробляти великі обсяги даних, що дає можливість точніше сегментувати ринок і персоналізувати маркетингові кампанії [122]. Використання таких технологій дозволяє виявляти нові можливості для взаємодії з споживачами та підвищення їхньої лояльності [124].

5. Регулярна рефлексія на внутрішні процеси та результати дозволяє підприємствам не лише оцінювати ефективність своїх дій, а й виявляти слабкі місця у стратегіях. Оцінка результатів роботи через KPI (ключові показники ефективності) є важливим інструментом для забезпечення постійного вдосконалення

маркетингових процесів [280]. Вивчення результатів допомагає коригувати діяльність підприємства та покращувати взаємодію зі споживачами.

6. Управління та культура інноваційних стратегій і технологічних інновацій. Галузь ритейлу IT-продуктів є однією з найбільш інноваційних, тому постійне впровадження нових технологій, таких, як штучний інтелект (AI) для персоналізації підприємств або використання блокчейн-технологій для забезпечення прозорості, є важливим складником їхньої успішної стратегії [278]. Інноваційні стратегії дозволяють підприємствам не лише реагувати на зміни в ринку, а й самостійно створювати нові тенденції, здобуваючи конкурентні переваги. Важливим, підкреслюють науковці, для ефективного управління маркетинговими процесами є розвиток культури інновацій та підтримка лідерства, що заохочує до змін і втілення нових ідей. Стратегічне керівництво має важливу роль у сприянні впровадженню технологічних інновацій і забезпеченні організаційної гнучкості, необхідної для реагування на зміни в ринку [180; 282]. Успішне лідерство сприяє створенню команди, здатної впроваджувати зміни та оптимізувати маркетингові стратегії. Рефлексивне управління у бізнесі передбачає постійний аналіз і адаптацію стратегій, де омніканальність виступає ключовим інструментом інтеграції клієнтського досвіду та підвищення ефективності взаємодії з ринком [39].

7. Використання цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту (AI) та автоматизації, є важливими для оптимізації процесів маркетингової діяльності. Наприклад, чат-боти та автоматизовані платформи, такі, як HubSpot, допомагають підтримувати взаємодію зі споживачами [43; 223].

8. Навчання персоналу. Програми навчання, такі, як LinkedIn Learning, спрямовані на підвищення компетенцій співробітників у напрямку рефлексивного управління [243].

9. Побудова рефлексивного середовища всередині підприємства, культура відкритого аналізу й оцінки дій сприяє підвищенню ефективності всієї команди [184]. Наприклад, у компанії Google створено середовище, де співробітники активно обмінюються ідеями та ініціативами [174].

10. Аналіз емоційного впливу, зокрема нейромаркетинг, дозволяє оцінити емоційну реакцію споживачів на рекламні кампанії [202; 232; 260]. Такі компанії, як Coca-Cola, активно застосовують ці методи для вдосконалення своєї маркетингової стратегії.

11. Інтеграція з екосистемою ринку. Співпраця з платформами, такими, як Amazon Web Services, дозволяє IT-компаніям інтегрувати свої продукти в більші екосистеми [106].

12. Використання автоматизованих систем моніторингу. Такі інструменти моніторингу, як SEMrush або Hootsuite, забезпечують автоматизований аналіз соціальних медіа та ринкових трендів.

13. Оцінка впливу маркетингових кампаній. Використання таких інструментів KPI-аналізу, як Power BI, дозволяє оптимізувати витрати на рекламні кампанії.

14. Створення платформ для споживачів. Впровадження таких спеціалізованих платформ, як сервісні портали SAP, допомагає організувати зручний доступ до продуктів і послуг компанії [119; 289].

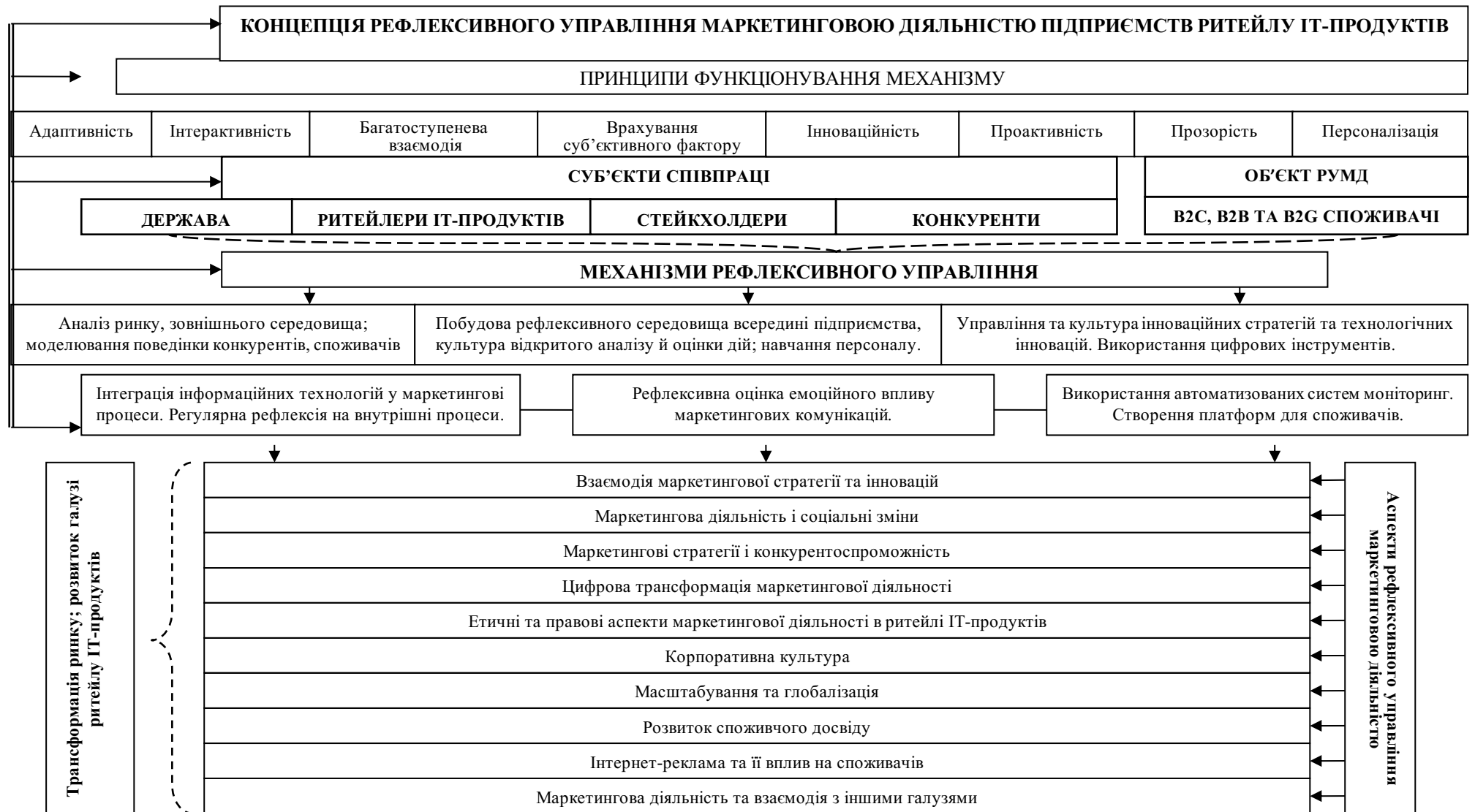


Рис.1.6. Організаційно-економічні засади механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств в галузі ритейлу ІТ-продуктів

Джерело: розроблено автором

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів можна визначити як вплив маркетингових стратегій, підприємств та інструментів на розвиток і еволюцію ринку, а також на соціальні та економічні зміни в суспільстві (див. рис. 1.6.). Оскільки технології постійно розвиваються, маркетингові стратегії мають особливе значення в цьому секторі. Ось декілька ключових аспектів, які можна розглядати у такому контексті:

1. Взаємодія маркетингової стратегії та інновацій. Маркетинг ритейлу ІТ-продуктів є потужним двигуном для інновацій. Він не тільки сприяє продажу нових продуктів і послуг, але й стимулює компанії до створення нових технологічних рішень, щоб задовольнити змінні потреби ринку. Рефлексивний вплив, на думку С. Анга, Ф. Еліс-Чедвіка, К. Келлера, Ф. Котлера та ін. полягає в тому, що маркетинг не лише просуває інновації, але й визначає їх напрямки. Наприклад, вплив маркетингових кампаній може сприяти розвитку нових ІТ-продуктів, таких, як смартфони, соціальні мережі або інтернет-рішення для бізнесу [235; 239].

2. Маркетинг і соціальні зміни. Маркетинг підприємств ритейлу ІТ-продуктів також має соціальний вплив, оскільки він формує ставлення споживачів до нових технологій. Вплив на суспільство виявляється через підвищення обізнаності про нові технології та їх вплив на повсякденне життя. Реклама ІТ-продуктів, як вважає О. Попко не тільки інформує, але й формує нові соціальні норми та звички, наприклад, через введення нових моделей комунікацій в соцмережах або онлайн-освіті [76; 77].

3. Маркетингові стратегії і конкурентоспроможність. В умовах високої конкуренції у галузі ритейлу ІТ-продуктів маркетингові стратегії відіграють ключову роль у формуванні конкурентної переваги. Наприклад, брендинг, позиціонування продуктів, використання інформаційних платформ для просування, соціальні медіа, SEO, контент-маркетинг – все це допомагає підприємствам, що працюють в сфері інформаційних технологій, не тільки продавати свої продукти, але й будувати стійкі відносини з споживачами [76; 96; 242].

4. Цифрова трансформація і маркетинг. Маркетинг у галузі ритейлу ІТ-продуктів активно використовує цифрові інструменти для розширення аудиторії,

покращення взаємодії з користувачами і збору даних для покращення персоналізації. Це також є рефлексивним впливом, оскільки зміни в маркетингових стратегіях ведуть до зміни самих технологій, які стають більш орієнтованими на дані [84; 252; 255]. Дослідниця С. Турлакова вивчає механізми рефлексивного управління поведінкою економічних агентів у цифровому просторі та підкреслює роль інструментів штучного інтелекту у формуванні адаптивних стратегій управління. Авторка показує, як цифрові технології дозволяють враховувати взаємодію агентів та передбачати їхні рішення в умовах високої невизначеності [92].

5. Етичні та правові аспекти маркетингової діяльності. Вплив маркетингу у галузі ритейлу ІТ-продуктів також стосується етики та правових аспектів, оскільки поширення нових технологій через маркетингові канали має наслідки для приватності користувачів, захисту даних і загальної інформаційної безпеки. Тому важливим є розгляд етичних практик у підприємствах, а також ролі реклами в дотриманні прав споживачів [127; 128].

Крім того, серед аспектів рефлексивного впливу маркетингової діяльності в галузі інформаційних технологій можна виокремити наступні:

6. Вплив на корпоративну культуру. Маркетингові стратегії підприємств ритейлу ІТ-продуктів, часто формують внутрішню корпоративну культуру, особливо через орієнтацію на інновації, швидкість змін та адаптацію до нових умов ринку. Керівники таких підприємств часто інтегрують маркетингові ідеї у свою корпоративну культуру, підштовхуючи співробітників до креативності, експериментування та постійного вдосконалення. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидко змінюваному середовищі технологій [1; 27; 146].

7. Масштабування та глобалізація. Маркетингові стратегії підприємств ритейлу ІТ-продуктів, мають значний вплив на масштабування бізнесу, яке сприяє глобалізації підприємства. Завдяки таким маркетинговим каналам, як соціальні мережі, платформи електронної комерції та цифровий маркетинг, підприємства можуть виходити на нові міжнародні ринки, розширюючи свій вплив. Рефлексивний вплив у цьому випадку полягає в тому, що через таку маркетингову діяльність

підприємства змінюють підхід до глобальних стратегій, інтернаціоналізації продуктів і послуг [1; 27; 217].

8. Вплив на розвиток споживчого досвіду. Маркетингові інструменти, особливо ті, що застосовуються у ритейлі IT-продуктів, активно працюють над створенням унікального споживчого досвіду: часто використовуються такі новітні технології, як персоналізовані рекомендації, адаптивні інтерфейси та чат-боти, для того щоб покращити взаємодію із користувачами. Рефлексивний ефект полягає в тому, що споживачі стають більш вимогливими, і маркетингова діяльність з кожним роком змушена ставати все більш орієнтованою на індивідуальні потреби користувачів [276; 277].

9. Інтернет-реклама та її вплив на споживачів. Інтернет-реклама та її маркетингові інструменти мають глибокий вплив на споживчі рішення. Підприємства ритейлу IT-продуктів, зокрема у сфері розробки програмного забезпечення, часто використовують пошукову оптимізацію (SEO), контекстну рекламу, банери та таргетовану рекламу для залучення споживачів. Рефлексивний ефект полягає в тому, що на основі значних даних і алгоритмів машинного навчання, маркетингологи можуть адаптувати свої стратегії для більш точного досягнення аудиторії, що змінює саму природу реклами [220; 262].

10. Маркетинг та взаємодія з іншими галузями. Підприємства ритейлу IT-продуктів через свої маркетингові стратегії можуть активно взаємодіяти з іншими секторами, такими, як фінанси, охорона здоров'я, енергетика, логістика тощо. Це сприяє формуванню нових бізнес-моделей, в яких технології і маркетинг взаємопов'язані і виводять інші індустрії на новий рівень ефективності. Рефлексивний вплив тут полягає в тому, що маркетингові стратегії можуть бути не тільки інноваційними для самої галузі, але й відкривати нові можливості для трансформації інших сфер бізнесу [83; 207; 212].

Рефлексивний вплив маркетингової діяльності підприємств ритейлу IT-продуктів можна побачити в широкому спектрі: від інновацій до соціальних змін. Маркетинг не тільки рекламує і продає, але й формує суспільні тренди, стимулює технологічний прогрес і впливає на етичні норми взаємодії з технологіями.

Отже, рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів варто розглядати як двосторонній процес. З одного боку, маркетинг сприяє розвитку і популяризації технологічних інновацій, з іншого – змінює самі технології, орієнтуючи їх на потреби користувачів. Такий процес трансформації не лише впливає на ринок, але й визначає загальний напрямок розвитку галузі інформаційних технологій в цілому. Враховуючи викладене вище, варто зауважити, що використання сучасних цифрових інструментів і технологій забезпечує ефективність і результативність управління. Успішна реалізація механізмів рефлексивного управління сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертації здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних підходів до формування та розвитку управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів в умовах цифрової трансформації економіки. Узагальнення наукових джерел вітчизняних і зарубіжних учених дало змогу систематизувати основні концепції маркетингу, еволюцію його інструментарію та специфіку застосування в ритейлі ІТ-продуктів, який характеризується високим рівнем інноваційності, динамічністю ринкового середовища та значною залежністю від технологічних змін.

У результаті дослідження уточнено зміст і особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів, що полягають у поєднанні класичних маркетингових підходів із сучасними цифровими інструментами, орієнтованими на персоналізацію взаємодії зі споживачами, управління досвідом споживачів та формування довгострокових партнерських відносин. Обґрунтовано, що орієнтованість на споживача, гнучкість та інноваційність виступають базовими принципами маркетингу, які визначають конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку.

Проаналізовано роль цифрового маркетингу як ключового елемента сучасної маркетингової стратегії підприємств ритейлу ІТ-продуктів, зокрема використання соціальних медіа, контент-маркетингу, аналітики великих даних та автоматизованих комунікаційних каналів. Встановлено, що зазначені інструменти забезпечують підвищення ефективності маркетингових рішень, оперативність реагування на зміни споживчої поведінки та можливість формування обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень.

У першому розділі дисертації сформовано теоретико-методичне підґрунтя дослідження рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів в умовах цифрової трансформації економіки.

У процесі опрацювання наукових джерел окреслено авторське бачення еволюції наукових підходів до розвитку теорії маркетингу, що дало змогу простежити трансформацію маркетингової парадигми від класичних концепцій до сучасних

цифрових та рефлексивних моделей управління. На цій основі виокремлено ключові детермінанти зміни маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів, зумовлені зростанням ролі сервісних складників, персоналізації комунікацій та омніканальної взаємодії зі споживачами.

У межах виконання завдань дослідження поглиблено теоретичні засади рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, що дозволило описати сутність рефлексивного підходу як управлінської концепції, орієнтованої на усвідомлення та інтерпретацію поведінки споживачів, конкурентів і внутрішніх стейкхолдерів у динамічному ринковому середовищі. Виокремлено базові принципи рефлексивного маркетингового управління, серед яких адаптивність, проактивність, орієнтованість на споживача та інтеграція аналітичних і поведінкових інструментів.

У результаті теоретичного аналізу описано специфіку маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів, яка проявляється у поєднанні товарних і сервісних рішень, активному використанні цифрових каналів комунікації, маркетингових інформаційних систем та інструментів аналітики великих даних. Окреслено роль цифрового маркетингу як системоутворювального елемента сучасних маркетингових стратегій, що забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень та оперативність реагування на зміни споживчої поведінки.

У контексті формування методичних передумов подальшого дослідження подано підходи до інтеграції технологій штучного інтелекту та машинного навчання в маркетингову діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Описано їхній потенціал у частині автоматизації маркетингових процесів, прогнозування попиту, оптимізації клієнтського шляху споживача та підвищення рівня їхньої задоволеності й лояльності.

Окрему увагу приділено аналізу потенціалу застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання в маркетинговій діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Обґрунтовано, що їх використання сприяє автоматизації маркетингових процесів, підвищенню точності прогнозування попиту, оптимізації комунікацій із споживачами та зростанню рівня їхньої задоволеності й лояльності.

Отримані результати дослідження підтверджують визначальну роль інтеграції сучасних підходів у маркетингову діяльність підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Розроблено організаційно-економічні засади механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів та представлено принципи функціонування маркетингового механізму, а саме: адаптивність, інтерактивність, багатоступенева взаємодія, персоналізація, прозорість, проактивність.

Установлено, що результативність маркетингових стратегій значною мірою залежить від здатності суб'єктів господарювання оперативно та гнучко адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, впроваджувати інноваційні технології та впроваджувати орієнтовану на споживача модель розвитку. Застосування інструментів цифрового маркетингу, соціальних медіа та аналітики великих даних забезпечує підвищення ефективності планування й реалізації маркетингових кампаній.

Отже, у першому розділі виокремлено та систематизовано ключові теоретичні положення, окреслено концептуальні засади рефлексивного управління маркетинговою діяльністю та презентовано наукові підходи, що створюють цілісну методичну основу для подальшого аналізу й розроблення прикладних інструментів управління. Отримані висновки забезпечують логічний перехід до емпіричного дослідження та обґрунтування методичних і практичних рішень у наступних розділах дисертаційної роботи.

Результати дослідження теоретико-методичних засад рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів дали змогу систематизувати еволюцію маркетингових концепцій та інструментарію в умовах цифрової трансформації, обґрунтувати клієнтоцентричність, гнучкість та інноваційність як базові принципи маркетингової діяльності підприємств ритейлу, а також розвинути концептуальні положення побудови системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю на основі поєднання аналітичних і поведінкових інструментів та формування замкненого циклу самокорекції маркетингових рішень. Уточнені теоретико-методичні засади поєднують класичні

маркетингові підходи з цифровими та рефлексивними моделями управління, що дає змогу підприємствам ритейлу ІТ-продуктів точніше реагувати на зміни поведінки споживачів і умов ринку, підвищуючи обґрунтованість та оперативність управлінських рішень у маркетинговій діяльності.

Основні положення даного розділу опубліковані автором в роботах [55; 58; 265; 266].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІТ- ПРОДУКТІВ

2.1. Аналіз динаміки діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів з позиції фінансових результатів

Маркетингові результати діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів є інтегральним відображенням ефективності управлінських рішень, здатності підприємств адаптуватися до динамічного ринкового середовища та рівня сформованості його аналітичних і комунікаційних процесів. У галузі ритейлу ІТ-продуктів, що характеризується скороченням життєвого циклу товарів, високою швидкістю технологічних змін та зростаючою роллю цифрових каналів, динаміка маркетингових результатів набуває особливої дослідницької значущості, оскільки саме вона відображає здатність підприємств трансформувати маркетингові інструменти у фінансові та ринкові переваги.

Оскільки споживча електроніка становить значну часту B2C продажів у галузі ритейлу ІТ-продуктів розглянемо сукупні показники світового ринку за роками на рисунку 2.1.:

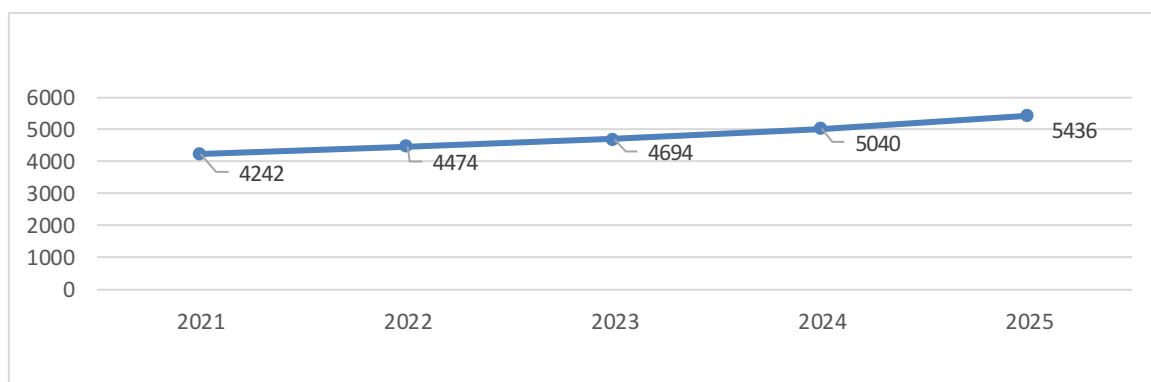


Рис. 2.1. Світовий ринок ритейлу ІТ-продуктів, млрд. \$

Джерело: складено автором на основі [221, 270].

Протягом 2021-2025 рр. ритейл ІТ-продуктів перейшов від пікового попиту під час пандемії до фази нормалізації. Ключовими драйверами результатів маркетингової

діяльності стали ціна, цінність, омніканальність і дані. У 2021 р. глобальні продажі на ринку ритейлу ІТ-продуктів досягли рекордних рівнів – \$4,24 трлн за підсумками року. На такий ріст переважно вплинули дистанційна робота та навчання[270]. Темпи зростання уповільнились у 2022-2023 рр. Це було пов'язане з багатьма факторами: інфляція, відкладений попит, слабша інноваційній у деяких категоріях та розвантаження запасів. Пік глобальної інфляції припав на середину 2022 р., після чого вона почала знижуватись, але залишалась вищою, ніж допандемічні рівні. Даний фактор посилив цінову чутливість ринку ритейлу ІТ-продуктів [280]. Відновлення попиту у 2024 р. значною мірою пов'язане з активізацією промоциклів і субсидій у Китаї. На нього припало 84% абсолютного приросту глобальних продажів у 2024 р. У першому півріччі 2024 р. онлайн-канал забезпечив 36% світових продажів техніки та довготривалих товарів [148; 178]. У першому півріччі 2025 р. можна відслідкувати стійке зростання попиту, адже виручка підприємств ритейлу ІТ-продуктів продовжила демонструвати позитивну динаміку.

В період 2021-2025 рр. лідери світового ринку, такі як Amazon зростали за рахунок створених екосистем: маркетплейс – реклама – підписки, тоді як більш спеціалізовані ритейлери, такі як BestBuy працювали в режимі корекції після піку 2021 р., утримуючи онлайн-частку через омінканальні сервіси [221].

Основними причинами такого зростання є цифровізація, зростання доходів населення, попит на «розумні» пристрої (AI, IoT, 5G-обладнання) та зміни споживчої поведінки після пандемії. Азіатсько-Тихоокеанський регіон лідирує (приблизно 38% у 2025 р.) завдяки концентрації виробництва (Samsung, LG, Sony) та великому внутрішньому попиту (Китай, Індія, Корея). Північна Америка та Західна Європа мають значні частки (20-30% кожна). Ринки Латинської Америки, Близького Сходу та Африки є меншими, але мають вищі темпи росту [137].

Головні постачальники ІТ-продуктів – глобальні виробники: Apple, Samsung, Huawei, Lenovo/IBM, HP, Dell, Acer, Asus, Sony, Xiaomi, тощо. Вони здебільшого мають глобальні лінійки і поставляють продукцію через офіційні дистрибуційні канали. на світовому ринку існує кілька великих дистриб'юторів (Ingram Micro, Tech Data (TD Synnex), ALSO, Avnet та ін.), які виступають посередниками між

виробниками й ритейлерами. В Україні, наприклад, працюють представництва Ingram Micro, ERC (Nowodin), DC Link, Retail Finance (Curriculum) та інші.

Аналіз українського ринку ритейлу ІТ-продуктів потребує попередньої статистичної операціоналізації, оскільки в офіційній статистиці Державної служби статистики України цей ринок не виокремлюється як самостійний сектор. Тому в дослідженні його розглянуто як сукупність ядра спеціалізованої роздрібно́ї торгівлі ІТ-продуктами, оптово-дистрибуційного контуру, який забезпечує постачання комп'ютерної, електронної та телекомунікаційної техніки, а також сервісного післяпродажного контуру. Такий підхід дає змогу уникнути звуження аналізу лише до магазинної торгівлі та врахувати реальну структуру українського ринку, де продаж ІТ-продуктів пов'язаний із дистрибуцією, електронною комерцією, сервісним обслуговуванням і підтримкою клієнта. Для забезпечення прозорості статистичного відбору використано класифікацію видів економічної діяльності КВЕД-2010, за якою до ядра ринку віднесено роздрібну торгівлю комп'ютерами, периферійним устаткуванням, програмним забезпеченням, телекомунікаційним устаткуванням та електронною апаратурою, а до суміжного контуру – оптову торгівлю відповідними товарами та ремонт комп'ютерної техніки й обладнання зв'язку [29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36]. Офіційний класифікатор КВЕД-2010 прямо визначає класи 47.41, 47.42 і 47.43 як відповідні спеціалізованій роздрібній торгівлі комп'ютерною, телекомунікаційною та електронною апаратурою, а класи 46.51 і 46.52 – як оптову торгівлю комп'ютерним, електронним і телекомунікаційним устаткуванням.

Таблиця 2.1.

Статистична операціоналізація українського ринку ритейлу ІТ-продуктів за КВЕД-2010

Код КВЕД-2010	Вид економічної діяльності	Роль у дослідженні	Статус у статистичній сукупності
47.41	Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	Ядро ритейлу ІТ-продуктів	Включено

47.42	Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах	Ядро ритейлу мобільних і телекомунікаційних пристроїв	Включено
47.43	Роздрібна торгівля електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення	Суміжний сегмент споживчої електроніки	Включено
46.51	Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням	Дистрибуційний контур постачання ІТ-продуктів	Включено до розширеної екосистеми
46.52	Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього	Дистрибуційний контур електроніки та телекомунікаційного обладнання	Включено до розширеної екосистеми
47.91	Роздрібна торгівля через фірми поштового замовлення або мережу Інтернет	Канал електронної комерції	Використано як контекстний індикатор без механічного додавання до ядра, оскільки клас не розмежовує товарні категорії
95.11	Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування	Післяпродажний сервісний контур	Включено до розширеної екосистеми
95.12	Ремонт обладнання зв'язку	Сервіс мобільної та телекомунікаційної техніки	Включено до розширеної екосистеми

Джерело: складено автором за КВЕД-2010 [29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36].

У подальшому агреговані показники ринку подано за статистичною логікою розширеної екосистеми обігу ІТ-продуктів. Такий підхід має прикладне значення для рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, оскільки маркетингові результати підприємств ритейлу ІТ-продуктів залежать не лише від кінцевого продажу товару, а й від доступності дистрибуційних каналів, сервісної підтримки, швидкості виконання замовлень, довіри до легального походження товару та здатності підприємства інтегрувати онлайн- і офлайн-взаємодію зі споживачем.

Таблиця 2.2.

Зведені економічні показники української екосистеми обігу ІТ-продуктів, 2019–2025 рр.

Рік	Підприємства	Працівники	Реалізація, млн. грн.	Додана вартість, млн. грн.	Продуктивність тис. грн. на особу
2019	8 331	71 502	265 190	72 823	1 018
2020	8 382	71 126	267 264	74 029	1 041
2021	8 441	73 077	289 143	81 097	1 110
2022	8 404	71 171	263 267	78 698	1 106
2023	8 492	67 197	280 297	78 551	1 169
2024	8 555	67 904	298 232	79 732	1 174
2025	8 618	68 712	309 120	81 190	1 182

Джерело: складено та розраховано автором за даними Державної служби статистики України [12; 15; 37; 38; 70].

Дані таблиці 2.2 свідчать, що українська екосистема обігу ІТ-продуктів у 2019–2025 рр. зберегла функціональну стійкість попри шок повномасштабної війни. У 2019–2021 рр. обсяг реалізації зріс із 265,2 до 289,1 млрд грн, тобто на 9,0%, що відповідало докризовому розширенню попиту на цифрові пристрої, комп'ютерну техніку, телекомунікаційне обладнання та супровідні сервіси. У 2022 р. відбулося падіння реалізації до 263,3 млрд грн, або на 8,9% порівняно з 2021 р., що відображало одночасний вплив втрати частини торговельної інфраструктури, логістичних розривів, міграції споживачів, зміни структури попиту та зниження купівельної спроможності. У 2023–2024 рр. ринок перейшов до фази відновлення: обсяг реалізації зріс до 298,2 млрд грн, перевищивши рівень 2021 р. на 3,1% і рівень 2019 р. на 12,5%. Розрахункова оцінка 2025 р. на рівні 309,1 млрд грн вказує на продовження помірного зростання, однак цей приріст не слід трактувати як повне відновлення всіх сегментів ринку, оскільки агрегований показник поєднує роздрібний, оптово-дистрибуційний і сервісний контури.

Структурно важливішою є не лише динаміка реалізації, а й співвідношення між кількістю суб'єктів господарювання, зайнятістю та продуктивністю. Кількість підприємств у межах обраної статистичної сукупності зросла з 8 331 у 2019 р. до 8

618 у 2025 р., або на 3,4%, тоді як чисельність працівників зменшилася з 71,5 до 68,7 тис. осіб, або на 3,9%. За той самий період продуктивність праці зросла з 1 018 до 1 182 тис. грн доданої вартості на одну особу, тобто на 16,1%. Таке поєднання показників свідчить, що після 2022 р. ринок відновлювався не за рахунок екстенсивного збільшення чисельності персоналу, а переважно через цифровізацію продажів, автоматизацію операцій, оптимізацію складської та логістичної роботи, розвиток онлайн-каналів і підвищення ролі CRM/ERP-рішень у взаємодії з клієнтами.

Для деталізації структури попиту доцільно виокремити три основні сегменти українського ринку ритейлу ІТ-продуктів: B2B, B2C і B2G. На відміну від глобального співвідношення B2B/B2C, такий розрахунок здійснено на українській статистичній основі. Загальний обсяг української екосистеми обігу ІТ-продуктів у 2024 р. становив 298,232 млрд грн. B2C-контур оцінено за сумарним чистим доходом провідних ритейлерів організованого сегмента – ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» і ТОВ «РОЗЕТКА.УА» – у 2024 р.; B2G-контур визначено за даними E-Tender щодо категорії Prozorro / Prozorro Market «Комп’ютерне обладнання та приладдя» за CPV 30200000-1, яка охоплює персональні комп’ютери, ноутбуки, серверне обладнання, монітори, периферійні пристрої, комплектуючі та інше комп’ютерне обладнання. За даними E-Tender, агрегований обсяг проведених торгів у цій категорії становить 80 млрд грн.



Примітка. B2B-сегмент визначено як залишок агрегованого обсягу української екосистеми обігу ІТ-продуктів після виокремлення B2C-контуру провідних ритейлерів і B2G-контуру публічних закупівель комп'ютерного обладнання.

Рис. 2.2. Орієнтовна структура сегментів попиту українського ринку ритейлу ІТ-продуктів, 2024 р., %

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними табл. 2.2, фінансової звітності провідних ритейлерів [87; 88; 89; 90; 151] та даними Е-Tender щодо закупівель комп'ютерного обладнання за CPV 30200000-1 [19].

Дані рисунка 2.2. свідчать, що найбільшу частку в українському ринку ритейлу ІТ-продуктів формує B2B-сегмент – 46,50%. Він охоплює корпоративні закупівлі, для яких характерні партійність, вищий середній чек, повторюваність попиту, договірний супровід і потреба в сервісному обслуговуванні. Частка B2C становить 26,68% і відображає організований споживчий контур, представлений провідними українськими ритейлерами, для яких ключовими чинниками є ціна, акційні пропозиції, доступність товару, швидкість доставки, омніканальна взаємодія та клієнтський досвід. B2G-сегмент оцінено на рівні 26,82%; він пов'язаний із закупівлями комп'ютерного обладнання та супутніх ІТ-продуктів публічними замовниками через систему Prozorro / Prozorro Market. На відміну від B2C і B2B, цей сегмент функціонує за процедурною логікою: через бюджетні цикли, тендерні

вимоги, технічні специфікації, строки постачання, гарантійні умови та формалізовані критерії відбору постачальника. Тому виділення B2G дає змогу точніше описати українську специфіку ринку ІТ-продуктів і показати, що маркетингова діяльність ритейлера має враховувати не лише індивідуального та корпоративного клієнта, а й публічного замовника.



Рис. 2.3 Динаміка реалізації ринку ритейлу ІТ-продуктів України, 2019-2025 рр., млрд. грн.

Джерело: складено автором на основі [12; 31].

Загальна кількість суб'єктів господарювання залишилась відносно незмінною, тоді як кількість працівників скоротилась з 71 502 чол. у 2019 році до 68 712 чол. у 2025 році. Можемо зробити висновок, що офлайн ритейл поступово переходить у цифрові канали, де для обслуговування тих самих обсягів потрібно менше людей. Рис. 2.4. дає змогу порівняти динаміку кількості підприємств та чисельності працівників.



Рис. 2.4. Динаміка кількості підприємств та чисельності працівників ринку ритейлу IT-продуктів, 2019-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [12; 31].

Ріст продуктивності відображає три процеси: автоматизацію бізнес-операцій, перехід продажів в онлайн канали та впровадження CRM та ERP-систем. На рис. 2.5. наведено показник продуктивності праці, розрахований як відношення доданої вартості до чисельності працівників.

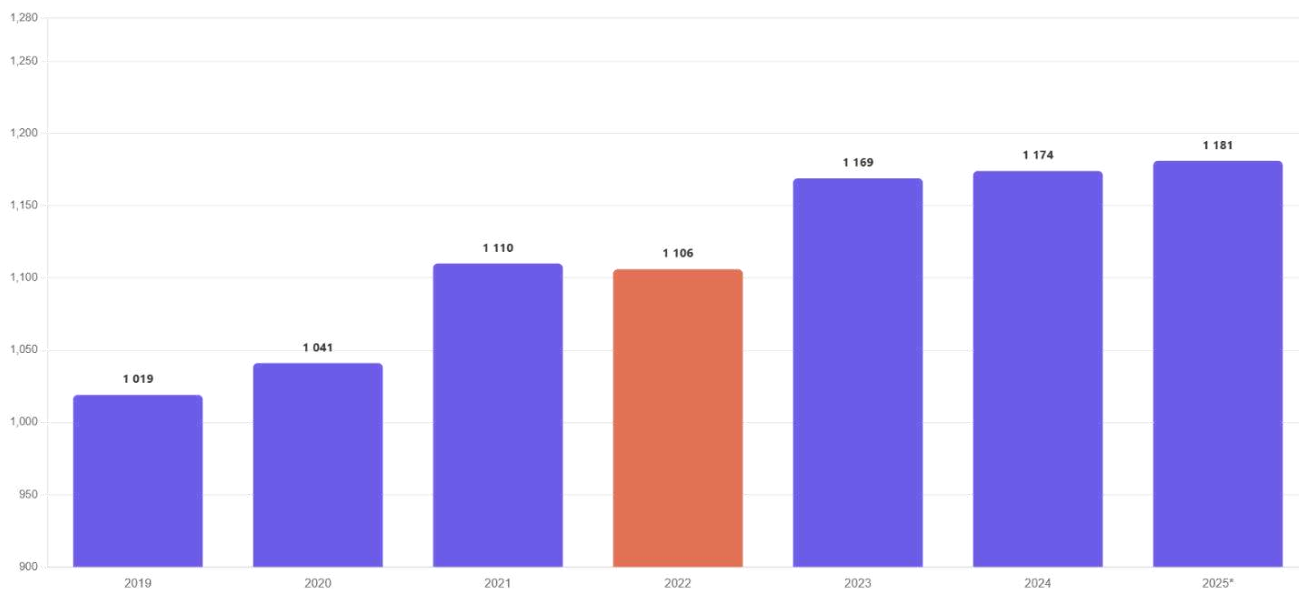
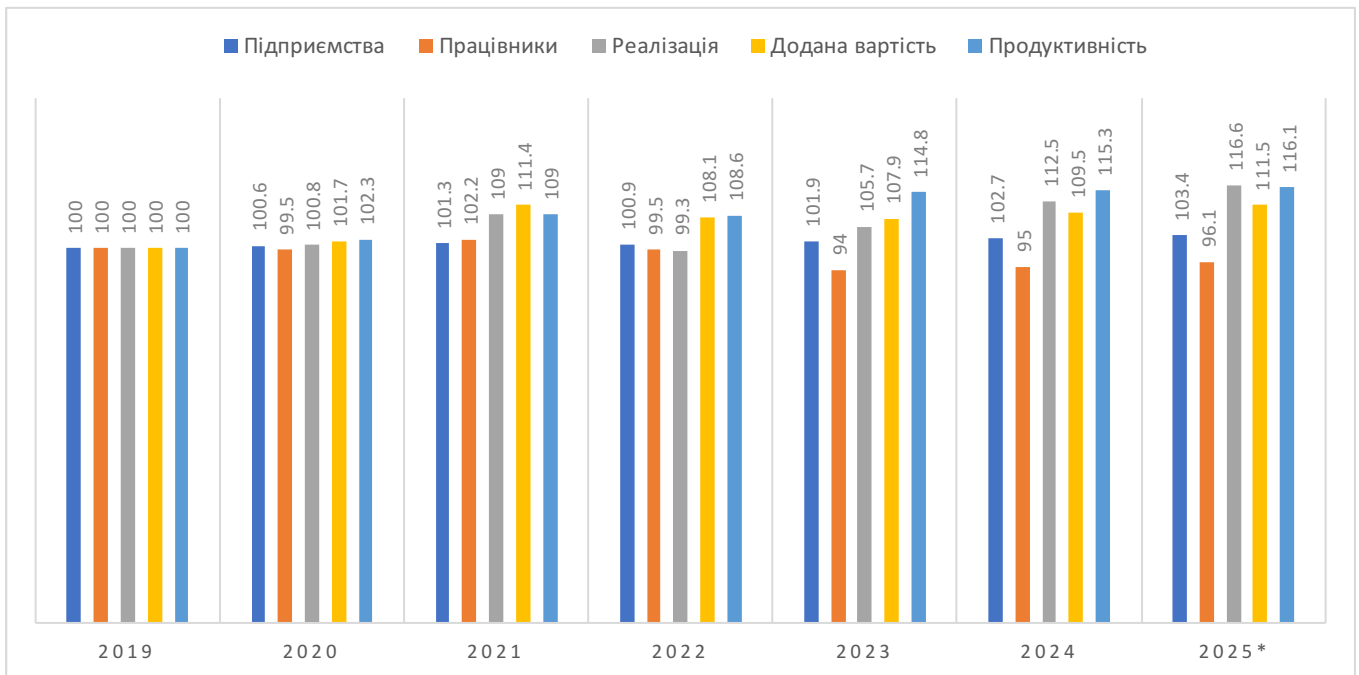


Рис. 2.5. Продуктивність праці на ринку ритейлу ІТ-продуктів, 2019-2025 рр.

Джерело: складено автором на основі [12; 31].

Для узагальнення різноспрямованої динаміки ринку доцільно перейти від абсолютних значень до індексного подання, де базовим роком обрано 2019 р. На відміну від попередніх рисунків, які окремо показують реалізацію, кількість підприємств, чисельність працівників і продуктивність, індексний графік дає змогу зіставити ці показники в єдиній шкалі та виявити структурний розрив між зростанням ринкового обороту й продуктивності та скороченням зайнятості. Вихідні індексні

ряди розраховано за даними таблиці 2.2.



Примітка: 2025 р. – розрахункова оцінка.

Рис. 2.6. Індекси динаміки української екосистеми обігу ІТ-продуктів, 2019-2025 рр., 2019 = 100%

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними табл. 2.2.

Індексне подання підтверджує, що український ринок ІТ-продуктів після воєнного шоку 2022 р. відновлювався асиметрично. Найшвидше зростали реалізація та продуктивність: у 2025 р. їхні індекси становили відповідно 116,6% і 116,1% до рівня 2019 р. Натомість індекс чисельності працівників залишався нижчим за базовий рівень і становив 96,1%. Це означає, що ринкова адаптація відбувалася не через просте збільшення трудових ресурсів, а через зміну операційної моделі ритейлерів: посилення онлайн-каналів, автоматизацію обробки замовлень, цифровізацію клієнтських комунікацій, оптимізацію логістики та концентрацію управлінських функцій у даних. Для теми дисертації цей результат має принципове значення, оскільки демонструє перехід від кількісного розширення ринку до підвищення ролі аналітичної, інформаційної та рефлексивної спроможності підприємств.

Агреговані статистичні показники української екосистеми обігу ІТ-продуктів необхідно доповнити аналізом провідних підприємств організованого ритейлу,

оскільки саме на цьому рівні найчіткіше проявляється зв'язок між ринковою динамікою, маркетинговою адаптацією та фінансовими результатами. Для цього в дослідженні використано відкриту фінансову звітність ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» та ТОВ «РОЗЕТКА.УА», які репрезентують різні моделі роботи на ринку: спеціалізовану омніканальну мережу побутової техніки й електроніки, мережевий ритейл із розвиненим офлайн-каналом та маркетплейсно-онлайн-орієнтовану модель. Такий добір не означає ототожнення всього ринку з трьома компаніями, однак дає змогу простежити, як загальні статистичні тенденції трансформуються у фінансові результати ключових операторів.

У межах дослідження аналіз динаміки діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів здійснюється через оцінку фінансових показників (чистий дохід, валовий прибуток, фінансовий результат), поведінкових індикаторів ринку (попит, реакції споживачів, конкурентна активність) та організаційних характеристик маркетингової функції. Такий підхід дозволяє розглядати результати не як ізольований підсумок господарської діяльності, а як наслідок певної управлінської логіки, рівня аналітичної зрілості та здатності підприємств коригувати маркетингові рішення відповідно до змін попиту.

Аналіз динаміки діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів через призму фінансових результатів дозволяє не лише оцінити поточну ринкову позицію досліджуваних нами підприємств, а й виявити трансформації у споживчій поведінці, які стають підґрунтям для розробки стратегій рефлексивного управління.

Ефективність маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів демонструє тісний зв'язок із цифровою трансформацією суспільства. Аналіз проведено за період 2021-2024 рр. та I-III кв. 2025 р., що зумовлено, зокрема, заснуванням ТОВ «Фокстрот» у 2020 р., внаслідок чого перший повний фінансовий рік діяльності підприємства припадає саме на 2021 р., що забезпечує коректну порівнюваність показників усіх досліджуваних підприємств. Згідно з даними аналітичних звітів, ключовим показником успішності маркетингових стратегій є здатність менеджменту інтерпретувати зовнішні сигнали та прогнозувати реакції

стейкхолдерів, що узгоджується з теоретичними засадами рефлексивного управління [137; 147].

Представимо більш детально аналіз динаміки діяльності найбільших підприємств ритейлу ІТ-продуктів в Україні за період 2021-2024 рр. та І-ІІІ кв. 2025 р. у розрізі чистий дохід, валовий прибуток, фінансовий результат, валова та чиста маржа (див. табл.2.3). Зауважимо, що розглянуті підприємства реалізують широкий спектр товарів і не обмежуються лише ІТ-продуктами, однак з урахуванням фокусу нашої наукової роботи надалі зосереджуємось на сегменті ІТ-продуктів.

Таблиця 2.3.

Динаміка фінансових результатів підприємств ритейлу ІТ-продуктів в Україні (2021-2024 рр., І-ІІІ кв. 2025 р.)

Підприємство	Рік	Чистий дохід, млн грн	Валовий прибуток, млн грн	Чистий фінрезультат, млн грн	Валова маржинальність, %	Чиста маржинальність, %
ТОВ «Comfy»	2021	19 795,3	3 829,2	23,4	19,34	0,118
	2022	16 579,9	3 455,3	2,0	20,84	0,012
	2023	27 632,4	5 328,4	40,3	19,28	0,146
	2024	34 958,2	6 846,1	25,5	19,58	0,073
	2025 (9M)	25 432,1	≈4 980,6	-228,3	19,58	-0,897
ТОВ «Фокстрот»	2021	5 562,0	554	-265,8	9,96	-4,779
	2022	9 808,7	2 099,4	-20,7	21,4	-0,211
	2023	12 650,8	2 644,0	314,4	20,9	2,486
	2024	14 882,6	3 342,1	6,7	22,46	0,045
	2025 (9M)	12 199,4	≈2 739,6	-167,4	22,46	-1,373
ТОВ «ROZETKA»	2021	21 172,6	3 877,6	33,9	15,29	0,521
	2022	18 388,1	3 367,6	119,0	19,31	0,185
	2023	25 463,9	4 663,5	12,0	18,32	0,468
	2024	29 742,6	5 447,1	16,3	20,40	0,040
	2025 (9M)	21 138,8	≈3 871,4	-78,4	15,29	-0,371

Джерело: складено автором на основі [87; 88; 89; 90].

У 2021 р. на ринку ритейлу ІТ-продуктів в Україні спостерігався відкладений попит та оновлення асортименту пристроїв, що стимулювало зростання великих мереж. За річними даними фінансової звітності підприємств дохід товариства з

обмеженою відповідальністю «Комфі Трейд» (далі – ТОВ «Comfy») становив 19,795 млрд грн, товариства з обмеженою відповідальністю «Дієса» (далі – ТОВ «Eldorado») – 14,204 млрд грн, товариства з обмеженою відповідальністю «РОЗЕТКА.УА» (далі – ТОВ «ROZETKA») – 21,172 млрд грн, товариства з обмеженою відповідальністю «ФТД-РИТЕЙЛ» (далі – ТОВ «Фокстрот») – 5,562 млрд грн. [87; 88; 89; 90]. Даний період характеризувався конкуренцією за різноманітність асортименту, наявність товарів, використання промо-інструментів (сезонні розпродажі, програми лояльності, кешбек, безкоштовна доставка та ін.) і розвитком омніканальних форматів продажу. У 2022 р. ключовою зміною стало різке погіршення зовнішнього середовища у зв'язку з повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України: часткова втрата торгових площ і складів, міграція споживачів, зростання ризиків і обмежень логістики, що вплинуло на річні фінансові показники мереж. Дохід ТОВ «Comfy» знизився до 16,580 млрд грн (-16,24% р/р), ТОВ «ROZETKA» до 18,388 млрд грн (-13,15% р/р), «Eldorado» до 7,314 млрд грн (-48,51% р/р); при цьому в «Eldorado» зафіксовано чистий збиток -605,9 млн грн. Спостерігалася структурна зміна попиту: зростання частки необхідних покупок, важливість наявності товару, швидкість виконання замовлень, прозора комунікація та довіра. У 2023 р. мережа «Eldorado» публічно оголосила про санацію та реструктуризацію боргів. Конкуренція за попит фактично змістилася до ТОВ «Comfy», ТОВ «Фокстрот» і ТОВ «ROZETKA», які краще витримали трансформацію каналів та операційних процесів. Ринок перейшов до режиму адаптації та відновлення в організованому сегменті. Річний дохід ТОВ «Comfy» зріс до 27,632 млрд грн (+66,66% р/р), ТОВ «ROZETKA» до 25,463 млрд грн (+38,48% р/р), ТОВ «Фокстрот» до 12,651 млрд грн (+28,98% р/р). У 2024 році посилювався конкурентний тиск з боку нелегального імпорту. За оцінкою CEO ТОВ «Фокстрот», частка «сірого» ринку електроніки та побутової техніки зросла до 25-30% у гривні (і близько 10% в одиницях)[165]. Важливим для утримання споживача стає перехід від конкуренції «лише ціною» до конкуренції довірою та легальністю, сервісом та досвідом споживачів. Саме тому фінансові результати провідних ритейлерів ІТ-продуктів продовжили зростати: дохід ТОВ «Comfy» – 34,958 млрд грн (+26,51% р/р), ТОВ «Фокстрот» – 14,883 млрд грн (+17,64% р/р), ТОВ «ROZETKA»

– 29,742 млрд грн (+16,8% р/р). У 2025 році український ритейл ІТ-продуктів закріпився в режимі омніканальної конкуренції. З позиції управління маркетинговою діяльністю це супроводжувалося посиленням ролі e-commerce та мобільного каналу. У «Фокстроту» за підсумками 2025 року онлайн-напрямок став одним із головних факторів зростання: трафік збільшився на 46%, e-commerce товарообіг на 76%, розширилася база споживачів до 15,1 млн (приблизно на 9% за рік), а показники утримання та частоти покупок покращилися (утримання зросло на 12%, частота покупок на 3%). Одночасно структура попиту відображала зовнішні обмеження (енергетичні ризики): у 2025 р. у «Фокстроту» продажі енергонезалежних рішень (зарядні станції, генератори) зросли більш ніж на 50%, що стимулювало коригування асортименту, комунікацій і промо-акцентів ритейлерів [91; 93].

Виходячи із вищезазначених даних, можемо зробити наступні висновки. ТОВ «Comfy» упродовж усього досліджуваного періоду є беззаперечним лідером за масштабом виручки серед трьох підприємств. У 2021 році підприємство отримало 19,8 млрд грн чистого доходу, у 2022 році зафіксувало спад до 16,6 млрд грн, після чого у 2023-2024 роках перейшло до фази швидкого зростання – до 27,6 млрд грн і 35,0 млрд грн відповідно. За 2021-2024 роки приріст виручки становить приблизно 76,6%, а валовий прибуток зріс зі 3,83 млрд грн до 6,85 млрд грн (приблизно +78,8%). Нарощування обороту в цілому конвертувалося у приріст валового результату без суттєвого зниження маржі. Валова маржинальність ТОВ «Comfy» при цьому виглядає стабільною для ритейлу: близько 19-21%. Підприємство утримує майже однакову валову дохідність навіть на різних обсягах продажів. Натомість чиста прибутковість у ТОВ «Comfy» структурно дуже низька: чистий результат коливається від 2,0 до 40,3 млн грн у 2021-2024 роках, що відповідає чистій маржинальності лише 0,012-0,146%. Це типовий сигнал для великого ритейлу з високими операційними витратами: валова маржа наче достатня, але майже повністю поглинається витратами на збут, персонал, оренду, логістику, маркетинг та іншими статтями нижче валового прибутку. У 2025 році за 9 місяців ТОВ «Comfy» показує вже 25,4 млрд грн доходу (близько 72,8% від усього 2024 року), при збереженні валової маржі 19,58% отримує орієнтовно 5,0 млрд грн валового прибутку, але виходить на чистий збиток -228,3 млн грн і чисту

маржинальність -0,897%. Така зміна знаку при майже незмінній валовій маржі зазвичай означає істотне погіршення фінансових показників, а саме: зростання операційних витрат, разові втрати, курсові різниці, фінансові витрати.

ТОВ «Фокстрот» у 2021-2024 роках демонструє найбільш різку трансформацію валової маржинальності та валового прибутку. У 2021 році при виручці 5,56 млрд грн валовий прибуток становив лише 554 млн грн, а валова маржа – 9,96%, що виглядає суттєво слабше за ТОВ «Comfy» і ТОВ «ROZETKA» у той же період. Вже у 2022 році підприємство не просто наростило чистий дохід до 9,81 млрд грн, а й радикально підняло валову маржинальність до 21,4%. Валовий прибуток зріс до 2,10 млрд грн. У 2023-2024 роках валова маржинальність утримується на високому рівні (20,9% і 22,46%), а валовий прибуток збільшується до 2,64 млрд грн і 3,34 млрд грн. Сукупно за 2021-2024 роки валовий прибуток зростає більш ніж у шість разів, що є найсильнішою динамікою поміж трьох підприємств. Однак чистий фінансовий результат у ТОВ «Фокстрот» набагато більш волатильний, ніж валові показники. У 2021 році підприємство має збиток -265,8 млн грн (чиста маржа -4,779%), у 2022 році майже виходить у нуль (-20,7 млн грн; -0,211%), у 2023 році демонструє найкращий у таблиці прибуток 314,4 млн грн із чистою маржинальністю 2,486%, а у 2024 році, попри рекордні для себе виручку 14,88 млрд грн і валову маржу 22,46%, фактично повертається до прибутковості 6,7 млн грн чистого прибутку (0,045%). Поєднання високої валової маржі з майже нульовим чистим результатом прямо вказує, що ключовим фактором підсумку були витрати нижче валового прибутку або разові фактори, які нівелювали перевагу в товарній маржі. За 9 місяців 2025 року ТОВ «Фокстрот» має 12,20 млрд грн доходу (це вже близько 82,0% від 2024 року), орієнтовно 2,74 млрд грн валового прибутку при тій самій валовій маржі 22,46%, але фіксує чистий збиток -167,4 млн грн і маржинальність -1,373%, тобто ситуація з прибутковістю знову погіршується при збереженні сильного валового профілю.

ТОВ «ROZETKA» займає другу позицію за масштабом виручки серед розглянутих підприємств. У 2021 р. підприємство отримало 21,17 млрд. грн. чистого доходу та 110,4 млн чистого прибутку (0,521%). У 2022 році виручка скоротилась до 18,39 млрд. грн., а чистий прибуток до 34 млн. грн. (0,185%). У 2023-2024 рр.

підприємство повертається до зростання, дохід збільшується до 25,46 млрд. грн. та 29,74 млрд. грн. відповідно, а валовий прибуток до 4,66 млрд. грн. і 6,07 млрд. грн. при валовій маржі 18,32% та 20,40% відповідно. Сукупно за 2021-2024 рр. валовий прибуток ТОВ «ROZETKA» майже подвоюється, а валова маржинальність виходить на рівень, співставний із ТОВ «Comfy», хоча у 2024 році ще поступається піковим значенням ТОВ «Фокстрот».

Навіть у турбулентні періоди підприємства зберігають здатність швидко відновлювати виручку, перебудовувати комерційні політики та перезапускати валовий результат. Аналіз також показує високу еластичність фінансових показників: після просідань можливі стрімкі відскоки, але стійкість на рівні чистого прибутку вимагає не тільки відновлення продажів, а й синхронної адаптації витрат, каналів і управління маркетинговою діяльністю.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що галузь ритейлу ІТ-продуктів утвердилась як одна із найбільш адаптивних у національній економіці, продемонструвавши високу еластичність та здатність до стрімкої регенерації фінансових показників. Вже у 2023 році галузь продемонструвала відновлення, що стало можливим завдяки глибокій цифровій трансформації маркетингових каналів та операційній гнучкості у реагуванні на радикальну зміну споживчих пріоритетів. Ключовим фактором стабілізації фінансових результатів у 2025 році виступило домінування омніканальної моделі бізнесу та здатність підприємств протистояти макроекономічним коливанням через розбудову власних цифрових екосистем.

Особливої ваги набуває рефлексивне управління маркетинговою діяльністю, оскільки значна диференціація у прибутковості лідерів ринку (зокрема випереджальний успіх ТОВ «Comfy») підтверджує, що сучасний маркетинговий результат є похідним від точності прогнозування поведінкових актів споживачів та швидкості адаптації внутрішніх «ментальних моделей» підприємства до динамічного цифрового середовища. Показники діяльності за 2025 рік фіксують збереження оборотів і посилення омніканальної моделі, однак не дають підстав трактувати відновлення як повну стабілізацію чистої прибутковості. У цих умовах ключового значення набуває не екстенсивне розширення торговельних мереж, а інтенсифікація

взаємодії з базою споживачів на основі аналітики даних, персоналізації та коригування маркетингових рішень.

З метою об'єктивізації оцінювання глибини інтеграції рефлексивного управління маркетинговою діяльністю пропонується використання авторської шкали РМУ-5 (Рефлексивне Маркетингове Управління – 5 рівнів). В основу даної шкали покладено концепцію рефлексивних процесів В. Лефевра [203], згідно з якою управління здійснюється шляхом передачі опоненту (споживачу або конкуренту) такої інформації, яка б змусила його прийняти заздалегідь визначене рішення.

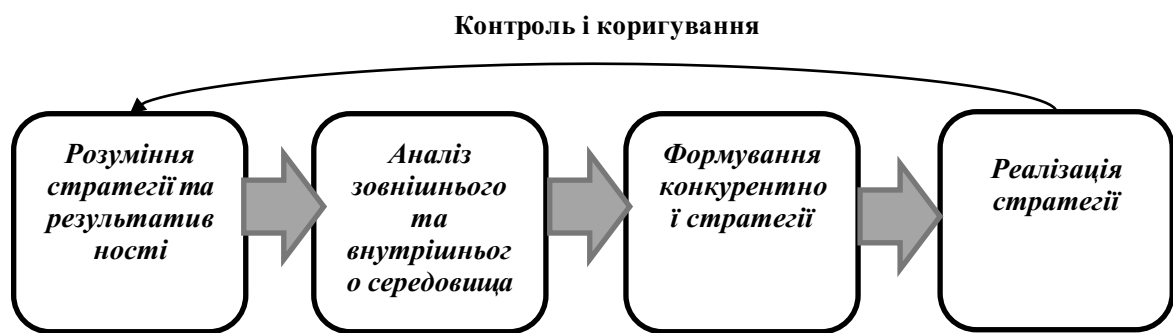


Рис. 2.7. Модель процесу рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Джерело: складено автором на основі [109; 203].

Як видно з рисунка 2.7., процес рефлексивного управління маркетинговою діяльністю має чітко виражений циклічний характер, що забезпечує безперервний зв'язок між етапами аналізу, формування і реалізації стратегії, а також контролю та коригування результатів. Така логіка відображає постійне зіставлення стратегічних намірів із фактичними результатами діяльності підприємства та створює передумови для своєчасного коригування управлінських рішень.

Особливу роль у представленій моделі (див. рис. 2.7.) відіграє механізм зворотного зв'язку, репрезентований контуром контролю та коригування, який поєднує етапи оцінювання результатів із подальшим уточненням стратегічних рішень. Цей механізм забезпечує перехід від лінійного планування до адаптивного стратегічного управління, орієнтованого на навчання організації, накопичення

управлінського досвіду та підвищення чутливості до слабких сигналів зовнішнього середовища.

У контексті нашого дослідження представлена модель на рисунку 2.7. має принципове значення, оскільки вона слугує теоретичною основою для обґрунтування рефлексивного управління маркетинговою діяльністю досліджуваних підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Візуалізований на рисунку замкнений контур «аналіз – рішення – реалізація – оцінювання – корекція» корелює з логікою шкали РМУ-5 та дозволяє інтерпретувати маркетингову діяльність як інтегровану систему, здатну до самокорекції та проактивної адаптації в умовах високої турбулентності ринку ІТ-продуктів.

Спробуємо на основі аналізу наукової літератури [109; 203; 284; 286] описати характеристику рівнів шкали РМУ-5.

1. Рівень РМУ-1: Initiation – реактивно-стихийний. На даному етапі рефлексивне управління маркетинговою діяльністю мають некерований характер. Підприємство функціонує в режимі «стимул-реакція», де маркетингові рішення є наслідком уже здійснених подій на ринку. Згідно з теорією організаційного навчання К. Арджиріса, це відповідає «одинарному циклу навчання», коли помилки фіксуються, але ментальні моделі менеджменту не змінюються [109]. Маркетинговий результат у ритейлі ІТ-продуктів тут є випадковим і повністю залежить від зовнішньої ринкової кон'юнктури (макроекономіка, конкурентне середовище, ціноутворення виробників).

2. Рівень РМУ-2: Early Expansion – адаптивно-операційний. Підприємство починає усвідомлювати наявність зворотного зв'язку. Рефлексія проявляється у формі імітації успішних маркетингових стратегій конкурентів. За Дж. Соросом, тут виникає первинна «рефлексивність» - взаємозв'язок між мисленням суб'єктів ринку та реальним станом справ, проте управління цим процесом ще відсутнє [264]. Використовуються базові інструменти моніторингу (наприклад, парсинг цін), але стратегічна лінія залишається інертною.

3. Рівень РМУ-3: Formalization – аналітико-тактичний. Цей рівень характеризується переходом до суб'єкт-суб'єктних відносин. Менеджмент аналізує не лише продажі, а й причини споживчої поведінки, намагаючись зрозуміти «логіку

вибору» покупця. У термінах рефлексивного управління – це поява рефлексії першого та другого порядків (уявлення про те, що споживач думає про продукт) [203]. Застосовуються CRM-системи та аналітика задоволеності (NPS/CSI) для корекції тактичних маркетингових кроків.

4. Рівень РМУ-4: Integration – випереджувально-прогнозний. Підприємство набуває здатності до моделювання рефлексивних взаємодій. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє будувати предиктивні моделі, що передбачають зміну ментальних моделей споживачів ще до виникнення реального попиту. Це відповідає стратегічній концепції «Blue Ocean» та рефлексивній грі, де підприємство формує правила гри на ринку [186]. Маркетингові результати стають прогнозованими, а ритейлер займає позицію трендсетера в ІТ-сегменті.

5. Рівень РМУ-5: Maturity – стратегічно-рефлексивний. Вища форма зрілості, що передбачає створення цілісної рефлексивної екосистеми. Підприємство керує очікуваннями всього ринку, створюючи унікальний контекст споживання. Згідно з Г. Саймоном, це рівень «обмеженої раціональності», де підприємство саме конструює середовище вибору для споживача [258]. Маркетинговим результатом є не лише прибуток, а й домінування у когнітивному просторі споживача, що робить підприємство стійким до будь-яких зовнішніх шоків.

З метою емпіричного уточнення теоретичних положень представленої вище шкали РМУ-5 та виявлення особливостей прояву рефлексивного управління у практиці підприємств ритейлу ІТ-продуктів доцільним є аналіз поведінкових індикаторів ринку у часовій динаміці 2021-2024 рр., I-III кв. 2025 р.. Такий підхід дає змогу простежити, яким чином підприємства адаптували маркетингові рішення до воєнних і макроекономічних шоків 2022 р., стабілізаційних тенденцій 2023-2024 рр. та умов часткового відновлення й цифрового переформатування попиту у 2025 р. У таблиці 2.3 представлено систематизований аналіз поведінкових індикаторів ритейлу ІТ-продуктів для ТОВ «Comfy», ТОВ «Фокстрот» та ТОВ «ROZETKA», здійснений у проекції рівнів шкали РМУ-5, що дозволяє ідентифікувати домінуючі моделі управлінської поведінки в зазначені періоди, ступінь сформованості рефлексивних механізмів і потенційний вплив цих механізмів на фінансові результати.

Таблиця 2.4.

Поведінкові індикатори провідних українських підприємств ритейлу IT-продуктів у проєкції рівнів рефлексивного управління (РМУ-5) у часовій динаміці 2021-2024 рр., I-III кв. 2025 р.)

Рівень РМУ-5	Характеристика рівня	ТОВ «Comfy»	ТОВ «Фокстрот»	ТОВ «ROZETKA»
РМУ-1 Реактивно-стихийний	Поведінка «стимул – реакція», відсутність усвідомленої рефлексії, маркетингові результати залежать від кон’юнктури	Не характерний для базової моделі; проявляється лише у кризових сегментах (2022 р.)	Частково проявлявся у 2022 р. у вигляді цінкових та асортиментних реакцій на шоки	Проявлявся локально у регіональних онлайн-каналах
РМУ-2 Адаптивно-операційний	Імітація стратегій конкурентів, базовий зворотний зв’язок, парсинг цін	Системно застосовується для масових категорій (моніторинг цін, акцій конкурентів)	Домінуючий рівень у 2022-2023 рр.: акційна реакція на ринок	Суттєво представлений: швидка адаптація цін і промо в e-commerce
РМУ-3 Аналітико-тактичний	Аналіз причин поведінки споживачів, CRM, NPS, тактична корекція	Виражений рівень: сегментація споживачів, програми лояльності, аналіз купівельних патернів	Частково реалізований: CRM використовується, але без глибокої поведінкової аналітики	Виражений: активне використання CRM, digital-аналітики, персоналізованих пропозицій
РМУ-4 Випереджувально-прогнозний	Предиктивна аналітика, моделювання попиту, формування трендів	Домінуючий рівень: data-driven підхід, омніканальні сценарії, управління очікуваннями	Обмежено реалізований; прогнозування носить фрагментарний характер	Частково реалізований: AI-рекомендації, прогнозування попиту в онлайн-каналах
РМУ-5 Стратегічно-рефлексивний	Управління когнітивним простором ринку, формування	Наближення до РМУ-5: бренд як «якір вибору», формування	Не досягнуто; відсутня цілісна рефлексивна екосистема	Перехідний стан між РМУ-4 та РМУ-5 (сильна цифрова

	контексту споживання	стандартів споживання		екосистема, але без домінування)

Джерело: складено автором на основі [88; 89; 90].

Отже, представлений у таблиці 2.4. порівняльний аналіз поведінкових індикаторів підприємств ритейлу ІТ-продуктів засвідчує асиметричний розподіл рівнів рефлексивного управління, а саме:

- ТОВ «Comfy» демонструє стійкий перехід до рівня РМУ-4 з елементами РМУ-5, що проявляється у здатності не лише реагувати на попит, а й формувати споживчі очікування та правила ринку.

- ТОВ «ROZETKA» перебуває на межі аналітико-тактичного та випереджально-прогнозного рівнів, спираючись на цифрову аналітику й омніканальні рішення.

- ТОВ «Фокстрот» переважно функціонує в межах РМУ-2 – РМУ-3, що зумовлює реактивний характер маркетингових результатів і обмежує можливості довгострокового домінування.

Таким чином, отримані результати підтверджують окреслені вище нами теоретичні положення К. Арджиріса, К. Кіма, В. Лефевра, Г. Саймона та Дж. Сороса щодо еволюції управлінської рефлексії та дозволяють використовувати шкалу РМУ-5 як валідний інструмент діагностики стратегічної зрілості підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

У наступному підрозділі дисертаційної роботи ми здійснимо аналіз рівня застосування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю досліджуваних підприємств ритейлу ІТ-продуктів товариства з обмеженою відповідальністю «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» (далі – ТОВ «IT Planet Group»), приватного підприємства «Комтехсервіс» (далі – ПП «КТС») та приватного підприємства «Центр високих інформаційних технологій» (далі – ПП «ЦВІТ») та розбудуємо у відповідному векторі п'ятирівневу шкалу РМУ-5, яка відображатиме поступову еволюцію здатності підприємств до рефлексивного управління.

2.2. Оцінка рівня застосування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів

Ефективність маркетингової діяльності підприємств ритейлу IT-продуктів істотно залежить від здатності менеджменту не лише фіксувати зовнішні сигнали, а й інтерпретувати їх через власні ментальні моделі та прогнозувати реакції основних стейкхолдерів. У цьому контексті рефлексивне управління виступає формою самоорганізованої адаптації, що поєднує аналіз поведінкових драйверів споживачів, передбачення дій конкурентів і корекцію власної ринкової позиції. Такий підхід узгоджується з рефлексивними моделями В. Лефевра, відповідно до яких рішення суб'єкта визначаються не лише оцінкою ситуації, а й уявленнями про сприйняття його поведінки іншими учасниками ринку [203]. Розгортання рефлексивних процесів у соціально-економічних системах підтверджено також сучасними дослідженнями організаційної поведінки й стратегічного менеджменту, де рефлексія розглядається як інструмент зниження невизначеності та підвищення стратегічної чутливості [52; 214].

У сфері ритейлу IT-продуктів потреба у рефлексивному управлінні маркетинговою діяльністю посилюється високою динамічністю поведінки споживачів та суттєвим перетином аудиторій між основними конкурентами, який за відкритими індикаторами SimilarWeb для сегменту consumer electronics в Україні формується в діапазоні близько 15-25 % [137], що вказує на високу ринкову турбулентність. Використання цифрових інструментів конкурентної розвідки, зокрема SimilarWeb, забезпечує змогу ідентифікувати крос-платформенні переходи аудиторії, структуру джерел трафіку та зміни користувацького попиту, що є передумовою формування рефлексивних управлінських рішень [18]. Додатковим елементом рефлексивної методології є інтеграція нейромаркетингових підходів (eye-tracking, fMRI, аналіз мікровиразів), які дозволяють оцінювати приховані чинники споживчого вибору та підвищують точність прогнозування реакцій на маркетингові стимули [172].

Для кількісного вимірювання рівня застосування інструментів рефлексивного управління на підприємствах ритейлу ІТ-продуктів розробимо на основі матеріалу п.2.1. авторську п'ятирівневу шкалу РМУ-5, яка буде побудована на засадах maturity-підходів, широко застосовуваних в інформаційних системах та ІТ-менеджменті [118; 233; 238]. Її формування здійснювалося із дотриманням критеріїв корисності зрілих моделей (описовість, пояснювальна сила, повнота, точність, генеративність), що забезпечує наукову валідність методики [238]. Структурно шкала РМУ-5 охоплює вісім критеріїв, які відображають інституційну організацію маркетингової діяльності, глибину аналітичних процесів, використання інструментів прогнозування поведінки, рівень інтеграції зворотного зв'язку, гнучкість стратегій і фінансові результати, пов'язані з рефлексивними управлінськими практиками.

П'ятирівнева шкала РМУ-5 відображає поступову еволюцію здатності підприємств до рефлексивного управління: від реактивного фіксування ринкових сигналів (рівень 1) до повного замикання рефлексивного циклу з використанням інструментів прогнозування поведінки та нейромаркетингової аналітики (рівень 5). Перехід між рівнями описує інтеграцію стратегічного аналізу, формалізації процедур зворотного зв'язку, розвитку поведінкових моделей та вплив цих процесів на фінансові результати. Узагальнення цих положень дозволило сформулювати операціоналізовану модель оцінки – шкалу РМУ-5, яка представлена в таблиці 2.5.

Кожен із восьми критеріїв шкали відображає окремий аспект рефлексивної здатності підприємства: інституційний, аналітичний, поведінковий, інформаційний або фінансовий. Логіка їх добору ґрунтується на концепції моделі зрілості (maturity models), у якій рівень зрілості визначається ступенем формалізації процесів, глибиною їх аналітичного забезпечення та наявністю механізмів адаптації. Структура шкали РМУ-5 поєднує інституційні, поведінкові, аналітичні та фінансові критерії, що дозволяє оцінювати не окремі функції маркетингу, а їх інтегровану взаємодію як основу рефлексивного управління. Така побудова забезпечує можливість порівняння підприємств різних масштабів та дозволяє застосовувати модель як для діагностики, так і для стратегічного планування.

Таблиця 2.5.

**Авторська шкала оцінки рівня рефлексивного управління
маркетинговою діяльністю (РМУ-5)**

№	Критерій	Зміст критерію	Джерело даних
1	Організаційна інституціоналізація	Наявність спеціалізованих посад/відділу	Оргструктура підприємства
2	Рефлексивні процедури	SWOT, конкурентні звіти, регулярні аналітичні сесії	Внутрішні документи
3	Інструменти нейромаркетингу	Eye-tracking, мікровирази, A/B-тестування	Технічні звіти
4	Моделювання поведінки	Прогнозування реакцій стейкхолдерів	Дані SimilarWeb
5	Зворотний зв'язок	Збір і аналіз NPS, відгуків, поведінки аудиторії	CRM та веб-аналітика
6	Гнучкість стратегій	Частота коригування планів	Планові документи
7	Фінансова ефективність	Кореляція між рефлексією та доходами	Фінзвітність
8	Культура рефлексії	Навчання персоналу, регламенти, KPI	Програма адаптації

Джерело: складено автором на основі [52; 118; 209; 233; 238].

Як видно з табл. 2.5., запропонована шкала охоплює повний цикл рефлексивного управління – від організаційної інституціоналізації (критерій 1) до фінансових наслідків застосування рефлексивних практик (критерій 7) та формування відповідної управлінської культури (критерій 8). Такий підхід забезпечує комплексність оцінювання та дозволяє уникнути обмежень традиційних моделей, які фіксують лише окремі елементи маркетингової діяльності. Водночас включення різних типів даних – організаційних, аналітичних, поведінкових і фінансових – забезпечує високу валідність шкали та дає можливість застосовувати її як у порівняннях між підприємствами, так і для внутрішнього моніторингу рівня управлінської зрілості.

Організаційна структура та посадові інструкції визначають ступінь інституціоналізації маркетингової діяльності та рівень операціоналізації рефлексивного управління, оскільки саме вони задають рамку для збору інформації, її аналітичної переробки та корекції стратегій (Додаток Ж). Для ритейлу ІТ-продуктів, який характеризується високою динамічністю попиту і значним перетином аудиторій

між конкурентами (до 19,41 % за даними SimilarWeb), структурна наявність маркетингової функції є індикатором здатності підприємства здійснювати рефлексивне управління маркетинговою діяльністю, тоді як її відсутність – маркером реактивного типу управління [18].

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «IT Planet Group» рис. 2.8.



Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ «IT Planet Group»

Джерело: розроблено автором на основі (Додаток 3).

Проаналізувавши організаційну структуру ТОВ «IT Planet Group» (рис. 2.8.) можемо зробити висновок, що підприємство має класичну функціональну модель. Директорові підпорядковуються бухгалтерія, відділ по роботі з персоналом, відділ сервісу, відділ логістики, відділ продажів та відділ маркетингу. У складі відділу маркетингу виокремлено маркетолога та бренд-менеджерів, а у відділі продажів – керівника, менеджерів з лідогенерації та менеджерів із супроводу. Розподіл ролей демонструє гібридизацію: лідогенерація та частина комунікаційної роботи

відбувається у відділі продажів, а бренд-менеджмент – у відділ маркетингу. Це створює розділений контур маркетингових рішень. Управління маркетинговою діяльністю може здійснюватися різними суб'єктами для різних цілей, таких як виконання плану продажів або ж бренд-менеджмент. За такого розподілу функцій підвищуються ризики: асиметрії даних, повільнішої конвертації інсайтів у рішення та реактивного, а не проактивного управління, коли рішення приймаються для виконання короткострокового плану відділу продажів. Для ТОВ «IT Planet Group» характерне функціонування переважно на рівнях РМУ-2 – РМУ 3, унаслідок чого маркетингова діяльність має переважно реактивну спрямованість, що зменшує можливості формування довгострокового конкурентного домінування.

Організаційну структуру ПП «КТС» відображено на рис. 2.9.:



Рис. 2.9. Організаційна структура ПП «КТС»

Джерело: розроблено автором на основі (Додаток 3).

Розгляд організаційної структури ПП «КТС» (рис. 2.9.) дозволяє зробити висновок, що у підприємстві визначені керівники відділу продажів, логістики, сервісу та бухгалтерії, а також присутні відділ маркетингу та маркетолог. Факт виділення відділу маркетингу в окрему структурну одиницю створює організаційну можливість для: побудови єдиних стандартів аналітики, забезпечення узгодженого позиціонування та управління асортиментом та здійснення рефлексивного управління маркетинговою діяльністю циклічно, на регулярній основі та із чіткими ролями відповідальності. На відміну від ТОВ «IT Planet Group» управління маркетинговою діяльністю здійснюється більш централізовано. Відділ маркетингу здатен виступати ініціатором змін та опрацьовувати ринкову інформацію. Відділ продажів у даному випадку є каналом перевірки гіпотез серед споживачів.

Наявність формалізованих посадових інструкцій, у яких закріплено функції аналізу, прогнозування, оцінювання поведінки стейкхолдерів і корекції маркетингових рішень, є ключовим індикатором інституціоналізації рефлексивного управління. На відміну від ситуативного реагування, формалізація ролей забезпечує відтворюваність аналітичних процесів, інтеграцію зворотного зв'язку у стратегічне планування та підвищує організаційну відповідальність за результати маркетингових рішень (Додаток Ж).

У ПП «КТС» посадові інструкції працівників маркетингової функції були затверджені наказами директора підприємства (зокрема, 04.01.2017 р.) та охоплюють усі основні напрями рефлексивного циклу: збір даних, їх інтерпретацію, прогнозування поведінки споживачів і конкурентів, а також корекцію комунікаційних та збутових стратегій (Додаток Ж). Їх зміст відповідає критеріям шкали РМУ-5, зокрема таким, як глибина аналізу ринкових сигналів, інтеграція багатоканального зворотного зв'язку, наявність механізмів тестування та адаптації маркетингових рішень, а також узгодження міжпідроздільної взаємодії.

Ця модель забезпечує повний рефлексивний цикл від збору первинної інформації до корекції стратегічних рішень і відповідає 4-му рівню шкали РМУ-5 (інтегрована рефлексія). Вона узгоджується з міжнародними підходами до організаційного дизайну ритейлу: Gartner підкреслює, що найбільш ефективними є

структури, у яких маркетинг об'єднує цифрові канали, аналіз поведінки споживачів і креативні функції в єдиний операційний контур [254]. Аналогічно, систематичний огляд З. Кнідірі, Л. Мунаїма та Х. Тамера доводить, що перехід ритейлерів до омніканального формату потребує саме централізації маркетингової функції, інтеграції її з аналітикою та комунікаціями як передумови підвищення адаптивності й досвіду споживачів [205].

Далі проаналізуємо організаційну структуру ПП «ЦВІТ» на рисунку 2.10.:

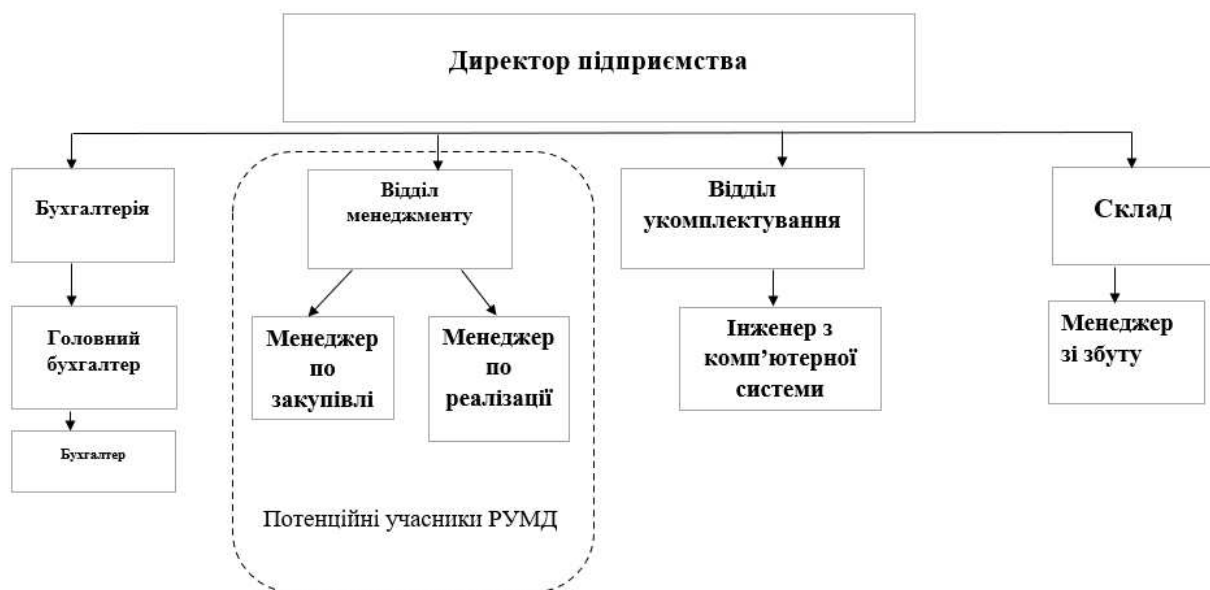


Рис. 2.10. Організаційна структура ПП «ЦВІТ»

Джерело: розроблено автором на основі (Додаток 3).

Організаційна структура ПП «ЦВІТ» компактніша, аніж у двох попередніх досліджуваних підприємств. Директору підпорядковується бухгалтерія, відділ менеджменту, відділ укомплектування і склад. Управління маркетинговою діяльністю не інституціоналізоване як окремий контур, а вбудоване в комерційний блок (відділ менеджменту). Внаслідок такої організаційної структури управління маркетинговою діяльністю здебільшого зводиться до операційних рішень без власного аналітичного центру: закупівля – реалізація. Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю залежить від компетенцій директора та відділу

менеджменту, що підвищує ризик інтуїтивності рішень, обмежує масштабованість а також унеможлиблює побудову повного рефлексивного циклу. Обов'язки, пов'язані з маркетингом, розпорошені між директором та відділом менеджменту, що відповідає 1-2 рівням шкали РМУ-5 – реактивному та фрагментарному управлінню з відсутністю системних аналітичних процесів (Додаток 3).

Порівняння організаційних структур трьох підприємств ритейлу ІТ-продуктів засвідчує, що інституціоналізація маркетингової діяльності є критичним чинником підвищення рівня рефлексивного управління та фінансової ефективності. Міжфункціональна модель, характерна для ТОВ «IT Planet Group», проявляється в тому, що контур рефлексивного управління маркетинговою діяльністю формується на перетині відділу продажів та маркетингового відділу, що підвищує операційну швидкість, але послаблює узгодженість рішень. Централізована структура ПП «КТС» створює умови для інтегрованої адаптації до ринку, посилення конкурентної стійкості. Натомість у ПП «ЦВІТ» рефлексивне управління маркетинговою діяльністю визначене як функціонально дотичне до відділу менеджменту, що обмежує аналітичну глибину та масштабованість та звужує маркетинговий контур до управлінсько-операційних рішень.

Наявність формалізованих посадових інструкцій, у яких закріплено функції аналізу, прогнозування, оцінювання поведінки стейкхолдерів і корекції маркетингових рішень, є ключовим індикатором інституціоналізації рефлексивного управління. На відміну від ситуативного реагування, формалізація ролей забезпечує відтворюваність аналітичних процесів, інтеграцію зворотного зв'язку у стратегічне планування та підвищує організаційну відповідальність за результати маркетингових рішень.

У ПП «КТС» посадові інструкції працівників маркетингової функції були затверджені наказами директора підприємства (зокрема, 04.01.2017 р.) та охоплюють усі основні напрями рефлексивного циклу: збір даних, їх інтерпретацію, прогнозування поведінки споживачів і конкурентів, а також корекцію комунікаційних та збутових стратегій (Додаток Ж). Їх зміст відповідає критеріям шкали РМУ-5, зокрема таким, як глибина аналізу ринкових сигналів, інтеграція

багатоканального зворотного зв'язку, наявність механізмів тестування та адаптації маркетингових рішень, а також узгодження міжпідроздільної взаємодії.

В таблиці 2.6. наведено систематизовані витяги з посадових інструкцій ПП «КТС», які демонструють наявність рефлексивних функцій, їхні конкретні прояви та відповідність компонентам моделі рефлексивного управління.

Таблиця 2.6.

Рефлексивні функції в посадових інструкціях ПП «КТС»

Посада	Ключові рефлексивні функції (витяги з інструкцій)	Зв'язок з рефлексивним управлінням
Менеджер з маркетингу	– Аналіз позицій підприємства на ринку, прогнозування попиту й продажів. – Координація збору даних про споживчі властивості товарів і вимоги покупців. – Розроблення рекомендацій щодо збутової політики з урахуванням ринкової динаміки, реакцій споживачів і контрагентів. – Організація маркетингових досліджень, оцінювання конкурентів.	Формування рефлексивного контуру на рівні аналізу та прогнозування; передбачення поведінки стейкхолдерів (3-5 рівні РМУ-5).
Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою	– Моніторинг громадської думки, оцінювання реакції аудиторій на комунікаційні активності. – Аналіз зворотного зв'язку від споживачів і партнерів. – Підготовка аналітичних звітів про вплив PR-дій на репутацію.	Зниження невизначеності шляхом системного відстеження зовнішніх реакцій, інституційна рефлексія на рівні репутаційного поля (4-5 рівні РМУ-5).
Дизайнер / Рекламист	– Тестування макетів і візуальних рішень (у т.ч. А/В-тестування). – Аналіз ефективності рекламних матеріалів за метриками відгуку. – Корекція дизайну на основі прогнозованих реакцій аудиторії.	Інтеграція зворотного зв'язку у процес створення комунікацій; моделювання впливу на споживача (3-4 рівні РМУ-5).
Начальник відділу реклами та зв'язків з громадськістю	– Координація аналізу ринкових сигналів та конкурентних реакцій. – Формування планів рекламних кампаній із прогнозуванням поведінки конкурентів. – Забезпечення інтеграції інформації з інших підрозділів для корекції стратегій.	Управління повним рефлексивним циклом на рівні відділу; інституціоналізація рефлексії (5 рівень РМУ-5).

Джерела: складено автором на основі (Додаток Ж).

Порівняння внутрішніх документів трьох підприємств демонструє чіткий зв'язок між формалізацією рефлексивних функцій і результативністю маркетингової діяльності. ПП «КТС» має повний набір посадових інструкцій, що охоплюють усі елементи рефлексивного циклу, забезпечують міжфункціональну координацію та формують основу для гнучкого коригування стратегії в режимі реального часу. Часткова наявність посадових інструкцій у ТОВ «IT Planet Group» (для менеджера з лідогенерації) свідчить про фрагментарну інституціоналізацію рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Окремі елементи збору й обробки ринкових сигналів формалізовано, проте вони не інтегровані в цілісний маркетингово-аналітичний цикл. Це знижує здатність підприємства реагувати на ринкові зміни та обмежує можливість переходу до вищих рівнів рефлексивного управління.

Емпіричний аналіз організаційної структури та відсутність відділу маркетингу в ПП «ЦВІТ» свідчить, що підприємство перебуває на початковому етапі становлення системи маркетингового управління. У структурі управління відсутній окремий маркетинговий підрозділ, а функції аналізу ринку, конкурентного середовища, споживчої поведінки, формування комунікацій та управління брендом розподілені між відділом менеджменту та збутовим відділами без чіткої регламентації. Такий підхід формує реактивну модель прийняття рішень, у межах якої підприємство реагує лише на вже реалізовані ринкові загрози, а не здійснює їх попередження або прогнозування.

Для кількісної оцінки рівня рефлексивного управління застосовано комбіновану модель, яка поєднує:

- структурні критерії моделей зрілості (descriptiveness, completeness, generativity) за А. Кучінською-Ландводжтовіч і А. Табіс, М. [197; 276];
- стадії цифрової маркетингової зрілості (Initiation-Maturity) за М. Боуфім та Г. Баркою [124];
- метод часткової відповідності дескрипторам (partial-fit scoring), що дозволяє визначити ступінь наближення підприємства до наступної стадії зрілості.

Бальний показник для кожного критерію розраховано за формулою 2.1.:

$$\text{БАЛ}_i = 1 + 4 \times \frac{\text{Кількість підтверджених дескрипторів}}{\text{Загальна кількість дескрипторів}} \quad (2.1.)$$

При цьому значення 1,0-1,2 відповідає повній відповідності стадії Initiation, 1,3-1,7 – частковому прояву ознак Early Expansion, а 1,8-2,3 означає систематичні, хоч і неформалізовані елементи аналізу та адаптації, що забезпечує відтворюваність оцінок і виключає довільність при виставленні проміжних балів.

Для кожного критерію залучено три групи верифікаційних доказів: документальні – аналіз внутрішніх документів підприємства; поведінкові – фактичні управлінські практики; результативні – фінансова динаміка, зміна структури запасів та рівень оборотності.

Модель РМУ-5 спирається на принцип системної цілісності рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Жоден елемент (дані, зворотний зв'язок, адаптація стратегій) не є самодостатнім. Ефект досягається через їх взаємодію, що узгоджується з позицією А. Кучінської-Ландводжотовіч та А.Табіс, які визначають зрілість як комплексну характеристику, де слабкість одного компонента обмежує потенціал усієї системи.

За умов обмеженої кількості спостережень застосування рівних ваг є більш консервативним і менш ризикованим підходом, оскільки виключає можливість штучного завищення або заниження підсумкового балу через суб'єктивно встановлені пріоритети. Рівноважність встановлює чіткий базовий сценарій, відносно якого майбутні дослідження зможуть перевіряти ефект диференційованого зважування.

Результати кількісного оцінювання узагальнено в таблиці 2.6. На відміну від традиційних бальних систем, ця таблиця виконує функції матричного інструмента верифікації, який пов'язує: емпіричні докази з внутрішніх документів підприємств, еталонні дескриптори стадій цифрової маркетингової зрілості, критерії авторської моделі РМУ-5.

Такий підхід забезпечує прозорість присвоєних балів, мінімізує ризик довільності та створює можливість відтворення результатів іншими дослідниками.

Таблиця 2.7.

**Порівняльна оцінка рівня рефлексивного управління за моделлю РМУ-5
(ПП «КТС», ТОВ «IT Planet Group» та ПП «ЦВІТ»)**

Критерій	Еталонна змінна за [32]	Бал ПП ПП «КТС»	Бал ТОВ «IT Planet Group»	Бал ПП «ЦВІТ»	Порівняльна інтерпретація
Наявність маркетингового відділу	Організація	4,8	3,8	1,0	КТС: централізований маркетинг (окремий відділ); ІТПГ: відділ є, але функції частково розподілені між продажами й маркетингом; ЦВІТ: окремого відділу маркетингу немає.
Посадові інструкції з рефлексивними функціями	Ресурси / Навички	4,7	3,4	1,0	КТС та ІТПГ: наявні посадові інструкції з елементами аналітики/адаптації; ЦВІТ: формалізованих інструкцій немає → нижча інституціоналізація РУМД.
Використання даних	Технології	4,5	3,6	1,5	КТС: системне використання даних (бази споживачів, моніторинг); ІТПГ: дані використовуються, але контур розподілений; ЦВІТ: переважно операційний облік.
Аналіз конкурентів	Стратегія	4,6	3,2	1,8	КТС: регулярний моніторинг конкурентів; ІТПГ: епізодичний аналіз (переважно з позиції продажів); ЦВІТ: нерегулярний або ситуативний аналіз.
Адаптація стратегій	Стратегія / Контроль	4,3	3,1	2,0	КТС: корекція стратегій на регулярній основі; ІТПГ: адаптація наявна, але часто реактивна та узгоджується між двома центрами (продажі/маркетинг); ЦВІТ: корекції здебільшого точкові.
Зворотний зв'язок	Знання споживачів	4,4	3,0	1,7	КТС: формалізований зворотний зв'язок (відгуки/PR-аналіз); ІТПГ: зворотний зв'язок через продажі/сервіс + частково маркетинг; ЦВІТ: переважно неформальні канали.

Нейромаркетинг / тестування	Технології	4,3	2,4	1,2	КТС: тестування креативів/кампаній; ІТПГ: обмежене тестування (переважно в межах digital-каналів); ЦВІТ: інструменти тестування практично відсутні.
Фінансова динаміка	Контроль	4,5	3,7	2,1	КТС: відновлення прибутковості після шоку 2022 та зростання (2022-2024); ІТПГ: швидке масштабування 2020-2024 із посиленням прибутковості; ЦВІТ: висока волатильність та залежність від портфеля угод.

Джерело: складено і адаптовано автором за [124; 197; 276].

Середній бал підприємств фіксує, що ПП «КТС»: з середнім балом 4,51 знаходиться на стадії Integration-Maturity, ТОВ «IT Planet Group»: 3,28 на стадії Formalization-Integration, а ПП «ЦВІТ»: 1,5 на стадії Initiation-Early Expansion. Порівняльна матриця демонструє суттєву асиметрію між підприємствами. Лідерство ПП «КТС» забезпечується не окремим інструментом, а цілісністю системи. Друга позиція ТОВ «IT Planet Group» є результатом наявної формалізації при недостатній інтеграції практик у рефлексивне управління маркетинговою діяльністю. Третя позиція ПП «ЦВІТ» пояснюється інституційною компактністю, яка обмежує відтворюваність аналітики та тестування.

Для перевірки стійкості отриманих результатів проведемо аналіз чутливості за трьома сценаріями:

1. Варіація окремого критерію на $\pm 0,5$ бала. Для кожного підприємства послідовно змінено оцінку кожного з восьми критеріїв на $+0,5$ та $-0,5$ бала з перерахунком інтегрального індексу. Результати засвідчили, що для ПП «КТС» ($RMI=4,51$) жодна одинична варіація не змінює стадію зрілості. Навіть при зниженні найвищого балу на 0,5 індекс залишається в межах стадії Integration-Maturity ($\geq 4,0$). Для ТОВ «IT Planet Group» ($RMI=3,28$) діапазон коливань становить 3,22-3,34. Усі значення залишаються в межах стадії Formalization-Integration, хоча нижнє межа діапазону наближається до порогового рівня стадії. Для ПП «ЦВІТ» діапазон коливань становить 1,47-1,60, що залишається в межах стадії Initiation-Early expansion.

2. Виключення найбільш суб'єктивного критерію. Критерій «Нейромаркетинг/тестування» є найменш стандартизованим з огляду на відмінність інструментів тестування між підприємствами. При його виключення та перерахунку за сімома критеріями отримаємо: ПП «КТС» - 4,54 (стадія незмінна), ТОВ «IT Planet Group» - 3,4 (стадія незмінна), ПП «ЦВІТ» - 1,59 (стадія незмінна). Порядок ранжування підприємств зберігається за всіма варіантами. Примітно, що для ТОВ «IT Planet Group» виключення найнижчого критерію підвищує RMI на 0,12 бала, що свідчить про стримуючий вплив обмеженого тестування на загальний рівень зрілості.

3. Перевірка порядку ранжування. За жодної комбінації одиничних варіацій ($\pm 0,5$ бала до одного критерія) порядок підприємств не змінюється. Мінімальний розрив між рівнями зрілості підприємств становить 1,23 бала, що перевищує максимально можливий вплив одиничної варіації.

Таким чином, аналіз чутливості свідчить про стійкість запропонованої моделі в межах досліджуваної вибірки. Зміна окремих балів та виключення найменш стандартизованого критерію не впливають на класифікацію стадій, що підтверджує обґрунтованість отриманих результатів і можливість їх використання для формування практичних рекомендацій.

Візуальна інтерпретація результатів подана на рис. 2.11. Радар-діаграма чітко фіксує розрив між підприємствами за кожним із критеріїв, що посилює достовірність і наочність проведеної оцінки та забезпечує методологічну узгодженість між таблицею й графічною моделлю.

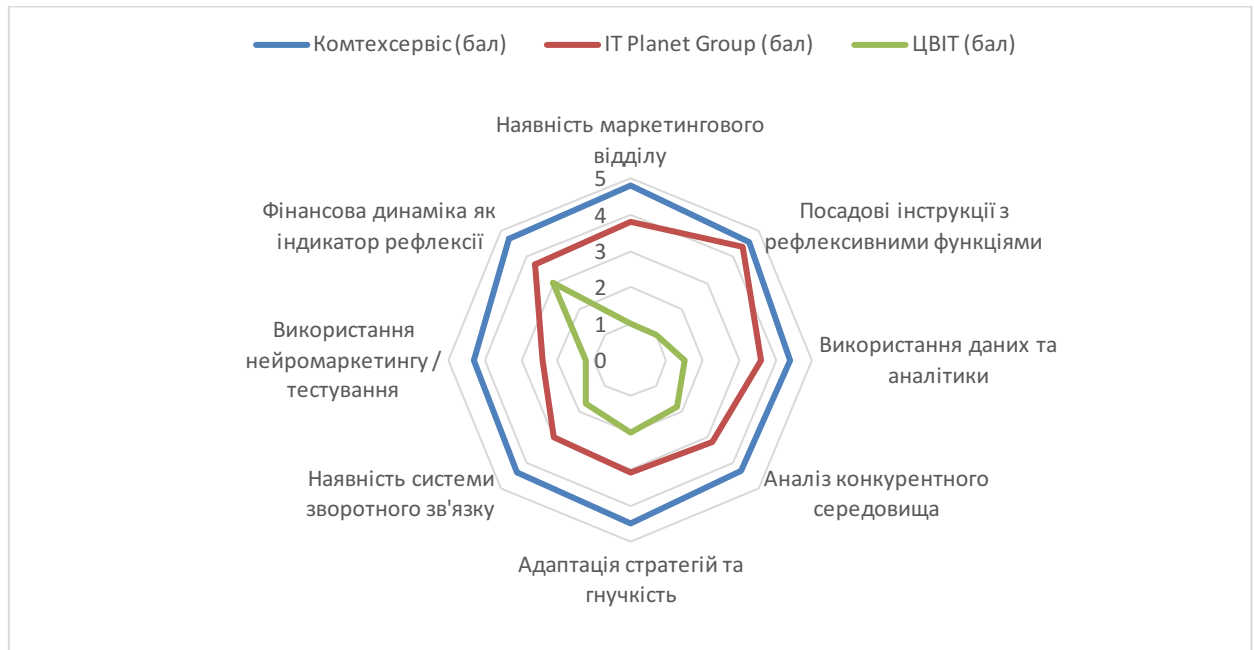


Рис. 2.11. Порівняння рівня рефлексивного управління ТОВ «IT Planet Group» та ПП «КТС»

Джерело: складено автором.

Рисунок 2.11. наочно підтверджує структурну асиметрію між підприємствами: найглибші провали спостерігаються у сферах організаційної інституціоналізації, збору та аналізу даних, конкурентного аналізу та роботи зі зворотним зв'язком. Усі вони є базовими компонентами рефлексивного контуру управління. Проведений аналіз засвідчив, що ПП «КТС» характеризується найвищим рівнем інституціоналізації. Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю виступає інтегруючим центром ринкової інформації, а аналітичні практики мають регулярний характер. Таким чином забезпечується проактивність управління, тобто існує можливість не лише компенсувати втрати від зовнішніх шоків, а й стабілізувати чистий фінансовий результат.

ТОВ «IT Planet Group» демонструє проміжний рівень зрілості. Підприємство має формалізовані елементи організації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Ключова проблема полягає у фрагментації управління маркетинговою діяльністю між відділом продажів та маркетингу. Як наслідок, управління часто

набуває реактивного характеру. Корекції здійснюються після зміни ринку, а не превентивно.

Натомість ПП «ЦВІТ» характеризується найнижчим рівнем формалізації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю з-поміж досліджуваних підприємств. Через відсутність відділу маркетингу аналітика та адаптація значною мірою залежить від компетенції комерційного відділу та директора. Така організаційна компактність підсилює ризик інтуїтивності рішень та ускладнює прогнозування і масштабування.

Для переходу до вищих рівнів зрілості підприємству необхідно створити повноцінну маркетингову функцію, впровадити інструменти аналізу ринку та конкурентного середовища, формалізувати посадові інструкції з рефлексивними ролями та встановити систему KPI, що вимірюватиме ефективність маркетингових рішень і швидкість реагування на зміни попиту.

Фінансові результати підприємств є важливим індикатором дієвості управлінських моделей і, зокрема, рівня інституціоналізації рефлексивних механізмів. У соціально-економічних системах рефлексивність визначає здатність підприємства виявляти зміни зовнішнього середовища, інтерпретувати їх крізь власні когнітивні моделі та оперативно коригувати стратегії. На відміну від класичних підходів, рефлексивне управління передбачає не лише реагування на події, а й активне прогнозування поведінки учасників ринку, що забезпечує підвищену стійкість до турбулентності [189; 250; 290].

У цьому контексті фінансові показники можуть розглядатися як вторинна, але об'єктивна форма прояву рівня рефлексивної зрілості. Як доводить метааналіз маркетингових інвестицій за 1969-2019 рр., підприємства, що інтегрують аналітичні та прогностичні механізми у маркетингову діяльність, демонструють стабільно вищу прибутковість та операційну ефективність навіть у нестабільних умовах [195]. Натомість підприємства з низькою рефлексивною здатністю характеризуються реактивністю, що посилює коливання фінансових результатів і знижує стійкість до ринкових збурень [290]. Порівняння двох підприємств ритейлу ІТ-продуктів

демонструє різні моделі фінансової динаміки, які узгоджуються з виявленими рівнями рефлексивності.

Фінансова динаміка 2020-2024 рр. ПП «ЦВІТ» чітко відображає залежність від зовнішніх умов і портфеля угод, особливо на зламі 2022 р. У 2021 р. підприємство показало 34,2 млн. грн. доходу, але у 2022 р., з початком воєнного стану, відбулось різке падіння. Чистий дохід знизився на 71,7% до 9,69 млн. грн., а чистий фінансовий результат став від'ємним. Після первинного шоку відбулось відновлення. У 2023 р. чистий дохід зріс на 60,4% до 15,5 млн. грн., а чистий фінансовий результат до 6,33 млн. грн. Проте найхарактерніша риса – «стрибок» чистого доходу у 2024 р. на 312,5% до 64,1 млн. грн. , а чистого фінансового результату до 6,33 млн. грн. Аналізуючи такі різкі зміни, можна зробити висновок, що фінансовий результат визначається не стільки поступовою оптимізацією процесів, скільки разовим випадком (великий контракт, серія поставок, вдалий період попиту). Без рефлексивного управління маркетинговою діяльністю та аналітики такі коливання складно перетворити на стабільний тренд. Зберігається ймовірність повторення фінансових втрат при повторних шоках.

Фінансова динаміка 2020-2024 рр. ТОВ «IT Planet Group» засвідчує, що підприємству вдалось масштабувати операційну діяльність, однак «вартість» такого росту на ранньому етапі - надзвичайно низька чиста маржа. У 2021 р. зафіксовано різкий стрибок доходу до 84,9 млн грн., тоді як чистий фінансовий результат залишився мінімальним 241,5 тис. грн..

Ключовий структурний злам припадає на 2022 р. – перший повний рік дії воєнного стану. За помірного приросту доходу +7,1% з 84,9 до 90,9 млн. грн. чистий фінансовий результат підвищився до 1,21 млн. грн., що свідчить про посилення дисципліни витрат і більш оперативне перетворення аналітичних інсайтів у управлінські рішення. У подальшому ця тенденція посилилася: у 2023 р. дохід зріс до 134,2 млн грн, а у 2024 р. до 182,5 млн грн. При цьому чистий прибуток у 2024 р. досяг 8,10 млн. грн. Показово, що у 2024 р. чистий прибуток збільшився на 227% за 36% приросту доходу, тобто підприємство перейшло від росту до якісного зміцнення результативності.

З урахуванням дії воєнного стану така динаміка має логічне пояснення: скорочення циклу прийняття рішень, жорсткіша бюджетна дисципліна та підвищена увага до маржинальності. Водночас фрагментований розподіл маркетингових ролей означає, що ефект досягається не стільки завдяки інституційно формалізованим механізмам управління, скільки через підвищену частку ручної координації між двома центрами – продажами та маркетингом. Це забезпечує позитивний результат у 2020-2024 рр., але підвищує структурну вразливість у ситуаціях, коли критичною стає швидкість узгодження та єдність метрик (особливо у фазах різких змін попиту та логістики, характерних для економіки в умовах воєнного стану) [53].

ПП «КТС» є прикладом інституціоналізованої рефлексивної моделі, що проявляється через наявність спеціалізованого відділу маркетингу, формалізованих посадових інструкцій, регулярного аналізу ринку та механізмів корекції стратегій створює умови для адаптивної поведінки підприємства. До 2022 року підприємство масштабувалось: чистий дохід зріс із 387,0 млн. грн. у 2020 р. до 537,1 млн. грн. у 2021 р. У 2022 р. попри повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України дохід продовжив зростати до 765,8 млн. грн. (на 42,6%), але чистий фінансовий результат став від'ємним. Під час воєнного стану це є типовим для торгово-логістичних і сервісних ланцюгів: попити і обсяги продажів можуть триматись на рівні з попередніми періодами або навіть зростати, але витрати зменшують маржинальність і прибутковість з часом зменшується [52].

В умовах воєнного стану така конфігурація виглядає як інституціоналізована адаптація. Характер цієї динаміки відповідає висновкам теорії рефлексивного управління: сформована система зворотного зв'язку та прогнозування поведінки ринку дозволяє підприємству не лише компенсувати зовнішні шоки, але й перетворювати їх у точки зростання [53; 181; 191] (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

**Порівняння ключових фінансових показників підприємств
за 2020-2024 рр., тис. грн**

Підприємство	Рік	Чистий дохід (тис. грн)	Валовий прибуток (тис. грн)	Чистий фінрезультат (тис. грн)
ПП «ЦВІТ»	2020	13 491,0	1 868,9	478,0
	2021	34 204,9	3 327,1	2 728,2
	2022	9 689,5	-84,8	-84,8
	2023	15 539,4	741,0	622,9
	2024	64 141,4	10 403,6	6 330,9
ПП «КТС»	2020	387 041,0	30 284,5	5 353,0
	2021	537 066,0	46 824,0	2 697,0
	2022	765 845,0	51 473,0	-1 567,0
	2023	945 262,0	75 945,0	852,0
	2024	1 135 865,0	88 877,0	2 148,0
ТОВ «IT Planet Group»	2020	6 603,7	872,0	3 968,0
	2021	84 991,3	10 057,0	241,5
	2022	90 945,4	11 102,3	1 206,8
	2023	134 244,4	20 901,7	2 475,7
	2024	182 486,2	29 269,1	8 102,3

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24; 87; 88; 89; 90].

Фінансова динаміка трьох підприємств не лише відображає внутрішні управлінські практики, але й підтверджує теоретичні моделі рефлексивної зрілості: ПП «КТС», яке характеризується високим рівнем інституціоналізації рефлексивних функцій, демонструє зростаючі тенденції за ключовими фінансовими показниками. Водночас, ТОВ «IT Planet Group» функціонує на рівні реактивного управління, відзначається диспропорційною фінансовою динамікою, що проявляється у збитку, скороченні активів та зниженні капіталу. Фінансові показники в даному разі виступають вторинним підтвердженням ступеня розвитку рефлексивного управління, що узгоджується з положеннями (Додаток Ж) та емпіричними даними у межах цього дослідження.

Структура споживчої бази є індикатором глибини управлінських практик підприємства, оскільки вона фіксує не лише фактичну присутність на ринку, а й характер стратегічних рішень щодо сегментації, позиціонування та довгострокового утримання попиту. Для підприємств ритейлу ІТ-продуктів та інтеграторів

інфраструктурних рішень портфель споживача має подвійне аналітичне значення: він одночасно відображає рівень технологічної компетентності та здатність менеджменту працювати в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. У логіці рефлексивного управління структура споживачів виступає результатом сформованої моделі передбачення, оцінювання та адаптації, тому дозволяє безпосередньо зіставити підприємства за ступенем управлінської зрілості.

Емпіричний аналіз здійснено на основі ключових B2B та B2G споживачів трьох досліджуваних підприємств. Галузева ідентифікація споживачів за відкритими джерелами дала змогу встановити склад їхніх портфелів та визначити характер попиту в кожному сегменті.

У таблиці 2.9. узагальнено структуру споживачів ПП «КТС», що характеризується концентрацією на високотехнологічних B2B-сегментах – IT-підприємствах, студіях розробників ігор, фінтех-структурах, девелопменті та промисловості. Значна частина споживачів є організаціями з підвищеними вимогами до кібербезпеки, безперебійної роботи IT-інфраструктури та масштабованості технічних рішень. Така структура свідчить про наявність глибокої спеціалізації та орієнтації на сегменти, де цінність формують не одноразові операції, а довгострокові, технологічно складні взаємодії.

Таблиця 2.9.

Ключові B2B та B2G споживачі ПП «КТС» та їх галузеві профілі

№	Споживач	Галузевий сегмент	Характеристика технологічного профілю
1	ТОВ «РЕНОМЕ-КОМФОРТ»	Будівництво, девелопмент	Комплексні IT-рішення для об'єктів будівництва
2	ТОВ «ПЕРСОЛ»	Оптова торгівля, логістика	Інфраструктурні рішення для підтримки логістичних операцій
3	Управління освіти Рівненського міськвиконкому	B2G	IT-сервіси для аналітичних і комунікаційних проєктів
4	ТОВ «Заграва Студіос»	Розробка ігор	Високі вимоги до серверів та робочих станцій

5	ТОВ «Реноме Сمارт»	Банківська техніка	ІТ-інфраструктура фінансових установ
6	ТОВ «Склоресурс»	Промисловість	Промислові системи обліку та контролю
7	ТОВ «ІТ Інтелліас»	Системна інтеграція	Складні корпоративні ІТ-проекти
8	ТОВ «Інтелліас Консалтинг»	ІТ-консалтинг	Довгострокові контракти з міжнародними споживачами
9	ТУ Державної судової адміністрації України в Рівненській області	B2G	Комп'ютерна техніка, периферія та/або ІТ-послуги залежно від операційних потреб.
10	НАСК «Оранта»	Страховання	Корпоративні системи ІТ-безпеки
11	ПП «Інстал-Сервіс»	Інжиніринг	Монтаж та сервіс ІТ-обладнання
12	ТОВ «Ком'юніті Фіلم Продакшн»	Медіавиробництво	Обладнання для продакшн-процесів
13	ТОВ «ЮБІСОФТ ЮКРЕЙН»	Розробка ігор	Високонавантажені ІТ-інфраструктури
14	ТОВ «АйТіКей Юкрейн»	ІТ-послуги	Підрозділ Avenga, комплексні корпоративні рішення

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ПП «КТС» та офіційних відомостей про контрагентів, отриманих із відкритих державних реєстрів (ЄДРПОУ) та корпоративних джерел.

На відміну від ПП «КТС», портфель ПП «ЦВІТ» характеризується високим рівнем диверсифікації та домінуванням B2G-сегменту. Основними споживачами є муніципальні служби, медичні заклади, освітні установи, міжнародні організації та об'єкти комерційної нерухомості (табл. 2.10.). Попит зосереджений на інфраструктурних рішеннях – структурованих кабельних системах, відеоспостереженні, контролі доступу, системах безпеки, серверних і

телекомунікаційних комплексах. Така структура не потребує настільки вузької технологічної спеціалізації, як у випадку ПП «КТС», однак формує ширшу модель рефлексивної адаптації, орієнтовану на різномірні інституційні та інфраструктурні запити.

Таблиця 2.10.

Ключові B2B та B2G споживачі ПП «ЦВІТ» та їх галузеві профілі

№	Споживач	Галузевий сегмент	Характеристика технологічного профілю
1	Автотранс Дік ТзОВ	Транспорт і логістика	Комп'ютерна техніка, периферія та/або ІТ-послуги залежно від операційних потреб.
2	Агропобутсервіс, ТзОВ	Аграрний сектор / сервіс	Комп'ютерна техніка, периферія та/або ІТ-послуги залежно від операційних потреб.
3	Арсад Фермерське господарство	Сільське господарство (фермерство)	Комп'ютерна техніка, периферія та/або ІТ-послуги залежно від операційних потреб.
4	Беттер Енерджі Юкрейн	Енергетика	Комп'ютерна техніка, мережеве обладнання та засоби резервного живлення залежно від операційних потреб.
5	Білд стрім (СОЛВ)	Будівництво та девелопмент	ІТ-інфраструктура, зв'язок та системи безпеки для об'єктів.
6	Біомед Медичний центр	Охорона здоров'я (приватна медицина)	МІС/облік, мережі та робочі місця.
7	ЛМКП «Львівводоканал»	B2G	ІТ-інфраструктура, мережеве обладнання та кіберзахист.
8	ЛКП «РАС»	B2G	Інфраструктурні потреби та підтримка ІТ-інфраструктури; мережі, серверні рішення, системи безпеки.
9	УСБУ	B2G	Безпека та захищені ІТ-рішення; серверні комплекси, мережі, засоби кіберзахисту.
10	Український католицький університет (УКУ)	Освіта	Мультимедіа, ІТ-інфраструктура навчальних просторів, системи фізичної безпеки та доступу.
11	ЮНІСЕФ	Міжнародні організації	Проектні ІТ-рішення в межах програм розвитку; обладнання та послуги під конкретні грантові/програмні вимоги.
12	Кімонікс Інтернешнл (Chemonics)	Міжнародні організації	Проектні ІТ-рішення в межах програм розвитку; закупівлі під проекти, комплектування та супровід поставок.

13	«СИНЕРГІЯБУД»	Девелопмент і бізнес-послуги	Інтегровані ІТ-рішення для комерційних об'єктів (мережі, відеоспостереження, робочі місця, серверні).
14	«Кумпель Крафт»	HoReCa	POS-системи, відеоспостереження, телекомунікації

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ПП «ЦВІТ» та офіційних відомостей про контрагентів, отриманих із відкритих державних реєстрів (ЄДРПОУ) та корпоративних джерел.

Портфель споживачів ТОВ «IT Planet Group» можна описати як комбінований. Суттєву роль відіграють як B2G споживачі так і високотехнологічні B2B-сегменти. Така структура підвищує стійкість за рахунок диверсифікації та підсилює вимогу щодо швидкого оновлення асортименту, сумісності рішень і підтримку складних конфігурацій.

Таблиця 2.11.

Ключові B2B та B2G споживачі ТОВ «IT Planet Group» та їх галузеві профілі

№	Споживач	Галузевий сегмент	Характеристика технологічного профілю
1	Рахункова палата	B2G	Поставка ІТ-продуктів в рамках публічних закупівель/тендерів
2	ЗАХІДНЕ МІЖРЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ	B2G	Поставка ІТ-продуктів в рамках публічних закупівель/тендерів
3	АТ «ОПЕРАТОР РИНКУ»	Енергетика / інфраструктура ринку	ІТ-продукти для корпоративної інфраструктури та робочих місць (тендерні закупівлі)
4	ДП «ДІЯ»	B2G	ІТ-продукти для забезпечення роботи цифрових сервісів та офісної інфраструктури (тендери)

5	Управління державної охорони України	B2G	ІТ-продукти та супутні рішення у рамках публічних закупівель
6	Галнафтогаз (ОККО)	Нафтопродукти / мережа АЗС	Основні закупівлі - ноутбуки та монітори для співробітників
7	ЕПАМ (EPAM)	ІТ-послуги / розробка ПЗ та консалтинг	Постачання всього переліку ІТ-продуктів для потреб підприємства
8	ІТ-ТЕХНОРЕСУРС	ІТ-послуги / системна інтеграція	Постачання всього переліку ІТ-продуктів
9	Кока-Кола (Coca-Cola)	FMCG / безалкогольні напої	Закупівля обладнання для роботи офісу та співробітників
10	Кімонікс Інтернешнл (Chemonics International)	Міжнародний консалтинг / проекти допомоги	Закупівлі через внутрішні тендери; охоплюють весь спектр ІТ-продуктів
11	Люксофт Україна (Luxoft)	ІТ-послуги / розробка ПЗ та ІТ-консалтинг	Закупівля обладнання для роботи офісу та співробітників
12	МХП	Агрохолдинг / харчова промисловість	Великі проекти (квадрокоптери, павербанки, ноутбуки) + регулярні замовлення різного обладнання
13	Тема Мода Юкрейн (LC Waikiki)	Ритейл (одяг/взуття/товари дому)	Постачання ІТ-продуктів + налаштування для відкриття магазинів; ексклюзивний договір на сервіс/ремонт

Джерело: складено автором на основі внутрішньої документації ТОВ «IT Planet Group» та офіційних відомостей про контрагентів, отриманих із відкритих державних реєстрів (ЄДРПОУ) та корпоративних джерел.

Для порівняння сегментаційних профілів застосовано бальну шкалу (0-3), що відображає інтенсивність присутності сегмента у портфелі підприємства. Отримані результати подано на рисунку 2.12.

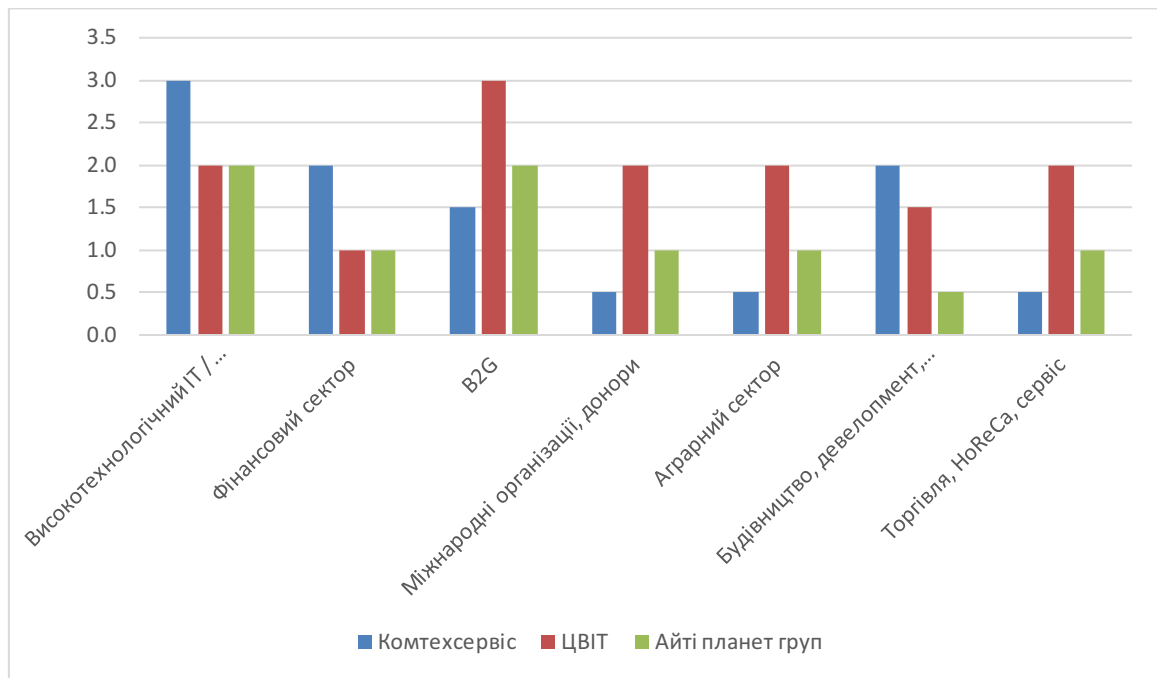


Рис. 2.12. Порівняльна оцінка структури сегментів споживачів ПП «КТС», ПП «ЦВІТ» та ТОВ «IT Planet Group»

Джерело: складено автором.

Отримані значення демонструють суттєву різницю у структурі споживчих портфелів підприємств. Для ПП «КТС» характерною є домінуюча присутність у високотехнологічних сегментах – IT, розробки ігор та фінтеху, що вимагає високої гнучкості, швидкого оновлення асортименту й здатності підтримувати складні технічні рішення. Фінансові установи формують один із ключових напрямів попиту, підтверджуючи орієнтацію підприємства на сегменти з підвищеними вимогами до надійності та безпеки.

У структурі ПП «ЦВІТ» переважає B2G-попит: муніципальні служби, освітні й медичні заклади та численні проекти міжнародних організацій, що формує стабільний, хоча й менш технологічно спеціалізований тип завантаження. Сегмент міжнародних донорів є одним із найсильніше представлених, що відображає орієнтацію підприємства на проектну діяльність розвитку та гуманітарні ініціативи. У будівельному та девелоперському сегментах обидва підприємства мають зіставні позиції, хоча характер попиту різниться: у ПП «КТС» він інтегрований у ширший технологічний портфель, тоді як у ПП «ЦВІТ» – у стандартні інфраструктурні

рішення. Торговельно-сервісний сегмент для ПП «КТС» є допоміжним, тоді як у ЦВІТ відіграє роль одного з базових напрямів.

ТОВ «IT Planet Group» займає проміжну позицію зі збалансованим профілем. Ключовими виступають високотехнологічний IT-сегмент та B2G. Міжнародні організації, аграрний сектор і торгівельно-сервісний сегмент представлені на середньому рівні. Така структура відображає портфель, у якому поєднуються B2G та B2B споживачі без домінування одного напрямку.

Структура бази споживачів є важливим елементом емпіричної моделі рефлексивного управління. Підприємства, орієнтовані на вузькі високотехнологічні сегменти та довгострокову взаємодію з вимогливими споживачами, демонструють вищий рівень стратегічної узгодженості та фінансової стійкості. У свою чергу підприємства з диверсифікованою структурою портфеля забезпечують стабільне завантаження завдяки масштабній присутності у публічно-комерційних сегментах, що формує альтернативну модель рефлексивної адаптації.

Отримані значення за шкалою РМУ-5 для ПП «КТС» (4,5 бали), ТОВ «IT Planet Group» (3,4 бали,) та ПП «ЦВІТ» (1,5 бали) демонструють виразну диференціацію підприємств за рівнем сформованості рефлексивного контуру. Для доступних фактичних даних зафіксовано тісний зв'язок між рівнем РМУ-5 та динамікою фінансових результатів. Узагальнені результати наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

**Матриця «рівень рефлексивного управління та фінансовий результат»
підприємств ритейлу ІТ-продуктів**

Підприємство	Рівень за шкалою РМУ-5 (бали)	Характеристика рівня рефлексивності	Динаміка чистого доходу	Динаміка валового прибутку	Загальний висновок
ПП «КТС»	4,5	Повне рефлексивне коло (інституціоналізовані процедури, прогнозна аналітика, нейромаркетинг, зворотний зв'язок)	2021→2022: +42,6% (шок 2022, але зростання обороту); 2022→2023: +23,4%; 2023→2024: +20,2%.	2021→2022: +9,9%; 2022→2023: +47,5%; 2023→2024: +17,0%.	Висока рентабельність, стійке зростання
ПП «ЦВІТ»	3,4	Рефлексивно-адаптивна модель (часткова інституціоналізація, стабільний B2G/B2B-попит)	2021→2022: +7,1% (адаптація у 2022); 2022→2023: +47,6%; 2023→2024: +35,9%.	2021→2022: +10,4%; 2022→2023: +88,3%; 2023→2024: +40,0%.	Позитивний результат, помірне нарощення обсягів
ТОВ «ІТ Planet Group»	1,5	Реактивна модель (фрагментарність функцій, відсутність спеціалізованого підрозділу)	2021→2022: -71,7% (шок 2022); 2022→2023: +60,4%; 2023→2024: +312,5%.	2021→2022: -79,4%; 2022→2023: +90,0%; 2023→2024: +384,2%.	Висока волатильність (контрактна залежність).

Джерело: складено автором на основі доступної фінансової звітності підприємств, офіційних відомостей про їхню діяльність та прогнозних оцінок, сформованих відповідно до моделі впливу рефлексивного управління на фінансовий результат.

Результати аналізу дозволяють сформулювати цілісне уявлення про роль рефлексивного управління в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Підприємства, що інституціоналізували рефлексивні практики,

створили спеціалізовані підрозділи, впровадили процедури постійного моніторингу, алгоритми прогнозування та механізми системного зворотного зв'язку – отримують вимірювану фінансову віддачу у вигляді приросту доходів, зростання валового прибутку та формування стійкого високотехнологічного портфеля споживачів. У протилежність цьому відсутність системної рефлексивної моделі призводить до стратегічної нестійкості, низької гнучкості та акумуляції фінансових ризиків.

Таким чином, перехід до рефлексивної моделі управління є не факультативною рекомендацією, а необхідною умовою підтримання фінансової стійкості та конкурентної позиції підприємств у турбулентному середовищі ритейлу ІТ-продуктів. Запропонована шкала РМУ-5 виступає практичним інструментом діагностики та планування стратегічного розвитку, придатним для використання у корпоративному управлінні, консалтингу та подальших наукових дослідженнях.

2.3. Моделювання рефлексивних впливів в системі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Умови високої ринкової турбулентності, характерні для ритейлу ІТ-продуктів, вимагають розробки управлінських моделей, здатних не тільки реєструвати зміни попиту, але й інтерпретувати їх через призму поведінкових і очікувальних механізмів. Основні обмеження існуючої системи маркетингового управління – фрагментарність аналітичних процедур, відсутність єдиного циклу обробки інформації та неузгодженість прогнозних дій – обумовлюють розриви в процесі прийняття рішень. Подолання цих структурних проблем потребує формування концептуальної моделі, заснованої на рефлексивних контурах, що забезпечують перехід від реактивного до проактивного типу маркетингової поведінки підприємства.

Кількісний аналіз у межах дослідження використовується як інструмент операціоналізації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Його використання дає змогу перевести якісні характеристики у вимірювані показники, що забезпечує порівнюваність підприємств у єдиній системі координат. Для побудови операційної моделі, придатної для кількісного аналізу,

спочатку узагальнимо ключові теоретичні підходи до рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, які формують основу моделювання (табл. 2.13.). [6; 98; 105; 139; 228; 268].

Таблиця 2.13.

**Концептуальні рамки рефлексивного управління маркетинговою діяльністю
як основа для моделювання**

Сутність рефлексивності	Ключові компоненти	Застосування у маркетингу та управлінні	Переваги	Обмеження
Критичне самоосмислення та інтерпретація власних дій	Мультиперспективність, мультивокальність, позиціонування, деконструкція	Формування інтерпретативних управлінських моделей	Поглиблена діагностика поведінкових процесів	Висока абстрактність
Організаційний рефлекс як аналог біологічної дуги	Рутинні та креативні реакції	Адаптація поведінки до невизначеності	Швидкість реагування	Залежність від накопиченої «бази досвіду»
Стратегічна рефлексивність через сенс-мейкінг	Інтерпретація, рольова структура, RBV	Моделювання інноваційних стратегій	Висока відповідність динамічним рынкам	Орієнтація на зовнішній тиск
Вплив на рефлексивні чинники поведінки	Зовнішні/внутрішні чинники, ірраціональність	Стимулювання попиту через «підштовхування»	Ефективність і маловитратність	Потенційна маніпулятивність
Системно-рефлексивний маркетинг	Узгодження інтересів, формування потреб	Проактивне управління в перенасичених ринках	Підвищення стійкості	Висока вимога до зрілості системи
Рефлексивність як метакогнітивна регуляція емоцій	Самоспостереження, адаптація, емоційна регуляція	Формування емоційно-сенсових реакцій	Сприяє інноваціям	Потребує якісних методів
Динамічні здібності в турбулентному середовищі	Сенсінг, захоплення, трансформація	Оркестрація ресурсів	Довгострокова конкурентоспроможність	Обмежена поведінкова інтерпретація

Джерело: складено автором на основі [6; 98; 105; 139; 228; 268].

Проаналізувавши таблицю 2.13., можемо виділити три взаємопов'язані виміри рефлексивного управління маркетинговою діяльністю: інституційний, аналітичний та поведінковий, які відображають еволюцію наукових уявлень: від текстуальної критичності [105] та адаптивності біологічних систем [228] до стратегічної інтерпретативності [268], поведінкових і нейрокогнітивних механізмів [6; 98; 139] та ресурсної трансформаційності [269]. На цій основі формується модель рефлексивних контурів, яка включає інформаційний, аналітичний, прогностичний, комунікаційний та поведінковий блоки. Контури утворюють замкнений цикл «сигнал → інтерпретація → прогноз → дія → реакція → корекція», що забезпечує підвищення адаптивності підприємства та узгодження управлінських рішень із фактичною поведінкою ринку.

Для подальшої формалізації рефлексивна система агрегується у три інтегровані виміри: інституційний (інформаційно-комунікаційна інфраструктура підприємства), аналітичний (інтерпретація сигналів і прогнозування поведінки), поведінковий (реакції стейкхолдерів та їх зміна під впливом управлінських дій).

Дані виміри узгоджуються з діагностичною рамкою, застосованою у підрозділі 2.2., тоді як п'ять контурів РУМД, деталізують функціональну структуру кожного з вимірів.

Для концептуалізації логіки функціонування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю на рис. 2.13. подано п'ятиконтурну структуру РУМД. Схема відображає замкнений цикл трансформації ринкових сигналів у адаптивні управлінські дії та демонструє системну взаємопов'язаність контурів у межах єдиного рефлексивного механізму.

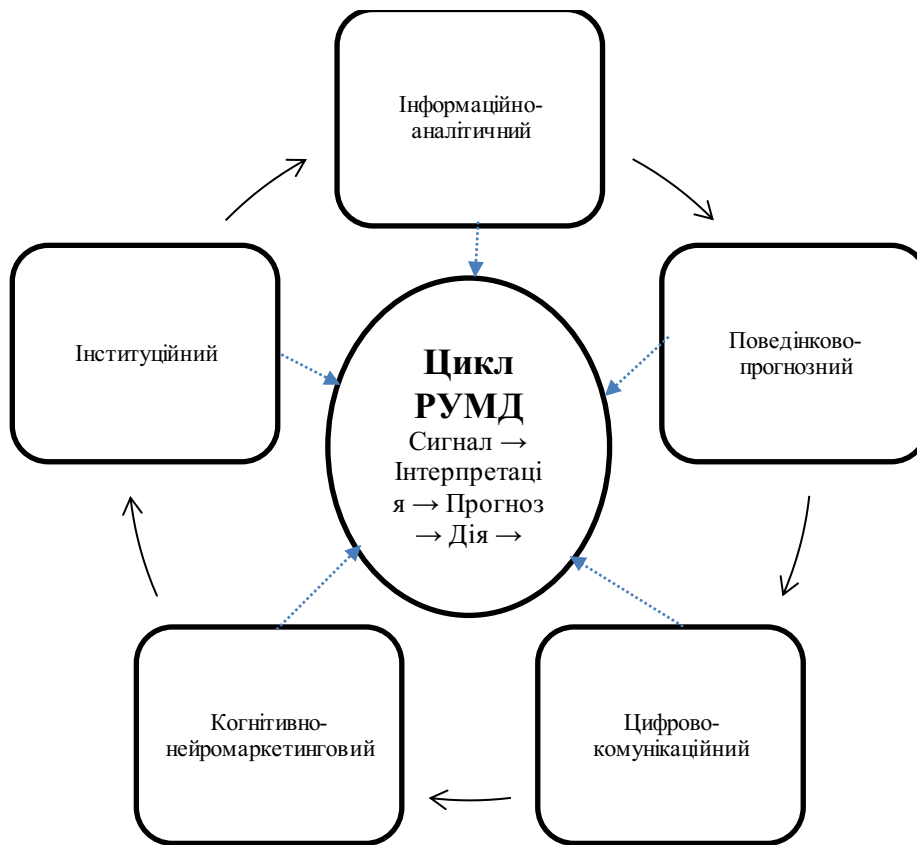


Рис. 2.13. Схема п'ятиконтурної структури рефлексивного управління маркетинговою діяльністю

Джерело: складено автором

Формалізація схеми п'ятиконтурної структури рефлексивного управління маркетинговою діяльністю ґрунтується на поєднанні двох методологічних підходів – структурного опису латентних когнітивно-поведінкових чинників і динамічного моделювання взаємодії агентів у конкурентному середовищі. Такий підхід дозволяє одночасно відтворити внутрішню інтерпретаційну роботу споживачів та ринкову динаміку, що формується внаслідок їхніх очікувань, реакцій і взаємних інтерпретацій.

У структурній частині моделі виокремлюються ключові чинники, що визначають ринкову поведінку: інтерпретація інформаційних сигналів, емоційно-ціннісна оцінка ситуації, довіра до бренду, чутливість до комунікаційних стимулів, очікування щодо дій конкурентів. Їх взаємозв'язки відповідають логіці рефлексивного трикутника: інформаційний імпульс формує образ ситуації; образ

визначає емоційне сприйняття; емоційне сприйняття впливає на поведінкове рішення; поведінкове рішення стає основою нового циклу інтерпретацій.

Ці чинники співвідносяться з функціями п'яти контурів РУМД: інформаційно-аналітичний контур – обробка інформаційних потоків; поведінково-прогнозний контур – формування намірів і реакцій; цифрово-комунікаційний контур – сприйняття маркетингових стимулів; когнітивно-нейромаркетинговий контур – емоційні й увагові механізми; інституційний контур – стабілізація очікувань і довіри. П'ять контурів створюють деталізовану структуру рефлексивної системи, а три інтегровані виміри – її аналітичне узагальнення.

Динамічна частина схеми реалізована у форматі агенто-орієнтованої симуляції, яка відтворює еволюцію ринкової взаємодії у часі. Кожен агент (споживач, конкурент, ритейлер, держава, посередник, партнер) описується набором інтерпретаційних, емоційних і поведінкових параметрів. Агенти реагують на сигнали підприємства, дії конкурентів та зовнішні умови, створюючи типові для інформаційно насичених ринків емерджентні ефекти: зсуви попиту внаслідок інформаційних хвиль, ефекти наслідування, волатильність довіри, формування майже самореалізовуваних очікувань [171].

Інтеграція структурної та динамічної частин забезпечує узгодженість між когнітивними механізмами та реальною поведінковою динамікою. Структурний компонент описує системну логіку формування ринкової відповіді, а агентна симуляція дає змогу відтворити її в умовах конкурентного середовища й неоднорідності споживчих груп.

Емпіричне наповнення моделі визначається доступними підприємствам даними, виявленими у підрозділі 2.2. До них належать: динаміка доходу та валового прибутку (ПП «КТС», ТОВ «IT Planet Group» та ПП «ЦВІТ»); організаційні характеристики, що визначають інституційну спроможність до рефлексивного управління; якісні описи поведінкових реакцій, отримані під час діагностики.

Перевірка узгодженості інтегрованої моделі рефлексивних впливів із фактичними управлінськими практиками підприємств ритейлу ІТ-продуктів здійснюється на прикладі ПП «КТС», яке характеризується високим рівнем зрілості

згідно з оцінюванням за шкалою РМУ-5. Така вибірка є показовою, оскільки саме розвиненість контурів рефлексивного управління, виявлена у підрозділі 2.2., забезпечує наявність стійких емпіричних сигналів, що дають змогу оцінити коректність моделі в операційному контексті.

Процедура валідації спирається на підходи науковців В. Ренд, Р. Руст і Л. Тесфация, прийняті у дослідженнях складних соціально-економічних систем, де структурна відповідність моделі реальним управлінським практикам розглядається як ключовий критерій її наукової обґрунтованості [235]. У таких системах домінують багаторівневі когнітивно-поведінкові механізми, які слабо піддаються класичним статистичним методам калібрування. Саме тому пріоритет надається концептуально-структурній валідації та сценарній реконструкції типових режимів поведінки, що є методологічно виправданим, коли модель описує адаптивні реакції та взаємодії агентів у динамічному ринковому середовищі та у випадках, якщо емпіричні спостереження мають агрегований характер. Він дозволяє оцінити адекватність моделі без порушення наукових стандартів і забезпечує універсальність її застосування в подальших прогностичних розрахунках.

У межах цього підходу здійснюється послідовне зіставлення архітектури п'яти контурів моделі з емпіричними проявами рефлексивних практик підприємства. Кожен контур має своє конкретне відображення у відповідному критерії шкали РМУ-5 та у фактичних управлінських інструментах, що дозволяє перевірити концептуальну повноту та логічну несуперечливість моделі. Виявлений у підрозділі 2.2. взаємозв'язок між рівнем зрілості рефлексивного управління маркетинговою діяльністю та фінансовою результативністю додатково підтверджує валідність моделі: високі показники ПП «КТС» узгоджуються з передбаченою моделлю здатністю підприємства ефективно обробляти інформаційні сигнали, формувати точні поведінкові прогнози та швидко коригувати стратегію у відповідь на ринкові зміни.

Таблиця 2.14.

**Відповідність контурів інтегрованої моделі емпіричним проявам у діяльності
ПП «КТС»**

Контур моделі	Критерій РМУ-5 / емпіричний прояв	Інтерпретація у структурі моделі
Інформаційно-аналітичний	Критерій 2: глибина аналітичних процесів; застосування веб-аналітики та зовнішніх інформаційних джерел	Формує здатність до сенсингу та первинного інтерпретаційного опрацювання ринкових сигналів
Поведінково-прогностичний	Критерій 4: використання інструментів прогнозування поведінки; наявність механізмів оцінки клієнтських реакцій	Забезпечує моделювання намірів та короткострокових поведінкових рішень
Цифрово-комунікаційний	Критерій 5: інтегрований зворотний зв'язок; мультимодальні канали взаємодії	Формує циркуляцію сигналів у рефлексивному циклі та корекцію комунікацій
Стратегічний	Критерій 6: гнучкість стратегій; швидкість адаптації до ринкових змін	Визначає спроможність підприємства реагувати на конкурентні впливи та зовнішні шоки
Когнітивно-нейромаркетинговий	Часткова відповідність критерію 3: глибина розуміння клієнтських сегментів; точне позиціонування B2B-аудиторії	Часткова відповідність пояснюється тим, що критерій 3 фіксує насамперед аналітичне знання сегментів, тоді як нейромаркетинговий контур охоплює також емоційні та підсвідомі реакції, які важче виміряти та не представлені у вибірці. Проте якісні дані свідчать про наявність таких механізмів у практиках підприємства

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 2.14., інтегрована модель проходить перевірку на структурну відповідність: її контури мають чіткі емпіричні аналоги, відображені у критеріях шкали РМУ-5 і практиках управління ПП «КТС», що підтверджує

коректність логіки моделі й обґрунтовує можливість її використання для побудови сценарних прогнозів.

Сценарний аналіз використовується для оцінювання впливу рівня рефлексивної зрілості на динаміку ключових результативних показників підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Такий підхід дозволяє простежити, яким чином зміна здатності підприємства до інтерпретації сигналів, прогнозування поведінки ринку та корекції власних дій (відповідно до шкали РМУ-5, параметризованої та застосованої в підрозділі 2.2.) трансформує траєкторії його економічного розвитку.

Об'єктами прогнозування обрано усі три досліджувані підприємства, що дозволяє сформувати порівняльну рамку прогнозу з урахуванням різних рівнів зрілості рефлексивного управління маркетинговою діяльністю

Емпіричну основу прогнозування становлять фінансові дані трьох підприємств за 2021-2025 рр., сформовані на основі офіційних звітів [22; 23; 24], а також галузевих оцінок місткості ринку ритейлу ІТ-продуктів України за даними Promodo, Statista, BRDO та EVO Group [237; 279; 280; 281; 282]. У 2024 р. місткість ринку оцінено в 239 млрд грн, з прогнозним темпом зростання близько 18% щорічно. Цей показник не тотожний агрегованому обсягу української екосистеми обігу ІТ-продуктів, наведеному в підрозділі 2.1, оскільки в підрозділі 2.1 використано розширену статистичну сукупність за релевантними видами економічної діяльності, тоді як у сценарному прогнозуванні застосовано вужчу оцінку місткості організованого ритейл-сегмента. Показники 298,232 млрд грн і 239 млрд грн використовуються для різних аналітичних завдань і не є взаємозамінними. Частка ринку ТОВ «ІТ Planet Group» становила 0,078% (187,3 млн грн), ПП «КТС» – 0,475% (1135,9 млн грн) та ПП «ЦВІТ» – 0,026% (64,1 млн грн). Фактичні показники узагальнено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15.

Фінансові результати підприємств за 2022-2025 рр. (млн грн)

Показник / Підприємство	2021	2022	2023	2024	2025*
ТОВ «ІТ Planet Group»					
Чистий дохід	84,9	91,3	139,1	187,3	163,7
Чистий прибуток	0,2	1,2	2,5	8,1	0,8
Зростання доходу, %	-	+7,5	+52,3	+34,7	-12,6

ПП «КТС»					
Чистий дохід	537,0	766,1	945,3	1135,9	1155,9
Чистий прибуток	2,6	-1,5	0,85	2,1	1,7
Зростання доходу,%	-	+42,6	+23,4	+20,1	+1,8
ПП «ЦВІТ»					
Чистий дохід	34,2	9,6	15,5	64,1	96,0
Чистий прибуток	2,7	-0,08	0,6	6,3	9,7
Зростання доходу,%	-	-71,9	+61,4	+313,5	+49,7

**Екстраполяція за даними 9 місяців: 122,8 млн грн, 866,9 млн грн та 72,0 млн грн відповідно*

Джерело: складено автором на основі [22; 23; 24; 87; 88; 89; 90; 175].

Методологія прогнозування ґрунтується на моделі складного відсотка (compound annual growth rate, CAGR), у межах якої темпи зростання модифіковано з урахуванням зміни рівня рефлексивної зрілості. Підхід базується на галузевих бенчмарках і залежності між $\Delta PMU-5$ та приростом доходу, яка становить приблизно 4-5% додаткового зростання на кожен бал рефлексивності. Такий коефіцієнт одержано шляхом порівняння динаміки ПП «КТС» та ПП «ЦВІТ», а також на основі ринкових даних лідерів сегмента (Allo, Foxtrot, Comfy) [135; 136; 240; 241; 283]. Розрахункова формула 2.2 має вигляд:

$$\text{Зростання}_{\text{доходу}(\%)} = g_0 + k \times \Delta PMU - 5 \quad (2.2)$$

де g_0 – мінімальний темп зростання (9%, песимістичний сценарій), k – емпіричний коефіцієнт чутливості (4,5%).

Сценарії прогнозування сформовано відповідно до темпів переходу від реактивної моделі до проактивної, їх зміст наведено в таблицях 2.16.-2.18.

Таблиця 2.16.

Прогноз доходу ТОВ «IT Planet Group» за сценаріями (млн. грн.)

Сценарій (рівень РМУ-5)	2026	2027	2028	Кумулятивне зростання 2025-2028,%	Частка ринку у 2028 р.
Песимістичний (1,4-1,6)	178,5	194,6	212,1	+29	0,046%
Базовий (2,5-3,0)	193,1	227,9	268,9	+64	0,058%
Оптимістичний (4,0+)	199,3	242,5	295,2	+80	0,064%

Джерело: складено автором із застосуванням Python (Додаток В).

За аналогічною методологією здійснено прогнозування доходу ПП «КТС», яке характеризується більшими масштабами господарської діяльності порівняно з ТОВ «IT Planet Group» та відповідно вищими абсолютними показниками виручки у всіх сценаріях.

Таблиця 2.17.

Прогноз доходу ПП «КТС» за сценаріями (млн. грн.)

Сценарій (рівень РМУ-5)	2026	2027	2028	Кумулятивне зростання 2025-2028,%	Частка ринку у 2028 р.
Песимістичний (1,4-1,6)	1259,9	1373,3	1496,9	+29	0,323 %
Базовий (2,5-3,0)	1363,1	1607,5	1895,7	+64	0,409 %
Оптимістичний (4,0+)	1406,1	1710,4	2080,6	+80	0,449 %

Джерело: складено автором із застосуванням Python (Додаток Г) .

З метою забезпечення комплексності аналізу доцільно розглянути прогнозні показники ПП «ЦВІТ», що характеризується проміжним рівнем масштабів господарської діяльності відносно двох попередньо проаналізованих підприємств, що закономірно відображається у відповідних обсягах прогнозованого доходу.

Таблиця 2.18.

Прогноз доходу ПП «ЦВІТ» за сценаріями (млн. грн.)

Сценарій (рівень РМУ-5)	2026	2027	2028	Кумулятивне зростання 2025-2028,%	Частка ринку у 2028 р.
Песимістичний (1,4-1,6)	104,6	114,1	124,3	+29	0,027 %
Базовий (2,5-3,0)	113,2	133,5	157,4	+64	0,034 %
Оптимістичний (4,0+)	116,8	142,1	172,8	+80	0,037 %

Джерело: складено автором із застосуванням Python (Додаток Д).

Для візуалізації сценарної динаміки та порівняння темпів зростання доходу за різних рівнів рефлексивної управлінської зрілості побудовано графік прогнозованих значень.

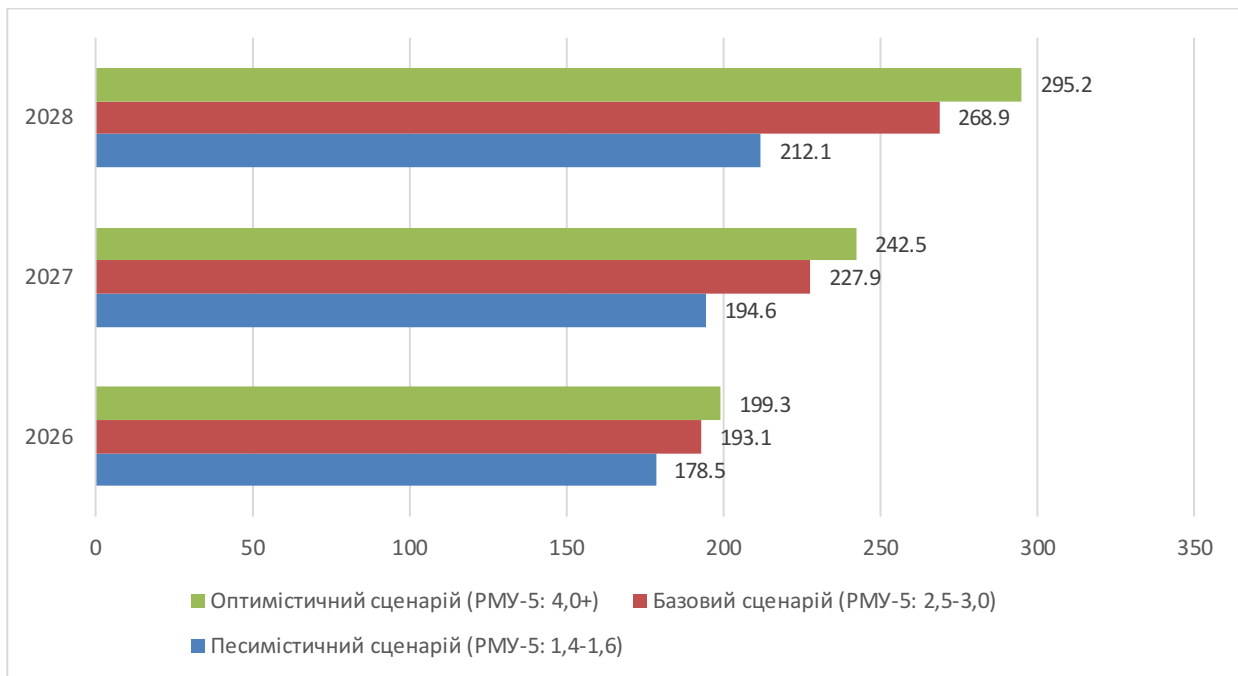


Рис 2.14. Прогноз доходу ТОВ «IT Planet Group» за сценаріями рефлексивної управлінської зрілості (РМУ-5), 2026-2028 рр.

Джерело: складено автором на основі результатів моделювання наведених в табл. 2.15.

Графічна інтерпретація прогнозних показників ПП «КТС» дозволяє візуалізувати динаміку розвитку підприємства з вищими базовими показниками виручки та оцінити характер диференціації між сценарними траєкторіями у часовій перспективі.

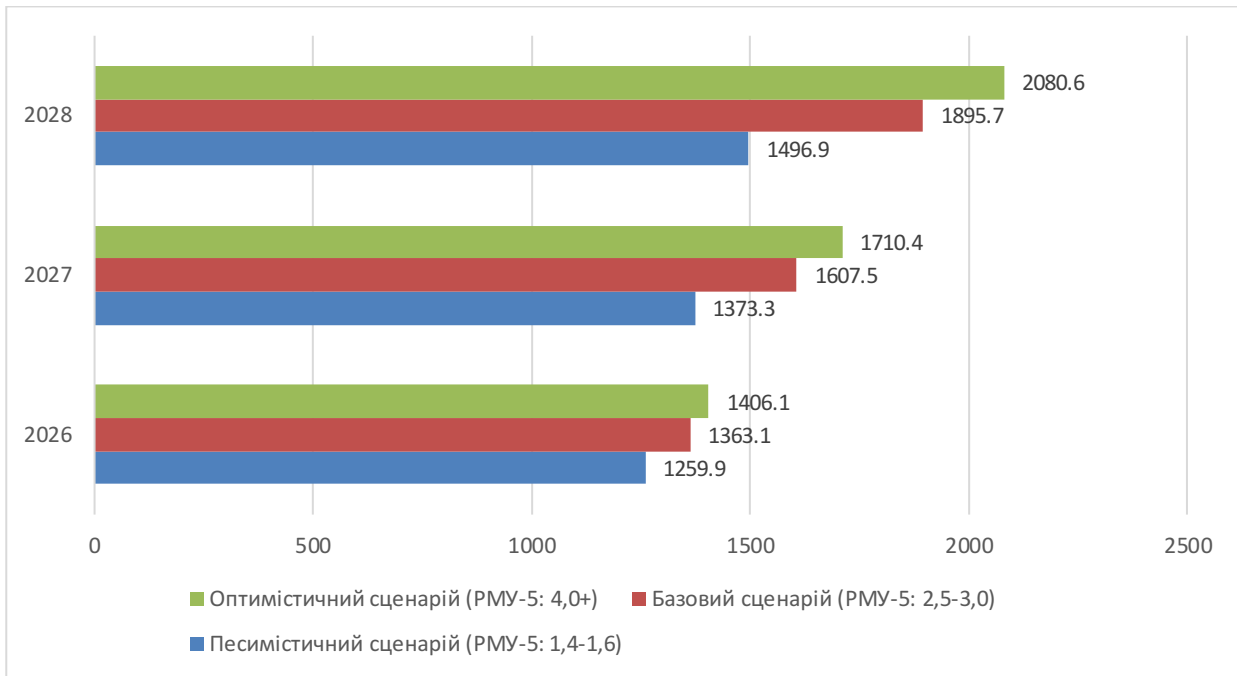


Рис 2.15. Прогноз доходу ПП «КТС» за сценаріями рефлексивної управлінської зрілості (РМУ-5), 2026-2028 рр.

Джерело: складено автором на основі результатів моделювання наведених в табл. 2.16.

Візуальне представлення прогностичної динаміки доходу ПП «ЦВІТ» доповнює компаративну картину та уможливлює співставлення інтенсивності розбіжностей між сценарними варіантами розвитку для підприємств різних масштабів господарської діяльності.

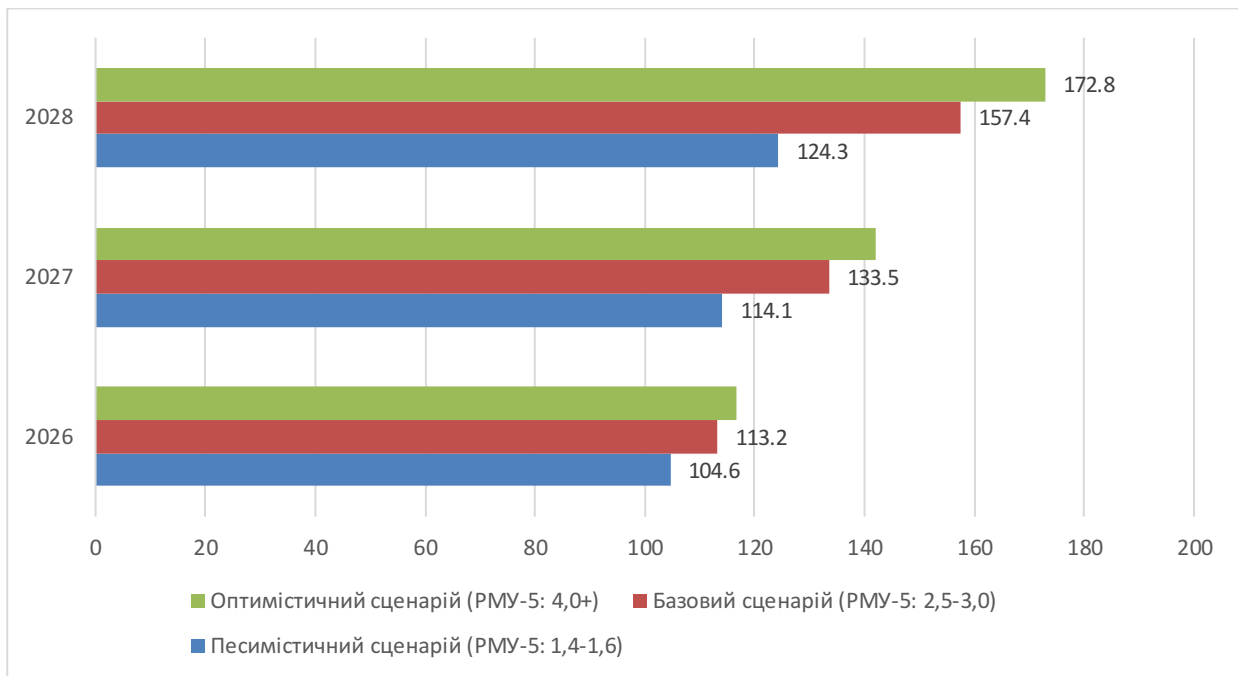


Рис 2.16. Прогноз доходу ПП «ЦВІТ» за сценаріями рефлексивної управлінської зрілості (РМУ-5), 2026-2028 рр.

Джерело: складено автором на основі результатів моделювання наведених в табл. 2.17.

Лінійне представлення дозволяє простежити не лише абсолютні відмінності між сценаріями, але й кумулятивний ефект накопичення управлінських переваг у часовому вимірі. Зокрема, розходження траєкторій доходу у 2027-2028 рр. відображає мультиплікативний вплив переходу від реактивної до проактивної моделі управління маркетинговою діяльністю, за якої скорочення лагу між ринковим сигналом і управлінською дією трансформується у стійке прискорення фінансової динаміки.

Отримані результати демонструють, що зростання рівня зрілості рефлексивного управління маркетинговою діяльністю суттєво впливає на стійкість і динаміку розвитку підприємства. Навіть часткова інституціоналізація рефлексивних практик (базовий сценарій) забезпечує приріст доходу на 64% за три роки порівняно з 29% у песимістичному сценарії. Перехід до проактивної моделі (оптимістичний сценарій) дозволяє збільшити дохід на 80% порівняно з базою 2025 р.

Зростання частки ринку свідчить про підвищення конкурентоспроможності підприємства, що досягається за рахунок точнішого прогнозування поведінки споживачів, скорочення часу реакції на ринкові зміни та підвищення ефективності

управлінських рішень. Сценарне прогнозування підтверджує ключову гіпотезу дослідження: рівень зрілості рефлексивного управління маркетинговою діяльністю є визначальним чинником трансформації підприємства від реактивного до проактивного типу організації.

Відповідно до моделі системно-рефлексивного маркетингу [13], рівень системної рефлексії управління прямо корелює зі ступенем впливу підприємства на конкурентів галузі. Зростання рангу рефлексії супроводжується посиленням здатності до узгодження інтересів ключових стейкхолдерів, у тому числі конкурентів, що формує передумови для домінування на базовому ринку без прямої конфронтації. Такий підхід доповнюється теоретичними положеннями рефлексивного управління маркетинговою діяльністю [58], де підприємство розглядається як активний суб'єкт формування ринкової логіки, здатний впливати на процеси ухвалення рішень інших учасників через рефлексивні механізми, не обмежуючи їх формальний вибір.

Поведінковий вимір конкурентних взаємодій деталізується в концепції рефлексивного управління поведінкою споживачів [97], яка передбачає ідентифікацію ірраціональних компонентів поведінки, зокрема ефектів наслідування, емоційної нестабільності та конформізму. Врахування таких чинників дозволяє моделювати конкурентні взаємодії не лише на основі раціональних стратегій, а й через латентні поведінкові реакції, що особливо релевантно для ритейлу ІТ-продуктів.

У сучасних маркетингових середовищах, що характеризуються високою складністю та волатильністю, зазначений підхід узгоджується з моделлю AIR (agility, inventiveness, reflexiveness) [222], у якій рефлексивність забезпечує критичну оцінку управлінських рішень, спритність – оперативну адаптацію до змін конкурентного середовища, а винахідливість – мобілізацію ресурсів для трансформації ринкових умов.

Практична реалізація рефлексивного моделювання конкурентних взаємодій передбачає ідентифікацію потенційних «ходів» конкурентів – цінових коригувань, змін комунікаційних стратегій або поведінкових адаптацій та оцінку їхнього очікуваного впливу на ринкову частку чи трафік. У цьому контексті важливим

параметром виступає рівень перетину аудиторії між ключовими гравцями ринку. Зокрема, для провідних операторів українського ритейлу ІТ-продуктів (ТОВ «Rozetka» та ТОВ «Comfy») перетин аудиторії у 2023-2024 рр. становив близько 19,41% [257], що формує сегмент підвищеної чутливості до стратегічних змін.

У межах системно-рефлексивного підходу [26] конкурентний вплив формалізується через інтегральні показники успішності, де відносна ринкова частка підприємства відіграє ключову роль у динаміці конкурентної взаємодії. Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю розглядається як інструмент прояснення та актуалізації інтересів конкурентів, що сприяє узгодженню ринкових механізмів і зниженню ризиків деструктивної конкуренції [58].

Для кількісної ілюстрації впливу рефлексивного управління маркетинговою діяльністю на ринкову динаміку використано спрощену модель зміни частки ринку:

$$\Delta MS = O \times E \times S, (2.3)$$

де ΔMS – зміна частки ринку; O – рівень перетину аудиторії; E – еластичність попиту; S – масштаб стратегічної зміни.

Таблиця 2.19.

Сценарії зміни частки ринку під впливом конкурентних стратегій на ринку ІТ-продуктів

Сценарій	Рівень перетину аудиторії (O)	Еластичність попиту (E)	Масштаб зміни (S)	Зміна частки ринку	
				Методологія розрахунку	Значення ($\Delta MS, \%$)
Базовий	0,1941	1,5	0,05	$\Delta MS = 0,1941 \times 1,5 \times 0,05$	1,46
Песимістичний	0,15	1,2	0,03	$\Delta MS = 0,15 \times 1,2 \times 0,03$	0,54
Оптимістичний	0,25	1,8	0,07	$\Delta MS = 0,25 \times 1,8 \times 0,07$	3,15

Джерело: розраховано автором на основі [243; 279; 282].

Результати розрахунків свідчать, що варіації ключових параметрів конкурентних взаємодій суттєво впливають на зміну ринкової частки підприємства. Базовий сценарій демонструє помірний ефект тактичних змін за стандартного рівня перетину аудиторії. Песимістичний сценарій відображає ризики зниження

ефективності рефлексивного управління маркетинговою діяльністю у разі посилення диференціації конкурентів. Оптимістичний сценарій підтверджує потенціал проактивних стратегій для перерозподілу попиту в сегментах з високою чутливістю.

Логічним продовженням моделювання конкурентних взаємодій у контексті рефлексивного управління маркетинговою діяльністю є інтеграція нейромаркетингових параметрів, що дозволяє уточнити поведінкові та емоційні компоненти ринкової реакції. Якщо в попередньому підпункті конкурентна динаміка розглядалася через очікування та стратегічні «ходи» суб'єктів ринку, то на даному етапі акцент зміщується на внутрішні когнітивні та афективні механізми споживачів, які опосередковують ефективність цих «ходів».

Нейромаркетинг як міждисциплінарний напрям поєднує інструменти нейронауки, когнітивної психології та маркетингу з метою вимірювання підсвідомих реакцій споживачів на маркетингові стимули. На відміну від традиційних опитувальних методів, нейромаркетингові інструменти – відстеження погляду (eye-tracking), електроенцефалографія (EEG), функціональна магнітно-резонансна томографія (fMRI), електродермальна активність (GSR/EDA), кодування обличчя (facial coding) та біометричні показники дозволяють фіксувати неусвідомлені патерни уваги, емоційні реакції та когнітивне навантаження, що безпосередньо впливають на прийняття рішень [56; 106; 219; 263].

У межах моделі ринкової реакції нейромаркетингові показники виконують функцію коригування коефіцієнтів латентних змінних у структурних рівняннях, що описують зв'язок між маркетинговими стимулами та поведінковими результатами. Зокрема, параметри емоційної активації, рівня уваги та когнітивної напруги дозволяють уточнювати ваги відповідних латентних конструктів, підвищуючи прогностичну здатність моделі порівняно з підходами, що ґрунтуються виключно на раціонально декларованих уподобаннях.

Актуальність такого підходу особливо висока для ритейлу ІТ-продуктів, де процес вибору характеризується поєднанням високої складності продуктів, інформаційної асиметрії та емоційних бар'єрів, зокрема страху помилки або, навпаки, ейфорії від інновацій. За оцінками нейромаркетингових досліджень, переважна

частина рішень споживачів формується на підсвідомому рівні, а емоційні реакції суттєво модифікують ефект цінових і комунікаційних стимулів [106; 263]. У таких умовах нейромаркетингові параметри дозволяють моделі відображати не лише раціональну, а й ірраціональну складову попиту, що є критичним для адекватного прогнозування ринкової реакції.

Емпіричну доцільність використання нейрометрик підтверджують порівняльні дослідження ефективності різних інструментів. Показники електродермальної активності (EDA) мають статистично значущий вплив на прогнозування вибору бренду, перевищуючи за пояснювальною здатністю як відстеження погляду, так і EEG у загальній моделі [156], що свідчить про ключову роль емоційного очікування результату у формуванні реальної поведінки споживачів, особливо у динамічних ринкових умовах.

Систематичні огляди сучасних досліджень нейромаркетингу підкреслюють, що інтеграція нейроповедінкових показників у моделі споживчої реакції є найбільш ефективною за умови охоплення всіх стадій процесу покупки – від усвідомлення потреби до оцінки після покупки [56; 163]. Таке положення має принципове значення для ритейлу IT-продуктів, де саме постпокупкові емоції формують повторні покупки, лояльність і рекомендації, посилюючи довгостроковий ефект маркетингових стратегій.

Таблиця 2.20.

Порівняльна ефективність нейромаркетингових інструментів у коригуванні параметрів моделі ринкової реакції в ритейлі IT-продуктів

Інструмент	Латентний параметр моделі	Основний аналітичний ефект	Метод інтеграції в SEM	Приріст пояснювальної здатності (ΔR^2)	Стадія шляху споживача
Відстеження погляду	Увага, візуальний фокус	Корекція впливу дизайну та інформаційної архітектури	β -коефіцієнт і регресії	+10-15%	Перед покупкою

GSR / EDA	Емоційна активація	Прогноз вибору бренду та моменту покупки	Коваріаційний аналіз	+15-20%	Перед покупкою → Покупка
EEG / fMRI	Когнітивне навантаження, винагорода	Формування лояльності та запам'ятовування	Комбінована SEM-регресія	+10-20%	Перед покупкою → Після покупки
Кодування обличчя	Емоційна валентність	Оцінка задоволеності та реакцій після покупки	Регресійне коригування	+10-25%	Покупка → Після покупки
Мультимодальна інтеграція	Когнітивно-афективний контур	Комплексна корекція латентних змінних	SEM + нейропараметри	+20-40%	Всі стадії

Джерело: складено автором на основі [106; 156; 163; 263].

Аналіз даних таблиці 2.20. свідчить, що ефективність нейромаркетингових інструментів є диференційованою залежно від стадії шляху споживача та типу латентних змінних, які коригуються у структурній моделі. Найвищий сукупний ефект досягається за умов мультимодальної інтеграції нейроповедінкових параметрів, що дозволяє охопити як когнітивні, так і афективні компоненти прийняття рішень. Саме така інтеграція забезпечує суттєве підвищення точності прогнозування ринкової реакції та посилює модель рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Верифікація моделі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів спрямована на встановлення ступеня її емпіричної узгодженості, параметричної стійкості та прогностичної придатності в умовах обмеженої кількості спостережень. З огляду на гібридну архітектуру моделі, що поєднує структурне моделювання латентних змінних (PLS-SEM) із елементами агентно-орієнтованої динаміки, оцінювання її адекватності здійснюється не за

окремими показниками, а через узгоджену систему критеріїв, адаптованих до аналізу малих часових рядів.

Емпіричною основою верифікації моделі слугують річні фінансово-економічні показники діяльності ПП «КТС» за 2020-2024 рр., що характеризують довгострокову динаміку розвитку підприємства та використовуються для перевірки здатності моделі відтворювати фактичні тренди. Обмеженість часової вибірки ($n = 5$) зумовлює специфіку статистичної перевірки результатів і потребує застосування методів, адаптованих до малих вибірок, зокрема бутстрепінгу, перехресне затвердження з виключенням по одному та байєсівських корекцій, які дозволяють мінімізувати ризик перетренування моделі та підвищити надійність отриманих висновків. Логіка оцінювання адекватності моделі реалізується через чотири взаємопов'язані блоки критеріїв, систематизовані в таблиці 2.21., яка виконує функцію інтегрованого аналітичного інструмента.

Таблиця 2.21.

Критерії адекватності моделі рефлексивних впливів та їх аналітична інтерпретація

Група критеріїв	Метрика	Отримане значення	Пороговий орієнтир	Аналітичний зміст для моделі
Точність відтворення фактичних даних	MAE	3,6%	< 5%	Низька середня похибка прогнозу; відсутність систематичного зміщення
	RMSE	8,2%	< 10%	Контроль розкиду помилок; стабільність прогнозів
Пояснювальна та прогностична спроможність	R^2	0,99	> 0,75	Формальне відтворення тренду (типове для малого n)
	Adjusted R^2	0,80	> 0,75	Корекція на кількість предикторів; зниження ризику перетренування
	Q^2 (Stone-Geisser)	0,76	> 0	Позитивна прогностична релевантність поза навчальною вибіркою
Структурна узгодженість моделі	CFI	0,995-1,000	> 0,95	Висока відповідність структурної специфікації
	TLI	0,989-1,000	> 0,95	Стійкість до помилок вибірки
	RMSEA	0,045	< 0,05	Прийнятна відповідність; чутливість до малого n
	SRMR	0,004	< 0,08	Низька залишкова невідповідність

Інтегральна оцінка	GoF	0,78	> 0,75	Баланс між якістю відповідності та складністю моделі

Джерело: складено автором на основі [100; 138; 156; 221; 279].

Аналітична інтерпретація результатів, наведених у таблиці 2.21., дозволяє зробити низку узгоджених висновків щодо адекватності моделі.

По-перше, метрики точності прогнозування (MAE та RMSE) підтверджують високу узгодженість прогнозних значень із фактичними даними. Середня абсолютна похибка на рівні 3,6% свідчить про низький рівень систематичного зміщення, тоді як значення RMSE вказує на відсутність різких відхилень у динаміці прогнозів. Саме ця група показників є базовою для оцінки прикладної придатності моделі як інструмента підтримки управлінських рішень.

По-друге, показники пояснювальної та прогностичної спроможності демонструють необхідність диференційованої інтерпретації. Значення $R^2 = 0,99$ відображає майже повне відтворення тренду за п'ятьма часовими точками, що є типовим ефектом малих вибірок і не може розглядатися як самодостатній доказ якості моделі. Водночас скоригований коефіцієнт детермінації ($\text{Adjusted } R^2 = 0,80$) та показник $Q^2 = 0,76$ підтверджують, що модель зберігає прогностичну релевантність за межами навчальних даних і не зводиться до механічної апроксимації історичного ряду.

По-третє, індекси структурної узгодженості (CFI, TLI, RMSEA, SRMR) підтверджують внутрішню логічну несуперечність моделі. Високі значення CFI та TLI свідчать про коректну специфікацію зв'язків між латентними конструкціями, тоді як значення RMSEA та SRMR перебувають у межах прийнятних порогів, але інтерпретуються з урахуванням підвищеної чутливості до обмеженої кількості спостережень. У цьому контексті вони виконують не контрольну, а підтверджувальну функцію.

По-четверте, інтегральний показник GoF узагальнює результати попередніх груп критеріїв і засвідчує, що ускладнення моделі за рахунок включення рефлексивних та поведінкових компонентів не призвело до втрати аналітичної

керованості. Досягнутий баланс між якістю відповідності та складністю свідчить про методологічну доцільність обраної архітектури.

Результати верифікації підтверджують адекватність моделі як інструмента аналізу та прогнозування маркетингової динаміки підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Модель демонструє високу точність відтворення історичних даних, параметричну стійкість і достатню прогностичну силу в межах доступної емпіричної бази. Моделювання рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів дозволяє узагальнити отримані результати та оцінити їх значення для подальшого удосконалення відповідної управлінської системи.

Розроблена гібридна модель, що поєднує структурне моделювання латентних конструкцій на основі PLS-SEM з агентно-орієнтованою симуляцією, забезпечує формалізоване відтворення рефлексивних механізмів формування ринкової реакції. У межах моделі системно описано взаємодію інформаційних сигналів, емоційно-ціннісних оцінок, довіри до бренду, чутливості до маркетингових стимулів і очікувань щодо поведінки конкурентів, що узгоджується з логікою п'яти контурів рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, що підтверджує можливість аналітичного представлення рефлексивних процесів як внутрішньо зв'язаної, динамічної системи, здатної генерувати емерджентні ефекти, характерні для високотурбулентних ринків ІТ-продуктів.

Емпірична верифікація моделі на основі даних діяльності ПП «КТС» за 2020-2024 рр. засвідчила її адекватність та параметричну стійкість. Отримані значення показників точності та прогностичної релевантності, а також результати перевірки структурної узгодженості підтверджують коректність специфікації моделі та обґрунтованість інтерпретації зв'язків між латентними змінними. Використання процедур бутстрепінгу, перехресного затвердження з виключенням по одному та байєсівських корекцій забезпечило надійність оцінок і мінімізувало ризики перетренування.

Результати моделювання демонструють аналітичну придатність моделі для підтримки управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Модель дозволяє прогнозувати реакцію споживачів з

урахуванням не лише раціональних, а й поведінкових та рефлексивних чинників, оцінювати ймовірні сценарії конкурентної взаємодії та аналізувати наслідки альтернативних комунікаційних і цінових рішень, що створює передумови для підвищення адаптивності маркетингової системи.

Отже, підрозділ 2.3. забезпечує завершене методичне обґрунтування та емпіричну апробацію моделі рефлексивних впливів як аналітичного ядра системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Отримані результати формують основу для переходу від етапу моделювання до розгляду організаційно-інституційних механізмів упровадження рефлексивного управління в практику діяльності підприємств.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи здійснено комплексний емпірико-аналітичний аналіз стану рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів на прикладі ПП «КТС», ТОВ «IT Planet Group» та ПП «ЦВІТ». Отримані результати дозволили не лише діагностувати рівень розвитку рефлексивних управлінських практик, а й виявити їхній зв'язок із фінансовими та поведінковими результатами діяльності підприємств.

У межах нашого дослідження виокремлено ключові інституційні, аналітичні та поведінкові дефіцити маркетингового управління, що притаманні підприємствам ритейлу ІТ-продуктів у разі домінування реактивних управлінських моделей. Зокрема, на основі аналізу організаційної структури та посадових інструкцій встановлено сталу асиметрію зрілості рефлексивного управління маркетинговою діяльністю трьох досліджуваних підприємств.

За результатами емпіричної валідації авторської п'ятирівневої шкали РМУ-5, яка включає вісім критеріїв (організаційна інституціоналізація, рефлексивні процедури, інструменти нейромаркетингу, моделювання поведінки, зворотний зв'язок, гнучкість стратегій, фінансова ефективність, культура рефлексії), встановлено що ПП «КТС» із середнім інтегральним показником 4,5 віднесено до стадії Integration-Maturity, що свідчить про наявність замкненого рефлексивного контуру управління. ТОВ «IT Planet Group» (3,4 бали) посідає проміжну позицію та відповідає стадії Formalization-Integration, оскільки має формалізовані елементи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Однак цикл є менш цілісним через фрагментацію ролей між відділом продажів та маркетингу. ПП «ЦВІТ» (1,5 бали) перебуває на стадії Initiation-Early Expansion, оскільки управління маркетинговою діяльністю не є інституціалізованим, посадові інструкції є відсутніми, а аналітика та адаптація мають переважно ситуаційний характер.

Порівняльний аналіз за вісьмома критеріями шкали РМУ-5 засвідчив, що рівень розвитку рефлексивних практик у ПП «КТС» перевищує відповідні показники ТОВ «IT Planet Group» і ПП «ЦВІТ», особливо за такими напрямками, як аналітика

поведінки споживачів, адаптація стратегій, управління зворотним зв'язком та використання інструментів тестування маркетингових рішень. Візуалізація результатів у вигляді радар-діаграми (рис. 2.12.) наочно підтверджує структурну асиметрію між підприємствами та методологічну узгодженість кількісних і графічних моделей оцінювання.

На основі фінансових даних окреслено взаємозв'язок між рівнем рефлексивного управління та фінансовою результативністю підприємств. ПП «КТС», яке характеризується високим рівнем інституціоналізації рефлексивних функцій, демонструє керовану післяшокову адаптацію – зростання доходу у 2023-2024рр. та збільшення чистого фінрезультату. ТОВ «IT Planet Group» також показує динамічне масштабування доходу та фінрезультату в умовах фрагментованого циклу рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, що підвищує ризик реактивності рішень попри зростання фінансових показників. ПП «ЦВІТ» зафіксувало найбільш волатильну модель фінансової динаміки. Після збитковості у 2022 р. підприємство перейшло до прибутковості на тлі різких коливань масштабу доходу, що корелює з нижчим рівнем формалізації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю і залежністю результату від портфеля угод.

У другому розділі представлено інтегровану систему методичних інструментів оцінювання ефективності рефлексивного управління, сформовану на основі поєднання міжнародних моделей маркетингової зрілості (Gartner, Deloitte, Forrester, Teese, Smart Insights) та авторської концептуальної архітектури. Запропонований підхід дозволив перейти від фрагментарної діагностики окремих процесів до цілісного аналізу функціональних контурів рефлексивного управління.

Подальша операціоналізація механізму здійснена шляхом обґрунтування системи кількісних метрик ефективності РУМД, зокрема індексу рефлексивної адаптації, точності прогнозування поведінки, частоти оновлення стратегій та глибини інсайтів споживачів. Зазначені показники забезпечують вимірюваність рефлексивних процесів і формують методологічну основу для оцінювання економічного ефекту від упровадження механізму в практику підприємств ритейлу IT-продуктів.

Таким чином, результати другого розділу емпірично підтверджують доцільність і результативність рефлексивного підходу до управління маркетинговою діяльністю, а також демонструють його прямий вплив на фінансову стійкість і адаптивність підприємств у умовах цифрової турбулентності. Отримані висновки створюють надійну аналітичну та методичну базу для розроблення моделей рефлексивних впливів і оцінювання економічних ефектів їх упровадження, що є предметом третього розділу дисертаційного дослідження.

Проведене дослідження у другому розділі дало змогу сформулювати цілісне уявлення про рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів як складну багаторівневу систему, що інтегрує аналітичні, поведінкові, комунікаційні, стратегічні та когнітивні компоненти в єдиний управлінський контур. У результаті комплексної діагностики виявлено системні обмеження традиційних підходів до маркетингового управління, які не забезпечують достатнього рівня гнучкості та адаптивності в умовах високої динаміки цифрового середовища. Зазначені обмеження проявляються у фрагментарності аналітичних процедур, асинхронності реакцій споживачів та низькій швидкості коригування управлінських рішень.

Обґрунтовано, що інтеграція міжнародних моделей маркетингової зрілості з авторською концептуальною архітектурою рефлексивного управління створює методологічні передумови для трансформації управлінського процесу з реактивного у рефлексивний, орієнтований на самокорекцію, проактивне реагування на ринкові зміни та узгодження поведінкових сигналів із довгостроковими стратегічними цілями підприємства.

Результати емпіричного моделювання, здійсненого на основі відкритих статистичних і фінансових даних, підтвердили наявність істотних розривів між реактивними та адаптивними режимами управління маркетинговою діяльністю. Формалізація механізму рефлексивного управління через систему кількісних індикаторів дозволила виокремити параметри, за якими відбувається реальна трансформація управлінської поведінки підприємств, а також сформулювати науково

обґрунтовані передумови для відтворюваної та порівнюваної оцінки ефективності впровадження рефлексивних управлінських практик.

Результати аналізу та оцінки рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів дали змогу удосконалити підхід до інтерпретації фінансових показників підприємств ритейлу ІТ-продуктів у зв'язку з рівнем рефлексивної зрілості управління, розробити та параметризувати авторську п'ятирівневу шкалу діагностування рефлексивної зрілості РУМД (РМУ-5) за трьома вимірами - інституціоналізація, аналітичність і поведінкова адаптивність, а також обґрунтувати гібридний підхід до моделювання рефлексивних впливів, що інтегрує PLS-SEM та агентно-орієнтовану симуляцію для поєднання структурної верифікації та динамічної симуляції маркетингових рішень. Запропонований підхід забезпечує перехід від статичного встановлення взаємозв'язків до динамічного відтворення поведінкових реакцій учасників ринку, підвищуючи прогностичність і адаптивність маркетингових рішень у турбулентному цифровому середовищі.

Основні положення даного розділу опубліковані автором в роботах [52; 53; 56; 209].

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ ІТ-ПРОДУКТІВ

3.1. Формування механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Аналітичні передумови формування механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю ґрунтуються на узагальненні результатів попереднього оцінювання рівня рефлексивності за шкалою РМУ-5 та синтезі сучасних міжнародних підходів до цифрової зрілості, динамічних можливостей і поведінкових моделей у ритейлі. Метою цього підрозділу є визначення системних класів проблем, що стримують адаптивність підприємств ритейлу ІТ-продуктів та обґрунтування потреби у побудові інтегрованого механізму рефлексивного управління. До таких проблем віднесено чотири групи: недостатню інституціоналізацію процесів, слабе аналітичне забезпечення, нерівномірність поведінкових реакцій стейкхолдерів і низьку швидкість стратегічних корекцій.

Перший клас проблем пов'язаний з відсутністю формалізованих процедур, необхідних для системного збору, узагальнення та інтеграції зворотного зв'язку у маркетингові рішення. Фрагментарність процесів, нерівномірна інтеграція каналів та слабка стандартизація перешкоджають відтворенню властивих рефлексивному управлінню циклів самоорганізації. Міжнародні дослідження підкреслюють, що інституціоналізація цифрового маркетингу можлива за умов комплексної інтеграції даних, зрілої омніканальної інфраструктури та налагодженої міжфункціональної взаємодії, яка забезпечує послідовність усієї споживчої траєкторії [200]. Бібліометричні огляди підтверджують відсутність усталених рамкових моделей інтеграції каналів та управління післякупівельним досвідом [153]. Дефіцит інституціоналізації проявляється у відсутності єдиних процедур, що забезпечують узгодженість маркетингових дій та сталість рефлексивних процесів.

Другий клас проблем стосується обмежених можливостей інтерпретації ринкових змін та недостатньої розвиненості прогностичних моделей. Сучасні індикатори цифрової зрілості передбачають домінування підходів, орієнтованих на дані, у тому числі розвинену маркетингову інтелектуальність, управління даними та алгоритмічну аналітику [132]. Динамічні можливості, засновані на даних (data-driven dynamic capabilities), визначають здатність підприємства швидко оновлювати інформаційні моделі та оперативно реагувати на зміни ринкового середовища [108]. Реалізація цього підходу потребує функціонування інфраструктури, що включає CRM-системи, інструменти веб-аналітики, платформи штучного інтелекту та механізми глибинної сегментації, які підвищують точність прогнозування [196]. Попри розвиток AI-аналітики, більшість підприємств, включаючи досліджувані, зберігають розрив між обсягом даних і здатністю їх інтерпретувати, що підтримує високу реактивність маркетингових рішень.

Третій клас охоплює труднощі моделювання поведінки споживачів і інших стейкхолдерів у цифровому та омніканальному середовищі. Підходи, орієнтовані на дані, дають змогу ідентифікувати мотиви, очікування та закономірності вибору каналу, однак нерівномірність реакцій створює високу невизначеність та зумовлює ризики помилкової інтерпретації сигналів [147]. В Україні приблизно 82,4% населення користується інтернетом, найбільші охоплення мають YouTube, TikTok, Facebook, Instagram, для новин переважно використовується Telegram, що підвищує рівень впливу на споживачів таких каналів, як відеострімінги та месенджери [147]. Для ритейлу IT-продуктів високий CTR (clickthrough rate) дає Google Ads (27-39%), тобто якщо сайт підприємства знаходиться в топі першої сторінки результатів пошуку, він отримає найбільше кліків. Для повернення споживачів, які вже мають товар у кошику, але не здійснили покупку найкраще використовувати соцмережі Meta (Instagram, Facebook). CTR для них 1,5-1,8%, а ціна за клік варіюється від \$0,5 до \$0,7 [152]. У систематичних оглядах наголошується, що зміна каналу здійснюється залежно від зручності, швидкості доставки, наявності товарів та релевантності контенту, а не лише від цінових стимулів [175]. Дисбаланс між операційною інтеграцією каналів і

глибиною вивчення поведінки споживачів залишається системною проблемою ритейлу.

Четвертий клас стосується недостатньої гнучкості підприємств у реагуванні на зміни попиту та ринкові коливання. В основі швидкої адаптації лежать динамічні можливості підприємства: своєчасне виявлення змін, ухвалення рішень та реконфігурація ресурсів, що підтверджено сучасними дослідженнями цифрової трансформації [104]. Запровадження гнучких методологій управління (agile), розвиток крос-функціональних команд та оперативний перегляд стратегій дозволяють скорочувати цикл прийняття рішень і посилювати адаптивність [108; 151]. Підтримка цього процесу можлива завдяки використанню аналітики реального часу, автоматизованих дашбордів та систем виявлення девіацій у поведінці споживачів [176; 196]. Суттєвими бар'єрами залишаються застарілі або фрагментовані дані, що уповільнюють оновлення стратегій та знижують точність прогнозів [239]. Бібліометричні дані засвідчують загальну тенденцію повільної еволюції омніканальних практик: хоча кількість досліджень зростає (середньорічний приріст – 28%), концептуальний перехід до моделей лояльності та післякупівельної взаємодії залишається недостатньо швидким [153; 167].

Узагальнені класи проблем, дефіцит інституціоналізації, слабе аналітичне забезпечення, нерівномірність поведінкових реакцій та низька швидкість стратегічної адаптації, формують аналітичну платформу для побудови механізму рефлексивного управління. Їх подолання вимагає інтеграції структурованих процедур збору даних, розвитку динамічних можливостей, розгорнутих поведінкових моделей та інструментів аналітики реального часу, що створює підґрунтя для подальшої розробки структурної моделі механізму у наступних підрозділах.

Формування механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів потребує опори на концептуальні моделі, що забезпечують поєднання стратегічної адаптивності, циклічної аналітики та прогнозування поведінки стейкхолдерів. Однією з фундаментальних платформ є модель зрілості маркетингу Gartner, яка структурує маркетингову функцію через послідовність рівнів, що відображають якість стратегічного мислення, узгодженість

процесів, системність роботи з даними та технологіями, а також здатність забезпечувати бізнес-ефект у динамічному ринковому середовищі. Завдяки поєднанню вимірів «стратегія», «контент», «дані та технології» і «якість процесів», модель дозволяє оцінювати рівень інституціоналізації та аналітичної спроможності організації, що є критично важливим для ритейлу ІТ-продуктів, де швидкість адаптації до змін визначає конкурентну стійкість. У цьому контексті особливе аналітичне значення мають цифрові бенчмарки Gartner Digital IQ Index, які забезпечують порівняльну оцінку продуктивності у ключових каналах і підтримують рефлексивну корекцію стратегій на основі об'єктивних метрик цифрової ефективності [185; 214].

Узгоджено з функціональною логікою рефлексивного управління, циклічний характер набуває особливої ваги у моделі Deloitte Insight Loop, яка описує процес роботи з даними як безперервний цикл: від збору й аналітичної обробки до формування інсайтів, застосування їх у стратегіях та подальшого зворотного зв'язку. Вбудована у модель логіка інтеграції описової, діагностичної, прогнозної та прескриптивної аналітики забезпечує перехід від реактивних до проактивних управлінських рішень що визначає темп адаптивної корекції стратегій, виявленої як одна з центральних проблем. Модель демонструє, як використання аналітики реального часу, автоматизованих дашбордів та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє гармонізувати аналіз попиту, поведінки та результативності маркетингових активностей у високоволатильному середовищі ритейлу ІТ-продуктів [177].

Додатковий поведінковий вимір у формуванні механізму забезпечує модель прогнозної подорожі споживача Forrester, яка доповнює рефлексивну логіку здатністю передбачати мотиваційні зрушення та переходи між каналами. Модель структурує процес аналізу споживчої поведінки через послідовність описового, діагностичного, прогнозного та прескриптивного картографування, що забезпечує можливість не тільки описувати поведінкові патерни, а й моделювати їх можливу еволюцію з урахуванням контексту та каналного перемикавання. Для ритейлу ІТ-продуктів це має безпосереднє значення, оскільки нерівномірність реакцій споживачів та складність поведінкових траєкторій була ідентифікована як одна з

ключових проблем, що стримує якісну побудову рефлексивних процесів. Використання інструментів прогнозової аналітики, симуляцій та інтеграції даних із різних каналів забезпечує можливість формування адаптивних сценаріїв взаємодії та персоналізованих маркетингових рішень [211]. Якщо Gartner визначає структурні умови рефлексії, а Deloitte – циклічність роботи з даними, то Forrester формує поведінковий вимір механізму, який отримує стратегічне продовження в моделі динамічних здібностей Tіca.

Стратегічну надбудову для механізму рефлексивного управління формує концепція динамічних здібностей Д. Тіса, яка визначає організаційну здатність виявляти можливості, акумулювати ресурси та трансформувати бізнес-модель відповідно до змін середовища. Логіка «виявлення – захоплення – трансформація» є фундаментальною для забезпечення адаптивності в умовах технологічних та ринкових зрушень, властивих сегменту ІТ-продуктів. Значущість цієї моделі полягає в її орієнтації на системність змін, інтеграцію знань, розвиток компетенцій та побудову стійкої ресурсної конфігурації, що уможливорює швидку реакцію на поведінкові та ринкові сигнали, ідентифіковані в аналізі дефіцитів [113].

Сукупність розглянутих моделей демонструє поступовий перехід від інституційної та процесної діагностики (Gartner) до циклічної роботи з даними (Deloitte), прогнозного поведінкового моделювання (Forrester) та стратегічної перебудови ресурсів (Д. Тіс). Їх інтеграція дозволяє сформувати цілісний механізм рефлексивного управління, представлений у таблиці 2.9.

Підтримуючи стратегічний вимір, модель цифрової зрілості «Розумні аналітичні дані» (Smart Insights) пропонує інструментарій для оцінювання стану цифрових маркетингових практик через поєднання стратегічного управління, вимірювання ефективності, автоматизації та аналітики досвіду споживача. Її цінність для ритейлу ІТ-продуктів полягає у здатності забезпечити системну інтеграцію рефлексивних елементів через КРІ керовані даними, узгодження каналів та встановлення кількісних цілей розвитку. Вона спрямована на усунення дефіцитів інституціоналізації та формування поведінкової матриці, що дозволяє ідентифікувати

зони вдосконалення й обґрунтовувати стратегічні рішення на основі зіставних метрик [280].

Для системного порівняння зазначених моделей і визначення їх внеску у подолання ключових дефіцитів, сформовано таблицю 3.1., що демонструє функціональну спрямованість, інструментарій та релевантність кожної моделі для формування механізму рефлексивного управління.

Таблиця 3.1.

Міжнародні моделі управління маркетинговою діяльністю та їх внесок у подолання системних дефіцитів маркетингу підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Модель	Функціональна спрямованість	Ключовий інструментарій	Зв'язок із класами проблем
Gartner Marketing Maturity Model	Оцінювання рівня зрілості маркетингових процесів та пріоритизація ресурсів	П'ять вимірів зрілості (вплив на бізнес, стратегія, контент, підтримка та якість процесів, дані й технології); Digital IQ Index (бенчмаркінг 1100+ брендів)	Дефіцит інституціоналізації: стандартизація процедур через рівні зрілості; слабка аналітика: вимір “дані й технології” та бенчмаркінг каналів
Deloitte Insight Loop	Циклічна генерація інсайтів та підвищення результативності через монетизацію даних	П'ятиетапний цикл (збір даних → аналіз → інсайти → застосування → зворотний зв'язок); інтеграція описового, діагностичного, прогностного та прескриптивного аналізу	Слабка аналітика: використання прогностичних моделей; низька швидкість корекції: зворотний зв'язок у режимі реального часу
Forrester Predictive Customer Journey	Прогнозне моделювання подорожі споживача та виявлення поведінкових траєкторій	Чотири підходи до картографування (описовий, діагностичний, прогностний, прескриптивний); AI-системи симуляції та оркестрації взаємодій у реальному часі	Потреба у поведінковій матриці: прогнозне моделювання переходів між каналами; низька швидкість корекції: виявлення точок тертя у реальному часі
Dynamic Capabilities	Забезпечення стратегічної	Три мікрофундаменти: виявлення можливостей	Слабка аналітика: виявлення ринкових

Framework (Teece)	адаптації в умовах ринкової турбулентності	(sensing), захоплення можливостей (seizing), трансформація ресурсної бази (transforming)	сигналів; низька швидкість корекції: трансформація ресурсів відповідно до змін середовища
Smart Insights Digital Marketing Maturity Model	Бенчмаркінг цифрової зрілості та підтримка безперервного agile-вдосконалення	П'ять стадій зрілості; шість стовпів (стратегія, вимірювання, контент, автоматизація, життєвий цикл споживача, аналітика досвіду); RACE-модель для управління каналами	Дефіцит інституціоналізації: система управління та data-driven KPI; потреба в поведінковій матриці: інструменти аналізу життєвого циклу споживача та поведінкової аналітики

Джерело: власна розробка на основі [113; 211; 280].

Узагальнення міжнародних моделей, представлених у таблиці, демонструє їх взаємодоповнюваність у контексті усунення чотирьох класів проблем. Вони формують цілісну методичну основу для розроблення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів, забезпечуючи поєднання стратегічних, аналітичних та поведінкових інструментів.

Модель Gartner визначає рамку інституціоналізації через формалізацію процесів та оцінювання рівнів зрілості, що відповідає потребі подолання фрагментарності маркетингової діяльності та нестачі стандартизованих процедур. Доповнюючи її, модель Deloitte Insight Loop забезпечує циклічний характер управління даними, що дає змогу перетворювати аналітику на безперервний процес зворотного зв'язку, скорочуючи часові лаги між отриманням даних і коригуванням стратегій.

Поведінкова складова представлена моделлю Forrester, яка підсилює здатність системи прогнозувати каналні переходи та мотиваційні зміни споживачів, що особливо важливо для підприємств ритейлу ІТ-продуктів з високою варіативністю споживчих траєкторій. У стратегічному вимірі концепція динамічних здібностей Тіса забезпечує гнучкість і швидку трансформацію ресурсної бази, що дозволяє організації реагувати на ринкові сигнали та мінімізувати ризики затримки адаптивних рішень. Завершує конструкцію модель цифрової зрілості Smart Insights, яка інтегрує KPI-

орієнтоване управління, автоматизацію та аналіз життєвого циклу споживача, надаючи інструменти для поведінкової аналітики та інституалізації цифрових процесів. У сукупності ці моделі формують логічно узгоджений методологічний каркас, що долає усі чотири ідентифіковані дефіцити: інституціоналізації, аналітики, поведінкової прогнозності та швидкості корекції

Розроблення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів потребує інтеграції результатів аналітичного синтезу та міжнародних моделей у єдину структурно-функціональну систему, здатну забезпечити проактивність, адаптивність і цифрову зрілість маркетингових рішень. Запропонована авторська модель складається з п'яти взаємопов'язаних контурів, які охоплюють інформаційно-аналітичні, поведінкові, цифрово-комунікаційні, стратегічні та когнітивно-нейромаркетингові аспекти рефлексивного управління. Їх інтеграція формує цілісну платформу адаптивного маркетингу, що забезпечує узгодженість дій, точність прогнозування та швидкість стратегічних корекцій в умовах динамічних ринкових змін.

Інформаційно-аналітичний контур формує фундамент системи рефлексивного управління, забезпечуючи безперервний збір, накопичення та обробку даних, необхідних для виявлення ринкових сигналів, оцінювання трендів та формування сценарних прогнозів. Використання інструментів прогнозної аналітики, платформ для обробки великих масивів даних, аналітичних панелей і показників, прив'язаних до даних у реальному часі, усуває слабкість аналітичної компоненти і забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління. Саме такий контур створює передумови для подальшої інтерпретації поведінкових моделей та адаптації маркетингових рішень у цифровому середовищі [54].

Поведінково-прогнозний контур ґрунтується на моделюванні поведінкових реакцій споживачів. Він використовує дані омніканальних переходів, алгоритми машинного навчання для кластеризації та прогнозування, а також інструменти аналізу ментальних моделей, компенсуючи виявлену потребу у формуванні поведінкової матриці та забезпечуючи передбачення крос-платформених переходів, адаптацію таргетингу й оптимізацію взаємодій [60]. У контексті ритейлу IT-продуктів

він дозволяє моделювати ефекти showrooming на основі game-theoretical сценаріїв та показників невизначеності споживача щодо відповідності товару, що підтверджують емпіричні дослідження взаємодії B&M-ритейлерів з онлайн-конкурентами [207].

Цифровий комунікаційний контур забезпечує функціонування системи безперервного зворотного зв'язку між підприємством і стейкхолдерами, інтегруючи дані з цифрових каналів, CRM-систем, соціальних мереж та інструментів розмовного штучного інтелекту. Його архітектоніка базується на логіці Deloitte Insight Loop, яка поєднує збір, аналіз та застосування інсайтів у циклічному режимі. Контур усуває низьку швидкість корекції стратегій, забезпечуючи стандартизацію процедур реагування на ринкові зміни, підвищення прозорості комунікацій і зміцнення довіри. Емпіричні дані свідчать, що неформальна влада та соціальний капітал у мережах стейкхолдерів істотно впливають на ефективність комунікаційних механізмів, особливо в технологічних екосистемах, де зв'язки друзів друзів (friend-of-a-friend connections) посилюють стандартизацію та координацію процесів [54; 57; 257]. Дослідження програмних рішень для залучення нових споживачів підтверджують значення структурованих цифрових інструментів (порталів, автоматизованих чеклістів, віртуальних менторів) для зниження порогу входження й прискорення впровадження нових процедур, що може бути адаптовано для маркетингових команд ритейлу IT-продуктів [245].

Контур стратегічної адаптації забезпечує динамічність прийняття рішень, узгоджуючи оперативні інсайти з довгостроковою стратегічною логікою. Спираючись на модель динамічних здібностей Д. Тіка (sensing, seizing, transforming), формуючи інституційні механізми реконфігурації ресурсів, корекції бізнес-моделі та адаптації маркетингових стратегій у відповідь на ринкову турбулентність. Agile-методології та крос-функціональні команди забезпечують гнучкість, а емпіричні дослідження демонструють, що індивідуальна інновативність працівників позитивно впливає на їхню інноваційну поведінку, опосередковану сприйнятою користю цифрових інструментів [280]. У підприємствах, що діють у технологічних секторах, неформальна влада та мережевий соціальний капітал визначають швидкість колективної адаптації, що може бути екстрапольовано й на ритейл IT-продуктів [257].

Когнітивно-нейромаркетинговий контур інтегрує методи нейромаркетингу та поведінкової економіки для аналізу емоційних реакцій споживачів. Використання біометричних інструментів (відстеження погляду, EEG, голосові та емоційні аналізатори), систем емоційної аналітики й алгоритмів для дешифрування когнітивних патернів дозволяє ідентифікувати приховані тригери сприйняття товарів і комунікацій, поглиблюючи поведінкове моделювання, усуваючи нерівномірність реакцій стейкхолдерів, та підсилюючи персоналізацію маркетингових повідомлень. У дослідженнях встановлено значний вплив психологічних цінових стратегій (зокрема, ціноутворення з «чарівними» цінами) на формування ціннісних очікувань і імпульсивні покупки [198], що має особливе значення для категорії ІТ-продуктів із високою емоційною складовою споживчого вибору.

Логічна інтеграція п'яти контурів у єдину схему представлена на рис. 3.1., де центральну роль відіграє платформа управління даними, яка синхронізує інформаційні потоки, аналітичні модулі й механізми стратегічної адаптації. Взаємодія контурів забезпечує перехід підприємств ритейлу ІТ-продуктів від фрагментарних та реактивних до рефлексивних і проактивних маркетингових практик, створюючи підґрунтя для практичного впровадження схеми у наступних підрозділах.



Рис. 3.1. Структурно-функціональна схема РУМД підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Джерело: складено автором.

Розробка авторської п'ятиконтурної моделі механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (РУМД) підприємств ритейлу ІТ-продуктів вимагає емпіричного підґрунтя, яке демонструє її практичну застосовність у динамічному ринковому середовищі. З цією метою здійснено моделювання на основі відкритих даних, що забезпечує прозорість, відтворюваність та об'єктивність аналізу. Інформаційною базою слугують агреговані показники з міжнародних аналітичних платформ: Statista (глобальна динаміка ринку ІТ-продуктів за сегментами), SimilarWeb (категорійні бенчмарки трафіку для ІТ-продуктів), Google Trends (нормалізовані індекси пошукового попиту в Україні), а також узагальнені макротренди електронної комерції, представлені в профільних оглядах. Сукупно ці

джерела охоплюють період від середини 2000-х років до 2025 р., даючи змогу простежити вплив пандемії COVID-19, повоєнних і енергетичних шоків, прискореної цифрової трансформації та зміни споживчої поведінки на сегмент ритейлу ІТ-продуктів.

Моделювання структуровано таким чином, щоб кожен блок даних кореспондував певним контурам РУМД та дозволяв емпірично проілюструвати системні дефіцити. Глобальна динаміка ринку ІТ-продуктів слугує основою для інформаційно-аналітичного контуру; поведінкові та трафікові патерни відображають цифрово-комунікаційний і поведінково-прогнозний контури; локальні тренди пошукового попиту в Україні демонструють потребу у стратегічній адаптації. Узагальнення цих спостережень реалізується через авторську модель розривів між реактивністю та адаптивністю (рис. 3.2.), що дозволяє квантифікувати потенціал скорочення зазначених розривів у разі впровадження п'ятиконтурного механізму.

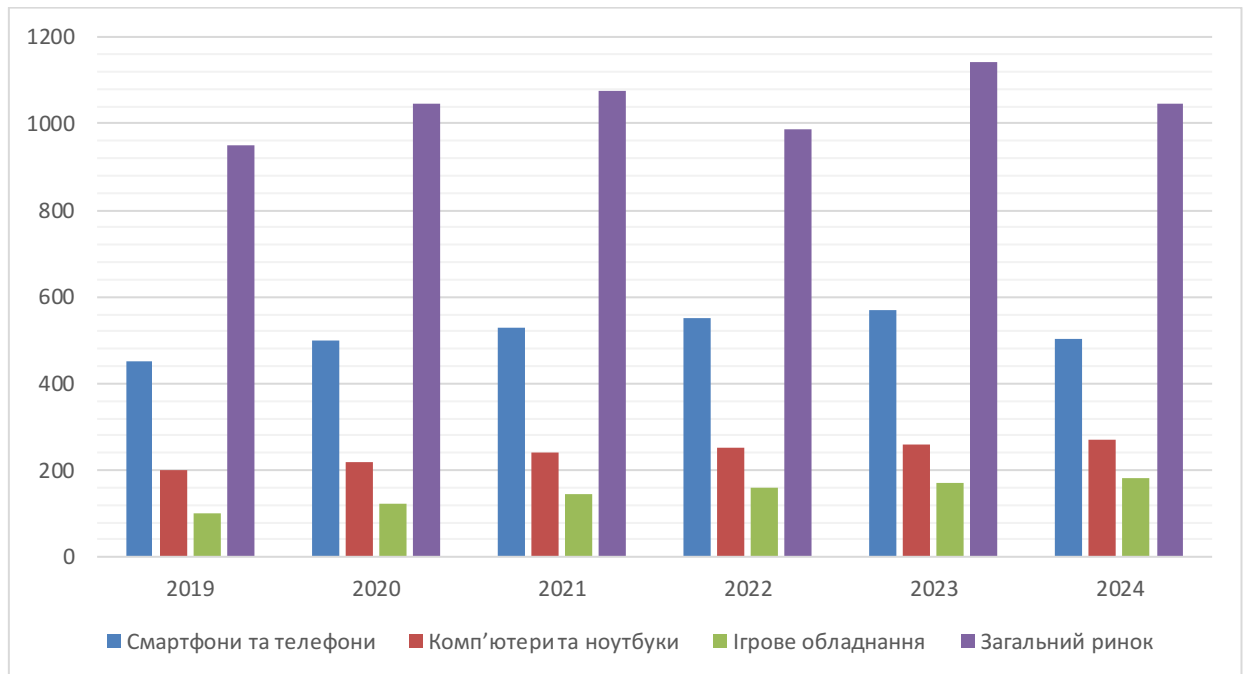


Рис. 3.2. Глобальна динаміка ритейлу ІТ-продуктів 2019-2024 рр. (млрд дол. США)

Джерело: складено автором на основі мета-аналізу [218; 220].

На рис. 3.2. подано агреговану оцінку глобальної динаміки електронної комерції у сегменті електроніки за період 2019-2024 рр., побудовану на основі

ринкових прогнозів Statista щодо доходів від продажу споживчої електроніки. Наведені дані відображають загальну траєкторію зростання ринку електроніки із характерними фазами пандемічного та постпандемічного переформатування попиту. Сегмент смартфонів і телефонів стабільно формує близько половини сукупного обсягу (приблизно 48-50 % у 2024 р.), що свідчить про його провідну роль у структурі глобального ринку. Сегменти комп'ютерів, ноутбуків та ігрового обладнання демонструють більш високу волатильність: прискорене зростання у 2020-2021 рр. пов'язане з масовим переходом до дистанційної роботи й навчання, а корекція 2022 р. – із частковим насиченням попиту та перелаштуванням ланцюгів поставок. У подальшій інтерпретації ці тренди зіставляються з локальною динамікою попиту в Україні (табл. 3.2.), що дозволяє ідентифікувати асиметрії реакції ринку на шоки війни та енергетичної кризи. Саме такі асиметрії, за відсутності розвиненого інформаційно-аналітичного контуру, залишаються неформалізованими і посилюють дефіцит аналітики, який компенсує запропонований механізм РУМД.

Поведінкові характеристики користувачів у сегменті споживчої електроніки на глобальному рівні відображено у таблиці 3.2., де на основі даних SimilarWeb узагальнено показники трафіку, глибини перегляду та структури відвідуваності провідних сайтів категорії «Consumer Electronics».

Таблиця 3.2.

Середні показники відвідуваності сайтів у категорії «споживча електроніка» (SimilarWeb, серпень-жовтень 2025 р.)

Сайт	Частка трафіку, %	Зміна трафіку МоМ, %	Рейтинг країни	Місячні візити, млн	Унікальні відвідувачі, млн	Частка десктопу, %	Частка мобільного, %	Тривалість візиту, хв	Сторінок за візит	Відсоток відмов, %
samsung.com	19,09	-9,45	52	859,64	295,70	4,90	95,10	1,17	2,47	37,52
apple.com	11,69	-8,55	74	526,33	283,02	49,71	50,29	1,77	3,37	50,55

bestbuy.com	2,15	7,90	361	96,87	45,70	40,65	59,35	2,80	4,51	40,12
huawei.com	1,77	-9,94	393	79,66	26,40	45,74	54,26	7,93	9,19	37,63
hp.com	1,32	-0,19	624	59,22	35,35	55,81	44,19	2,97	4,59	44,05
mi.com	1,14	6,45	748	51,36	29,19	33,22	66,78	1,92	3,97	40,32
yodobashi.com	0,93	4,59	839	42,07	13,71	36,55	63,45	3,06	5,84	40,47
mediaexpert.pl	0,90	4,41	1100	40,54	16,04	29,69	70,31	2,52	3,89	38,60
danawa.com	0,87	3,30	959	39,39	11,80	30,23	69,77	3,22	5,35	22,84
mediamarkt.de	0,72	16,38	1314	32,32	15,17	26,85	73,15	2,26	3,45	36,61

Джерело: складено автором на основі [78; 137].

Сумарна частка трафіку перших десяти сайтів становить понад 40 %, що вказує на високу концентрацію уваги споживачів у межах обмеженого кола глобальних брендів. Середня тривалість візиту наближається до трьох хвилин, а середня глибина перегляду – до п'яти сторінок, при цьому окремі гравці (зокрема huawei.com, yodobashi.com, danawa.com) демонструють значно вищу залученість користувачів (5-9 сторінок за сесію). Переважання мобільного трафіку (у більшості випадків 60-75 %, а для окремих брендів – понад 90 %) відображає зсув до мобільно орієнтованих сценаріїв покупки та споживання інформації про товар. У поєднанні з високою часткою відмов це свідчить про те, що значна частина користувачів обмежується поверхневим оглядом, тоді як глибока взаємодія концентрується на відносно вузькому наборі сайтів. Для цифрово-комунікаційного контуру РУМД такі спостереження означають потребу в оптимізації омніканальних сценаріїв, персоналізації точок входу та зниженні фрикцій у перших хвилинах взаємодії.

Перенесення акценту на український ринок здійснено на основі даних Google Trends щодо динаміки пошукового попиту на ключові категорії ІТ-продуктів. На рис.

3.3. наведено нормалізовані індекси пошуку для запитів «купити ноутбук», «купити смартфон», «купити power bank» в Україні за 2019-2025 рр. (шкала 0-100, де 100 відповідає піку відносного інтересу в аналізованому періоді).

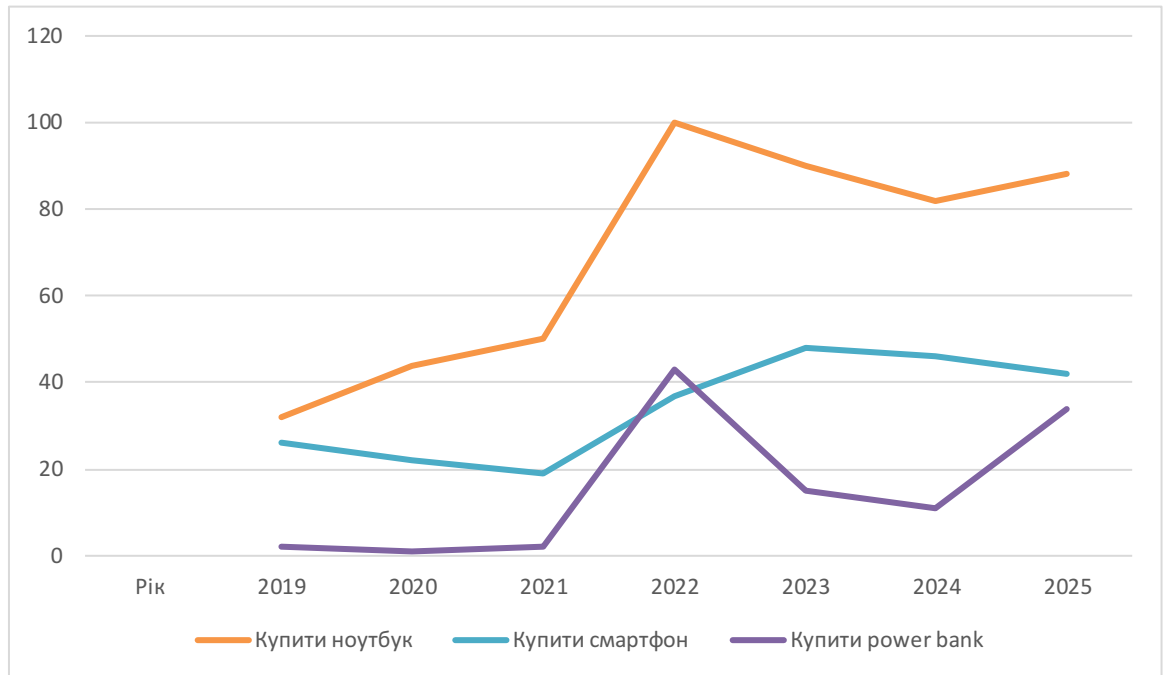


Рис. 3.3. Тренди пошукового попиту в Україні (Google Trends, 2019-2025 рр., шкала 0-100)

Джерело: складено автором на основі [78].

Отримані ряди демонструють різну чутливість категорій до зовнішніх шоків. Пошуковий інтерес до ноутбуків досягає максимуму у 2022 р., що відображає масовий перехід до дистанційних форматів роботи й навчання на тлі повномасштабної війни та релокації частини економічної активності. Запит «купити power bank» фіксує різкий стрибок того ж року, пов'язаний з блекаутами й потребою в автономних джерелах живлення, з подальшим частковим зниженням та повторним посиленням у 2025 р. Пошуковий інтерес до смартфонів змінюється більш плавно, з відносним підвищенням у 2023 р., що може бути пов'язано із заміною пристроїв та розширенням функціоналу мобільних сервісів. Таким чином, локальна поведінка споживачів виявляє нерівномірність реакцій на одні й ті самі шоки за різними

товарними групами, що підтверджує актуальність поведінково-прогнозного контуру РУМД для моделювання сценаріїв попиту з урахуванням специфіки категорій.

Структура онлайн-присутності ритейлерів ІТ-продуктів відображена у таблиці 3.3. і таблиці 3.4., де на основі SimilarWeb узагальнено рейтинги сайтів у відповідних категоріях за тримісячний період 2025 р.

Таблиця 3.3.

Рейтинг сайтів електроніки в Україні (SimilarWeb, 3-місячний період 2025 р.)

Ранг	Сайт	Частка трафіку, %	Місячні візити, млн
1	foxtrot.com.ua	14,03	~5,2
2	apple.com	9,20	~3,4
3	samsung.com	5,78	~2,1
4	brain.com.ua	4,27	~1,6
5	doramru.net	3,82	~1,4
6	telemart.ua	2,65	~0,98
7	itbox.ua	2,31	~0,86
8	mi.com	1,52	~0,56
9	sota.store	1,14	~0,42
10	ecodrive.in.ua	1,10	~0,41

Джерело: складено автором на основі [78].

Лідируючі позиції локальних ритейлерів (foxtrot.com.ua, brain.com.ua та ін.) у поєднанні з істотною присутністю глобальних брендів (apple.com, samsung.com, mi.com) свідчать про конкурентне співіснування міжнародних та національних гравців у цифровому середовищі [59]. Концентрація понад 40 % трафіку в топ-10 сайтів і висока частка мобільних відвідувань, показана в попередніх глобальних даних, підкреслюють важливість розроблення локально адаптованих цифрових стратегій, орієнтованих на мобільні сценарії взаємодії.

Таблиця 3.4.

Рейтинг ІТ-платформ та сервісів в Україні (SimilarWeb, 3-місячний період 2025 р.)

Ранг	Сайт	Частка трафіку, %
1	t.me	17,06
2	zoom.us	6,61
3	moloco.com	5,21
4	choicetr.com	4,94
5	biz.ua	3,00
6	adobe.com	1,58
7	sharepoint.com	1,58
8	itc.ua	1,57
9	dou.ua	1,57
10	figma.com	1,44

Джерело: складено автором на основі [78].

Домінування комунікаційних сервісів та платформ для дистанційної взаємодії (месенджери, відеоконференції, хмарні сервіси) над класичними ритейл-ресурсами свідчить про розширення цифрового простору, в якому формуються очікування та поведінкові патерни споживачів [59]. Для інформаційно-аналітичного та цифрово-комунікаційного контурів РУМД це знаходить свій прояв в тому, що моніторинг і моделювання мають виходити за межі вузького сегмента «онлайн-магазинів» і включати ширшу інфраструктуру цифрових контактів.

Синтез глобальних і локальних даних відображено в авторській моделі розривів між реактивністю та адаптивністю, наведеної на рис. 3.4. Розрив реактивності інтерпретується як частка ринкової динаміки, на яку підприємства реагують із запізненням, спираючись переважно на історичні ряди, тоді як потенціал адаптивності відображає оцінку можливого скорочення цього розриву за умови впровадження п'ятиконтурного механізму РУМД.

Методика розрахунку потенціалу адаптивності ґрунтується на синтезі чотирьох груп дефіцитів: інституціонального (І), аналітичного (А), поведінкового (П) та стратегічного (С). Для кожної групи застосовано шкалу 0-1, де 1 відображає повну усуненість дефіциту. Значення визначались через нормування показників відповідних моделей (Gartner, Deloitte Insight Loop, Forrester Predictive Journey та Teece Dynamic Capabilities). Сукупний потенціал адаптивності обчислюється як інтегральний індекс:

$$PA = 0,25I + 0,25A + 0,25P + 0,25C \quad (3.1)$$

Кожен компонент містить від 3 до 5 параметрів. Рис. 3.4 відображає нормовані значення індексу та демонструє, у яких компонентах адаптивність підприємства є максимально обмеженою.

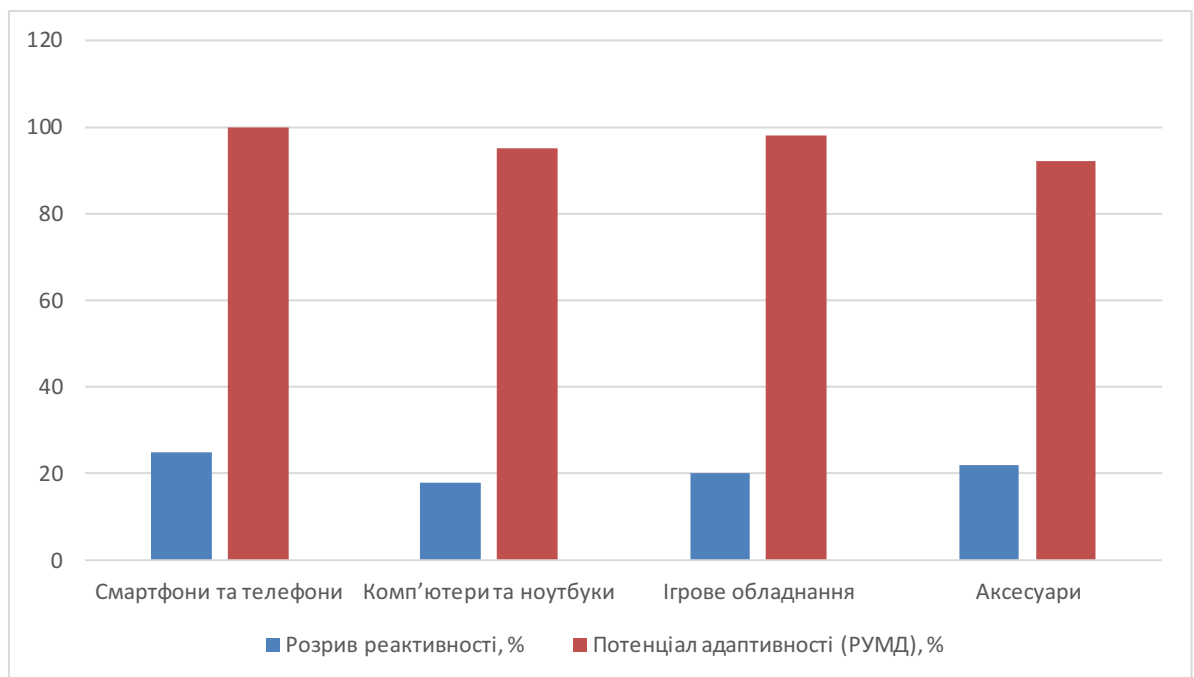


Рис. 3.4. Авторська модель розривів реактивності та адаптивності в сегментах вітчизняного ринку ІТ-продуктів

Джерело: складено і розраховано автором на основі [137; власні дослідження автора].

Оцінки в рис. 3.4. ґрунтуються на авторському моделюванні, яке поєднує агреговані ринкові ряди Statista, поведінкові показники SimilarWeb та динаміку пошукового попиту Google Trends. Для кожного сегмента порівнюються темпи зміни

глобального ринку, інтенсивність локальних пошукових трендів і рівень цифрової присутності ритейлерів. Отримані значення розривів реактивності у діапазоні 18-25% відображають частку ринкових змін, які у разі відсутності системної аналітики та поведінкового моделювання виявляються із запізненням або не трансформуються в оперативні маркетингові рішення. Потенціал адаптивності вказує на те, що завдяки інтеграції п'яти контурів РУМД – інформаційно-аналітичного (формалізація даних), поведінково-прогнозного (моделювання попиту), цифрово-комунікаційного (цикл зворотного зв'язку), стратегічного (динамічні здібності) та когнітивно-нейромаркетингового (глибинне розуміння реакцій) – ці розриви можуть бути скорочені орієнтовно на 30-40 відсоткових пунктів у межах сценарного горизонту планування. У такий спосіб моделювання на основі відкритих даних не лише підтверджує релевантність ідентифікованих системних дефіцитів, але й емпірично ілюструє потенціал запропонованого механізму РУМД для їхньої мінімізації.

Формалізація механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів передбачає операціоналізацію його структурних елементів через систему кількісних індикаторів. Вони забезпечують можливість вимірювання адаптивності, якості прогнозування, швидкості стратегічних корекцій та глибини аналітичних інсайтів. Запропоновані показники базуються на логіці авторської п'ятиконтурної моделі та охоплюють ключові аспекти рефлексивного управління, дозволяючи інтегрувати отримані результати в цифрові системи моніторингу (аналітичні панелі, CRM-платформи, інструменти поведінкового аналізу).

Індекс рефлексивної адаптації (далі – ІРА) оцінює здатність системи адаптувати маркетингові дії відповідно до виявлених ринкових сигналів. Показник визначається як відсоткове співвідношення адаптованих стратегічних рішень до загальної кількості сигналів, отриманих із контурів аналітики та цифрової комунікації. Значення ІРА понад 80% свідчить про високий рівень інституціоналізації та структурованого використання зворотного зв'язку.

Показник точності прогнозування поведінки (далі – ТПП) відображає ефективність поведінково-прогнозного контуру через співвідношення передбачених

алгоритмами реакцій стейкхолдерів та фактичних поведінкових проявів у цифрових каналах. Значення ТПП вище 75% сигналізує про подолання слабкої аналітичної складової та формування повноцінної поведінкової матриці.

Частота оновлення стратегій (далі – ЧОС) характеризує оперативність стратегічних корекцій у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури. Показник розраховується як кількість оновлень маркетингових стратегій за певний період (місяць) і демонструє рівень динамічності стратегічної адаптації. Значення >4 оновлення на місяць свідчить про ефективну роботу стратегічного контуру та усунення проблеми низької швидкості корекції рішень.

Глибина інсайтів щодо споживачів (далі – ГІС) вимірює рівень деталізації знань про поведінку споживачів, отриманих на основі даних когнітивно-нейромаркетингового контуру. Показник визначається як відсоткове співвідношення наявних рівнів даних (поведінкових, афективних, біометричних) до максимально можливої їх кількості. Значення ГІС понад 70 % вказує на подолання нерівномірності реакцій стейкхолдерів та підсилення персоналізованих підходів у маркетингу.

Узагальнення запропонованих метрик наведено в таблиці 3.5., де представлено формули розрахунку, цільові рівні та зв'язок кожного індикатора з функціональними контурами механізму. Запропонована система показників забезпечує вимірюваність ефективності РУМД.

Таблиця 3.5.

Метрики ефективності механізму рефлексивного управління

Метрика	Формула розрахунку	Цільовий рівень	Зв'язок з контуром РУМД	Дефіцит, що усувається
Індекс рефлексивної адаптації (ІРА)	(Адаптовані дії / Ринкові сигнали) × 100 %	>80 %	Інформаційно-аналітичний, цифрово-комунікаційний	Інституціоналізація
Точність прогнозування поведінки (ТПП)	(Коректні прогнози / Усі прогнози) × 100 %	>75 %	Поведінково-прогностичний	Слабка аналітика; потреба в поведінковій матриці
Частота оновлення стратегій (ЧОС)	Оновлення стратегій / Період (місяці)	>4/міс.	Стратегічна адаптація	Низька швидкість корекції

Глибина інсайтів щодо споживачів (ГІС)	(Рівні даних / Максимум рівнів) $\times 100 \%$	>70 %	Когнітивно-нейромаркетинговий	Нерівномірність реакцій; слабка аналітика

Джерело: складено автором.

Проведене дослідження дозволило сформуванню цілісного бачення рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів як багаторівневої системи, що поєднує аналітичні, поведінкові, комунікаційні, стратегічні та когнітивні елементи. На основі діагностики системних дефіцитів було встановлено – традиційні підходи до управління маркетинговою діяльністю не забезпечують необхідної гнучкості та адаптивності в умовах цифрової динаміки, що виявляється у фрагментарності аналітики, нерівномірності реакцій споживачів та низькій швидкості корекції рішень. Інтеграція міжнародних моделей маркетингової зрілості з авторською концептуальною архітектурою дозволяє трансформувати управлінський процес у рефлексивну систему, здатну до самокорекції, проактивного реагування та узгодження поведінкових сигналів із стратегічними цілями підприємств.

Емпіричне моделювання на основі відкритих даних підтвердило наявність значних розривів між реактивними та адаптивними режимами управління. Формалізація механізму через систему кількісних показників дала змогу визначити параметри, за якими відбувається реальна зміна управлінської поведінки підприємств та створюється передумова для відтворюваної оцінки ефективності.

3.2. Організаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Організаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів є логічним продовженням результатів моделювання і верифікації, отриманих у підрозділі 2.3. та теоретико-методичних положень, сформованих у підрозділі 3.1. Якщо

п'ятиконтурний механізм рефлексивного управління маркетинговою діяльністю та гібридна модель рефлексивних впливів визначають логіку формування і перетворення управлінських рішень, то організаційна структура виступає інституційною формою їх практичної реалізації. Саме через відповідну конфігурацію організаційних ролей, каналів комунікації та центрів відповідальності забезпечується безперервність рефлексивного циклу «ринковий сигнал – інтерпретація – прогноз – дія – корекція».

Еволюція організаційних структур підприємств ритейлу ІТ-продуктів детермінована посиленням турбулентності зовнішнього середовища, прискоренням темпів технологічних змін та ускладненням поведінкових моделей споживачів. У таких умовах спостерігається трансформація від механістичних, жорстко ієрархізованих організаційних форм до органічних та гібридних моделей, що забезпечують ефективну горизонтальну координацію, оперативний обмін даними та проактивне прийняття управлінських рішень [71; 114; 127; 133]. Традиційні лінійно-функціональні структури, характерні, зокрема, для ПП «ЦВІТ», є ефективними за умов відносної стабільності, проте в сегменті ритейлу ІТ-продуктів вони формують суттєві структурні обмеження: функціональну ізоляцію, уповільнення інформаційних потоків та відсутність єдиного центру відповідальності за інтегрований рефлексивний цикл управління маркетинговою діяльністю [71; 114; 133].

У контексті системно-рефлексивного підходу така організаційна конфігурація призводить до фрагментації управлінських контурів, коли окремі функціональні підрозділи реагують на ринкові сигнали автономно, без узгодження інтерпретацій і прогнозів, що зумовлює переважно реактивну поведінку підприємства та обмежує можливості формування випереджальних стратегій. Еволюція організаційних структур у напрямі органічних і гібридних форм відображає перехід від вертикальної логіки контролю до горизонтальної логіки координації, де ключову роль відіграють розподілений авторитет та колективна рефлексія [12; 120; 127; 161].

З огляду на вимоги п'ятиконтурного механізму РУМД, найбільш адекватною організаційною формою виступає гібридна (матрична) модель, яка поєднує стабільні функціональні підрозділи (маркетинг, аналітика, ІТ) із динамічними крос-

функціональними командами, закріпленими за відповідними контурами рефлексивного управління. Така структура дозволяє одночасно зберігати переваги спеціалізації та забезпечувати гнучкість, необхідну для швидкого переосмислення ринкових сигналів і корекції маркетингових рішень [41; 120; 161]. У межах цієї моделі подвійне підпорядкування та проєктна орієнтація компенсуються чіткою процесною регламентацією, узгодженням цілей та розвитком компетенцій міжфункціональної взаємодії, що є критично важливим для підприємств ритейлу ІТ-продуктів з короткими інноваційними циклами.

Координаційним ядром гібридної організаційної структури виступає Центр компетенцій з рефлексивного маркетингу (далі – ЦКРМ), який функціонує як штабна, а не лінійна одиниця. Його роль полягає в інституціоналізації рефлексивних циклів шляхом формування архітектури даних і стандартів аналітики, розроблення методології експериментів (зокрема А/В-тестування), управління знаннями та розвитку компетенцій персоналу, а також фасилітації регулярних аналітичних сесій. У такій конфігурації ЦКРМ виконує функцію «ад хок центру» розподіленого авторитету, забезпечуючи узгодженість дій між контурами РУМД та перехід до проактивного типу управління в умовах високої невизначеності [12; 161].

Еволюційна логіка переходу від механічних до гібридних організаційних форм у контексті рефлексивного управління маркетинговою діяльністю узагальнена в таблиці 3.6. і дозволяє зіставити ключові характеристики структурних типів з вимогами РУМД.

Таблиця 3.6.

Порівняльна характеристика еволюційних типів організаційних структур у контексті рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Тип структури	Умови функціонування	Комунікація та координація	Рівень адаптивності та рефлексивності	Логіка прийняття рішень	Відповідність вимогам РУМД

Механічна (лінійно-функціональна)	Стабільне середовище, низька турбулентність	Вертикальна, ієрархічна	Низька, реактивна	Централізована, регламентна	Обмежена: силосний ефект, фрагментація рефлексивного циклу
Органічна	Висока турбулентність, часті зміни	Латеральна, мережева	Висока, проактивна	Децентралізована, експертна	Часткова: висока гнучкість за ризику втрати керованості
Гібридна (матрична)	Помірна-висока турбулентність	Подвійна (вертикальна + горизонтальна)	Висока з балансом стабільності	Проектно-орієнтована, узгоджена	Висока: оптимальна для реалізації п'ятиконтурного РУМД

Джерело: складено автором на основі [12; 114; 120; 161].

Еволюційна типологія організаційних структур підтверджує, що саме гібридні матричні форми створюють інституційні передумови для ефективної реалізації механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Їх перевага полягає у здатності долати силосний ефект традиційних структур, інституціоналізувати крос-функціональні рефлексивні команди та забезпечувати швидке перетворення ринкових сигналів у адаптивні маркетингові дії.

На рис. 3.5. схематично відображено перехід від лінійно-функціональної організаційної структури до гібридної матричної моделі, адаптованої до потреб рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Центральним елементом трансформації виступає Центр компетенцій з рефлексивного маркетингу, що забезпечує координацію крос-функціональних взаємодій. Його роль напряду корелює з організаційною структурою підприємств. Модель компетенцій Центру транслюється у посадові інструкції, де фіксуються очікувані навички, а також перелік обов'язків та зон відповідальності, які підкріплюються KPI.

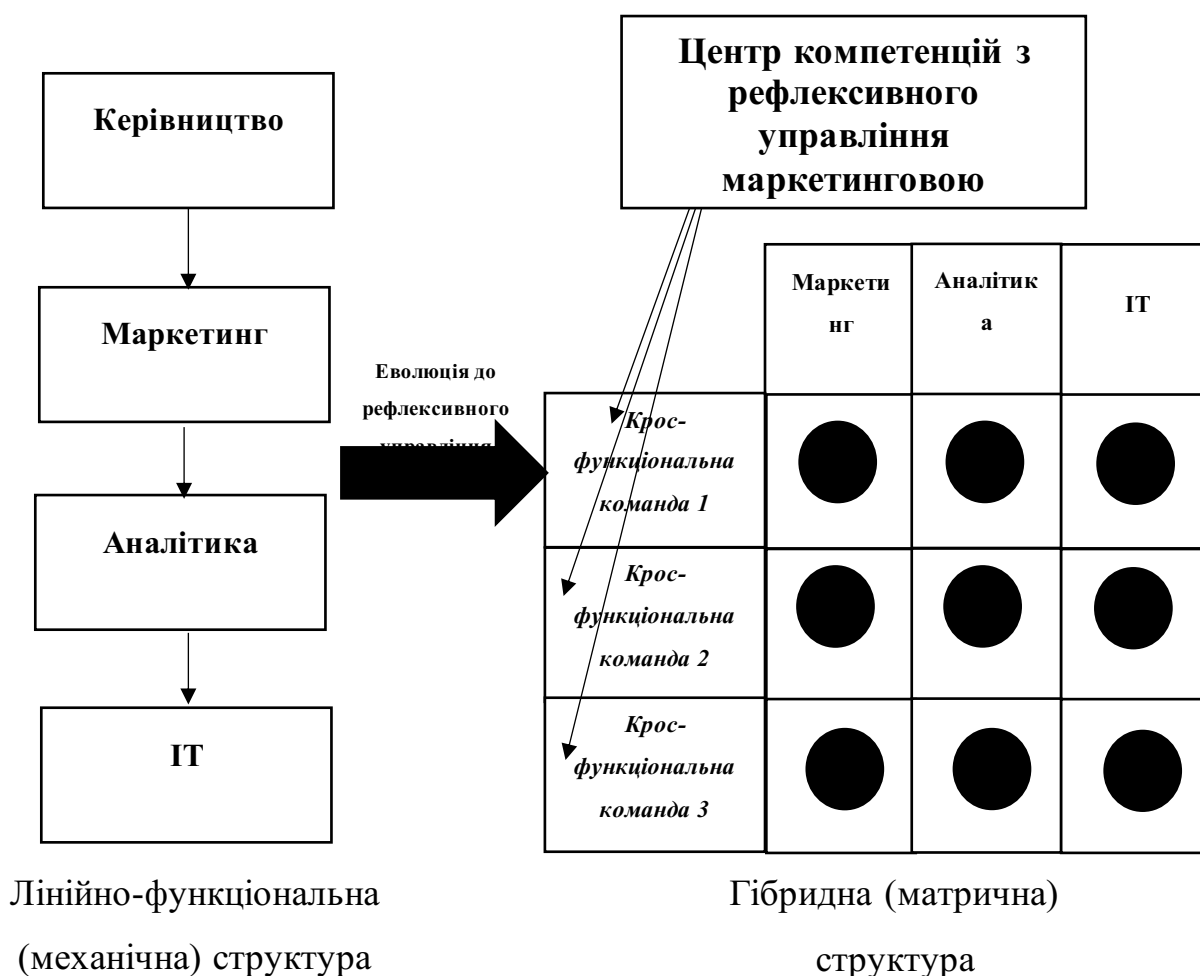


Рис. 3.5. Еволюція організаційної структури до гібридної моделі рефлексивного управління

Джерело: складено автором.

Приклад еволюції оргструктури до гібридної моделі рефлексивного управління, застосованої до досліджуваних підприємств наведено у Додатку 3.

Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів реалізується не у формі окремих управлінських рішень, а через систему формалізованих, повторюваних бізнес-процесів, інтегрованих у загальну організаційну та інформаційно-аналітичну структуру підприємства. В умовах гібридної організаційної моделі, що поєднує стабільні функціональні підрозділи з динамічними кросфункціональними командами, рефлексивне управління набуває операційної визначеності саме через процесну архітектуру. Така архітектура деталізує універсальний управлінський цикл «сигнал → інтерпретація → прогноз →

управлінська дія → реакція → корекція», перетворюючи його на сукупність узгоджених організаційних процедур, що забезпечують циклічність, відтворюваність та інтеграцію управлінських рішень у режимі, наближеному до реального часу [210].

Аналітично цей підхід узгоджується з концепціями динамічних здібностей та гнучкого управління, у межах яких процеси не є жорстко регламентованими, проте стандартизуються настільки, щоб забезпечити швидку адаптацію до змін ринкового середовища [12; 114; 120]. Деталізація рефлексивного циклу в межах РУМД здійснюється через три ключові процеси, що відповідають оперативному, тактичному та стратегічному рівням управління маркетинговою діяльністю, з акцентом на інтеграцію цифрової аналітики, поведінкових моделей і механізмів зворотного зв'язку.

Сучасні дослідження управління маркетинговою діяльністю підкреслюють, що ефективність бізнес-процесів визначається не лише їх формалізацією, а й здатністю забезпечувати зв'язок між структурою процесів і досягненням стратегічних цілей підприємства, особливо в умовах цифрової трансформації [42]. У межах рефлексивного підходу оцінювання ефективності таких процесів доповнюється критеріями адаптивності, інноваційності, фінансової стійкості, залученості персоналу та задоволеності клієнтів, що дозволяє комплексно вимірювати їх вплив на стійкість розвитку підприємства [48]. Для українського контексту характерною є також інституційна домінанта адаптації бізнес-процесів, що проявляється через трансформацію рефлексивно-активного середовища підприємництва в умовах розвитку інформаційного суспільства та цифрової економіки [85; 94].

Узагальнюючи результати сучасних систематичних оглядів, слід зазначити, що Системи управління бізнес-процесами (BPM, Business Process Management Systems) розглядаються як багатовимірний інструмент управління, який охоплює моделювання, впровадження, використання та оцінювання процесів, сприяючи підвищенню організаційної ефективності та адаптивності [213]. Розвиток процесуально-орієнтованої аналітики та data science розширює ці можливості за рахунок методів аналізу поведінки процесів, прогностичного моніторингу та рекомендаційних систем, що актуалізує питання пояснюваності та автоматизованого

вдосконалення процесів [185]. Додатково, інтеграція ВРМ з цифровими інноваціями підсилює клієнтоорієнтованість [101], що у маркетинговому вимірі корелює з концепцією цифрових сигналів споживачів, які трансформують логіку шляху клієнта, поєднуючи персоналізацію з регуляторними та етичними обмеженнями збору даних [252].

Таблиця 3.7.

Аналітична оцінка компонентів процесної архітектури рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів

Компонент процесної архітектури	Зміст процесу	Аналітична оцінка впливу на ефективність	Значення для ритейлу ІТ-продуктів	Потенційні обмеження
Оперативний моніторинг та сигнальні події	Систематичне виявлення змін ринкових і поведінкових показників з автоматизованою або процедурною ескалацією	Високий: скорочення управлінських затримок на 15-20% за рахунок раннього виявлення змін	Швидка реакція на коливання попиту, персоналізація маркетингових рішень	Перевантаження інформацією, ризик хибних сигналів
Аналіз на основі перевірки управлінських гіпотез та прийняття рішень	Інтерпретація сигналів, формулювання припущень, аналітична перевірка та апробація управлінських рішень	Середньо-високий: підвищення точності рішень на 10-25% завдяки емпіричній валідації	Зниження ризиків помилкової персоналізації, оптимізація кампаній	Залежність від якості даних, часові витрати на експерименти
Стратегічний рефлексивний аналіз та адаптація	Періодичне узагальнення результатів, корекція стратегічних припущень і параметрів моделей	Високий: накопичення управлінських знань і зростання стійкості на 20-30%	Формування проактивної моделі управління в турбулентному середовищі	Суб'єктивність стратегічних оцінок, ресурсомісткість

Джерело: складено автором на основі [42; 48; 94; 101; 185; 252].

Аналітична інтерпретація таблиці 3.7. підтверджує, що процесна архітектура рефлексивного управління забезпечує трансформацію абстрактного управлінського циклу у систему операційних процедур, адаптованих до специфіки ринку ІТ-

продуктів, для якого характерні висока волатильність, швидка дифузія інновацій і підвищена чутливість споживачів до цифрових сигналів. Оперативний моніторинг формує інформаційну основу для прогнозного аналізу, що корелює з підходами процесно-орієнтованої науки про дані та прогнозного моніторингу [185]. Аналіз управлінських гіпотез забезпечує аналітичну глибину прийняття рішень і мінімізує помилки персоналізації, що відповідає сучасним уявленням про баланс між приватністю та адаптивним маркетингом [252]. Стратегічний рефлексивний аналіз, у свою чергу, замикає контур управління, підвищуючи амбідекстерність ВРМ і довгострокову стійкість підприємств у цифровій економіці [101].

Реалізація рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів зумовлює необхідність докорінної трансформації компетентнісного профілю персоналу. Традиційна модель маркетингових компетенцій, орієнтована переважно на креативно-комунікаційні навички, медіапланування та постфактум-аналіз результатів кампаній, виявилася недостатньою в умовах цифрового ринку, де значна частина управлінських рішень формується на основі оперативної інтерпретації цифрових сигналів споживачів і вимагає скорочення часових лагів між виявленням сигналу та управлінською дією [185; 252]. У таких умовах маркетингова функція еволюціонує від виконання окремих комунікаційних завдань до ролі інтегратора даних, поведінкових моделей і стратегічних рішень у межах п'яти контурів рефлексивного управління.

У зрілих цифрових секторах значна частка маркетингових рішень ґрунтується на аналізі цифрових поведінкових сигналів клієнтів, що істотно підвищує результативність персоналізованих впливів, але водночас загострює вимоги до аналітичної підготовки персоналу, етичної відповідальності та міжфункціональної координації [106; 216; 252]. Формування нової компетентнісної моделі передбачає перехід від інтуїтивно-креативного підходу до системно-аналітичного, у якому маркетолог виступає фасилітатором прийняття рішень на основі даних, прогнозів і контрольованих експериментів. Аналітичні огляди вказують, що така трансформація здатна суттєво підвищувати релевантність маркетингових рішень і швидкість адаптації до змін ринкового середовища, водночас вимагаючи інвестицій у розвиток

компетенцій і подолання структурного дефіциту аналітичних та цифрових навичок, який у країнах Центральної та Східної Європи оцінюється як істотний, особливо для складних аналітичних і технологічних ролей [216; 227].

У межах рефлексивного управління маркетинговою діяльністю доцільно виділяти типологію ключових професійних ролей, функціонально прив'язаних до контурів РУМД та специфіки ритейлу ІТ-продуктів. Аналітичні функції детекції та первинної інтерпретації ринкових сигналів концентруються у ролі аналітика даних, який забезпечує обробку інформації з веб-аналітики, CRM-систем, цифрових платформ і соціальних мереж (контур 1-2). Формування та оптимізація клієнтських маршрутів, а також прогнозування поведінки споживачів покладаються на відповідального за клієнтський шлях, діяльність якого охоплює контури 2-3. Технологічне забезпечення маркетингових дій, інтеграція martech-рішень, автоматизація процесів і проведення експериментів належать до сфери відповідальності маркетингового технолога (контур 4). Аналіз реакцій ринку, корекція стратегічних припущень і оцінка етичних наслідків використання даних здійснюються фахівцем з поведінкових досліджень (контур 5). Координацію взаємодії між цими ролями, фасилітацію крос-функціональних команд і забезпечення ітеративного характеру рішень виконує фасилітатор гнучких методів управління, присутній у всіх контурах РУМД.

Сукупність зазначених ролей формує замкнутий цикл рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, у межах якого аналітичні інсайти трансформуються в управлінські дії, результати яких підлягають подальшій оцінці та корекції. Така організація праці, за даними досліджень у сфері процесно-орієнтованої аналітики та гнучкого управління, здатна істотно скорочувати тривалість управлінських циклів і зменшувати втрати ефективності, притаманні функціонально ізольованим структурам, за умови чіткого розмежування відповідальності та показників результативності між ролями [101; 185].

Компетентнісний профіль персоналу в межах РУМД концентрується навколо кількох взаємопов'язаних груп навичок, критичних саме для ринку ІТ-продуктів. Йдеться насамперед про системне мислення та здатність інтегрувати дані з різних

контурів управління в єдину логіку клієнтського шляху; аналітичну грамотність і володіння інструментами цифрової аналітики та прогнозування; технологічну компетентність у сфері автоматизації маркетингових процесів; здатність до гнучкого управління експериментами; а також сформовану етичну та регуляторну відповідальність щодо використання даних і цифрових технологій [106; 216; 227; 252]. Перехід до такого профілю, за результатами емпіричних досліджень, пов'язується з істотним зростанням віддачі маркетингових інвестицій і зниженням ризиків регуляторних та репутаційних втрат, однак водночас загострює проблему технологічного та компетентнісного розриву між традиційною підготовкою маркетологів і вимогами цифрової економіки [106; 216; 227].

Таблиця 3.8

Матриця трансформації компетенцій персоналу маркетингу в ритейлі ІТ-продуктів: від традиційної до моделі рефлексивного управління

Компетентнісний вимір	Традиційна модель (до 2020-2022 рр.)	Модель РУМД (2025+)	Очікуваний напрям та сила впливу	Критичність для ритейлу ІТ-продуктів	Ключовий ризик за дефіциту
Драйвер прийняття рішень	Креатив і управлінська інтуїція	Аналітика даних і причинно-наслідкові моделі	Високий позитивний	висока	Помилки персоналізації
Робота з даними	Базова аналітика, стандартні звіти	Прогнозна та пояснювальна аналітика	Високий позитивний	висока	Втрата інсайтів
Стратегічний горизонт	Окремі кампанії	Повний клієнтський шлях і життєва цінність клієнта	Середньо-високий	середньо-висока	Реактивність управління
Етична та регуляторна зрілість	Другорядна	Вбудована етична відповідальність	Високий захисний	висока	Репутаційні та фінансові втрати
Швидкість управлінських ітерацій	Тиждні	Дні	Середньо-високий	середньо-висока	Втрата ринкових можливостей
Інтеграція технологій	Фрагментарна	Інтегрований технологічний контур	Середньо-високий	середньо-висока	Зростання витрат

Джерело: складено автором на основі [68; 101; 106; 185; 216; 227; 252].

Як видно з таблиці 3.8., перехід до компетентнісної моделі рефлексивного управління має характер якісного зсуву, а не поступової еволюції окремих навичок. Найвищу критичність для конкурентоспроможності підприємств ритейлу ІТ-продуктів мають аналітична спроможність і етична зрілість, оскільки саме вони визначають здатність системи РУМД перетворювати цифрові сигнали на стійкі управлінські рішення без зростання регуляторних і репутаційних ризиків. У поєднанні з процесною архітектурою компетентнісна модель виступає не допоміжним, а визначальним елементом функціонування всієї системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю в ритейлі ІТ-продуктів, забезпечуючи відтворюваність, швидкість і стратегічну узгодженість управлінських рішень.

Організаційне забезпечення рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів є неможливим без формування адекватної системи мотивації, здатної стимулювати не лише досягнення короткострокових маркетингових результатів, а й розвиток рефлексивних компетенцій персоналу. Традиційні системи мотивації, побудовані на класичних КРІ (обсяг продажів, маржинальність, коефіцієнт конверсії), здебільшого орієнтують працівників на реактивну поведінку, що проявляється у фокусі на швидких тактичних діях без системного осмислення ринкових сигналів, прогнозування споживчої поведінки та ітеративної корекції маркетингових стратегій.

Для узагальнення виявлених у таблиці 3.8. змін у логіці формування професійних вимог до персоналу маркетингу на рис. 3.6. представлено структурну схему трансформації компетентнісного профілю при переході до системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю.

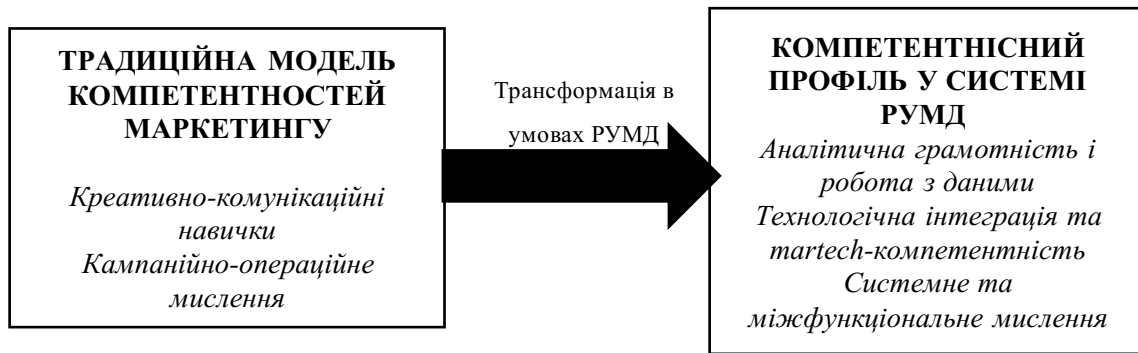


Рис. 3.6. Структурна трансформація компетентнісного профілю персоналу маркетингу при переході до системи РУМД

Джерело: складено автором

Рис. 3.6. відображає якісне зміщення домінуючого типу компетентностей – від креативно-комунікаційної орієнтації до аналітико-системної та технологічно інтегрованої моделі, необхідної для функціонування контурів РУМД.

В умовах турбулентного середовища ритейлу ІТ-продуктів, яке характеризується скороченням технологічних циклів, високою динамікою попиту та фрагментацією цифрових даних, така модель мотивації формує стратегічну інерцію, підсилює ризики короткозорості управлінських рішень і, зрештою, призводить до втрати конкурентних переваг. Натомість система мотивації, орієнтована на рефлексивність, трансформує КРІ з інструментів фіксації результатів у механізми циклічної самоорганізації, де винагорода персоналу залежить не лише від досягнутих outcomes, а й від якості самого управлінського процесу – швидкості адаптації, точності аналітики та гнучкості стратегічного мислення [114; 120; 201; 216].

Запропонована система мотивації базується на інтегральних КРІ РУМД, сформованих у підрозділі 3.1. (див. табл. 3.5.). Зазначені індикатори дозволяють оцінювати внесок персоналу у функціонування рефлексивного циклу управління на рівні команд і окремих функціональних ролей, стимулюючи проактивну поведінку в умовах високої невизначеності ритейлу ІТ-продуктів, зокрема:

- індекс рефлексивної адаптації (далі – ІРА) вимірює швидкість трансформації ринкових сигналів у адаптивні управлінські рішення, мотивуючи оперативну інтерпретацію даних і підтримання балансу між стабільністю та гнучкістю маркетингових стратегій [101; 185];
- точність прогнозування поведінки (далі – ТПП) характеризує якість аналітичних і прогнозних моделей, стимулюючи розвиток компетенцій у сфері прогнозування споживчої поведінки та подолання ефектів фрагментації цифрових даних [106; 252];
- частота оновлення стратегій (далі – ЧОС) відображає інтегративність стратегічного управління, скорочує часові лаги між виявленням змін у попиті та корекцією маркетингових рішень, посилюючи адаптивність підприємств до динаміки ринку [216].

Мотиваційний механізм у межах рефлексивного управління передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Бонусування здійснюється не лише за досягнення кількісних цільових показників, а й за проведення інформативних експериментів, у тому числі таких, що не призвели до негайного позитивного результату, але згенерували цінні аналітичні інсайти. Такий підхід знижує страх помилок, формує культуру організаційного навчання та узгоджується з agile-принципами і рефлексивним циклом моделі, представленої у підрозділі 2.3. [65; 120; 199; 201; 216; 227].

Інтеграція елементів ризик-менеджменту в систему мотивації персоналу передбачає врахування факторів операційної та інформаційної надійності маркетингової діяльності, зокрема ризиків, пов'язаних із використанням цифрових платформ та хмарних сервісів. Такий підхід дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і зменшити ймовірність прийняття короткостроково ефективних, але стратегічно вразливих рішень [154]. Водночас застосування місійно-орієнтованих механізмів підзвітності забезпечує узгодження індивідуальних мотиваційних установок персоналу з довгостроковими стратегічними цілями розвитку підприємств ритейлу ІТ-продуктів [141].

Використання рефлексивних метрик із залученням персоналу до процесу формування та уточнення ключових показників ефективності сприяє зменшенню асиметрії оцінювання між управлінським рівнем і виконавцями, що підвищує прозорість системи стимулювання та результативність мотиваційних впливів [236]. Динамічне управління продуктивністю передбачає інтеграцію рефлексивних KPI в безперервний цикл аналізу, корекції та оновлення управлінських рішень, що забезпечує відтворення організаційних знань і підвищення адаптивності маркетингової діяльності підприємства [246]. Для наочного відображення змін у підходах до мотивації в умовах рефлексивного управління проведено порівняльний аналіз традиційної та рефлексивно-орієнтованої систем мотивації (табл. 3.9.).

Таблиця 3.9.

Порівняльна характеристика традиційної та рефлексивно-орієнтованої систем мотивації в маркетингу

Аспект мотивації	Традиційна система (реактивна орієнтація)	Рефлексивно-орієнтована система (проактивна орієнтація)	Очікуваний ефект трансформації в ритейлі ІТ-продуктів
Ключові показники ефективності	Обсяг продажів, коефіцієнт конверсії, рівень маржинальності	ІРА, ТПП, ЧОС (інтегральні показники рефлексивного управління)	Підвищення адаптивності на 25-35% за рахунок ітеративного оновлення рішень [199; 201]
Орієнтація стимулювання	Досягнення короткострокових результатів та індивідуальних показників	Якість управлінського процесу (аналітичні експерименти, формування управлінських знань, організаційне навчання) у поєднанні з кінцевими результатами діяльності	Зростання внутрішньої мотивації персоналу та зниження плинності кадрів на 15-20% [65]
Характер стимулів	Переважно матеріальні стимули (бонуси за виконання планових показників)	Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (визнання внеску у рефлексивний аналіз, розвиток професійних компетенцій)	Підвищення залученості персоналу та узгодженості управлінських рішень [141; 154]
Ризик небажаних ефектів	Маніпулювання показниками, дія закону Гудхарта, управлінська короткозорість	Зменшення ризиків завдяки участі персоналу у формуванні показників та ітеративному перегляду KPI	Скорочення оціночного розриву, підвищення стійкості до умов невизначеності [236]

Інтеграція з оцінюванням персоналу	Формалізована, епізодична оцінка (періодична атестація)	Безперервне оцінювання з регулярним зворотним зв'язком та елементами коучингової підтримки	Підвищення продуктивності на 20-30% за рахунок диференційованого стимулювання [65; 199]
Організаційна результативність	Реактивна адаптація, фрагментарність управлінських рішень	Проактивна адаптація та цілісний управлінський цикл рефлексивного типу	Підвищення загальної ефективності до 62% (за результатами регресійного аналізу) [199; 246]

Джерело: складено автором на основі [65; 101; 106; 114; 120; 141; 154; 185; 199; 201; 216; 236; 246; 252].

Аналіз таблиці 3.9. свідчить про наявність якісного переходу від реактивної до проактивної парадигми мотивації, що є особливо значущим для підприємств ритейлу ІТ-продуктів з огляду на високу мінливість попиту та скорочення інноваційних циклів. Традиційна модель мотивації, орієнтована переважно на кінцеві результати діяльності, підвищує ризики формального досягнення цільових показників та управлінської короткозорості. Натомість рефлексивно-орієнтована система, спираючись на інтегральні показники та механізми участі персоналу, забезпечує систематичне оновлення управлінських рішень і зменшує ризики викривлення стимулів, пов'язані з дією закону Гудхарта [236].

Впровадження рефлексивно-орієнтованих мотиваційних механізмів сприяє підвищенню продуктивності маркетингової діяльності (до 30%), а також накопиченню та використанню організаційних знань і аналітичних даних у процесі прийняття рішень у динамічному ринковому середовищі [199; 246]. Диференційоване стимулювання з регулярним зворотним зв'язком посилює рефлексивну складову командної взаємодії, особливо в масштабних і довгострокових проєктах, де ефекти рефлексивності проявляються найбільш виразно [201]. Запропонована система мотивації виконує не лише стимулюючу функцію, а й закріплює рефлексивність як інституційний механізм підвищення адаптивності та стратегічної ефективності підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Інтегрована цифрова платформа виступає технологічним ядром організаційної моделі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів, забезпечуючи функціональну єдність аналітичних, прогнозних і виконавчих контурів РУМД. На відміну від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів, платформа формує цілісний інформаційно-управлінський простір, у межах якого рефлексивні цикли реалізуються на постійній, ітеративній основі.

У сучасних умовах цифровізації ритейлу, що характеризуються зростанням обсягів даних, мультиканальністю взаємодії зі споживачами та високою динамікою попиту, саме технологічна платформа виступає матеріальним носієм механізму РУМД. Дослідження підтверджують, що інтеграція даних, аналітики та систем виконання в єдину архітектуру створює передумови для підвищення узгодженості управлінських рішень, скорочення часових лагів між аналізом і дією та зростання адаптивності маркетингових стратегій [82; 102; 123; 132].

Відсутність інтегрованої цифрової інфраструктури призводить до фрагментації управління, дублювання функцій, обмеженого використання аналітичного потенціалу даних і, як наслідок, зниження ефективності реалізації рефлексивної моделі в масштабованому середовищі ритейлу IT-продуктів [111; 123; 246]. Архітектурно платформа РУМД формується як багаторівнева інтеграційна система, що включає:

- базовий рівень даних (Data Layer) – централізоване сховище даних (Data Lake / Data Warehouse), яке акумулює інформацію з веб-аналітики, CRM-систем, цифрових каналів, транзакційних і поведінкових джерел;
- аналітичний рівень (Analytics Layer) – інструменти бізнес-аналітики та прогнозування (BI-платформи, моделі машинного навчання), що забезпечують обробку, інтерпретацію та формування управлінських гіпотез;
- виконавчий рівень (Execution Layer) – CRM-системи, платформи маркетингової автоматизації та омніканальні комунікаційні інструменти, через які реалізуються управлінські рішення.

Така архітектура забезпечує рефлексивний цикл управління «інформаційний сигнал → аналітична інтерпретація → прогноз → управлінська дія → зворотний зв'язок», що відповідає логіці РУМД та принципам управління, яке базується на даних [102; 132; 246]. Функціонування платформи тісно пов'язане з п'ятиконтурною структурою РУМД та гібридною організаційною моделлю підприємства. Кожен контур підтримується спеціалізованими цифровими інструментами, інтегрованими через API та хмарні сервіси, з чітким розподілом відповідальності між аналітиками даних, маркетинговими технологіями та координаторами з боку ЦКРМ.

Організаційні механізми роботи з платформою включають координацію розвитку цифрової архітектури з боку ЦКРМ; системне навчання персоналу цифровим та аналітичним компетенціям; впровадження протоколів інформаційної безпеки та захисту персональних даних відповідно до вимог GDPR; поетапне впровадження платформи (пілотування, масштабування, оптимізація), що дозволяє мінімізувати управлінські та технологічні ризики [82; 132; 154; 246]. Інтегрована цифрова платформа забезпечує не лише технічну підтримку РУМД, а й організаційно закріплює рефлексивну логіку управління в повсякденних маркетингових практиках підприємств ритейлу IT-продуктів.

Таблиця 3.10.

Рівні інтеграції цифрових інструментів у маркетингових системах підприємств ритейлу

Рівень інтеграції	Характеристика цифрової інфраструктури	Управлінські можливості	Вплив на реалізацію РУМД
Базовий	Окремі POS-системи, базові CRM, платформи електронної комерції, ізольована аналітика	Автоматизація рутинних операцій, обмежена персоналізація	Реалізація окремих елементів рефлексивного циклу без системної інтеграції
Проміжний	Інтегровані CRM, BI-платформи, омніканальні комунікації	Управління клієнтським шляхом, корекція рішень на базі даних	Часткова реалізація рефлексивного управління з регулярним зворотним зв'язком
Просунутий	Єдина цифрова платформа з аналітикою, AI/ML-модулями, автоматизацією	Прогнозування, ітеративна адаптація стратегій, гіперперсоналізація	Повна реалізація РУМД як саморегульованої адаптивної системи

Джерело: складено автором на основі [43; 82; 102; 132; 154; 244; 271].

Таблиця 3.10. демонструє еволюцію цифрової інфраструктури маркетингових систем від фрагментарного використання окремих інструментів до інтегрованої платформи, здатної підтримувати повний рефлексивний цикл управління. Перехід до вищих рівнів інтеграції створює необхідні умови для реалізації РУМД як цілісної, адаптивної та клієнтоорієнтованої системи, що особливо актуально для підприємств ритейлу ІТ-продуктів у середовищі високої цифрової динаміки.

Таким чином, організаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів є вирішальним елементом для практичної реалізації теоретичної моделі. Воно передбачає перехід від жорстких ієрархічних структур до гібридної (матричної) організаційної форми, що поєднує стабільні функціональні підрозділи з динамічними крос-функціональними командами, закріпленими за контурами рефлексивного управління. Ключову координаційну роль у цій структурі відіграє Центр компетенцій з рефлексивного маркетингу, який забезпечує інституціоналізацію рефлексивних циклів, розвиток аналітичної архітектури та фасилітацію кросфункціональної взаємодії. Ефективність цього підходу підкріплюється процесною архітектурою, що деталізує рефлексивний цикл у конкретні операційні процедури, трансформацією компетенцій персоналу у напрямі аналітичної грамотності та технологічної компетентності, а також впровадженням проактивної системи мотивації, орієнтованої на інтегральні показники рефлексивності. Інтегрована цифрова платформа виступає технологічним ядром, що забезпечує цілісність інформаційно-аналітичного та виконавчого контурів. Сукупність цих елементів формує організаційну основу для підвищення адаптивності, швидкості реакції та стратегічної стійкості підприємств ритейлу ІТ-продуктів у турбулентному середовищі.

3.3. Інформаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів та оцінка економічної ефективності його реалізації

Інформаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів виступає критичною умовою операціоналізації теоретичної моделі РУМД, розробленої в підрозділі 2.3., та організаційних рішень, запропонованих у підрозділі 3.2. Якщо моделювання рефлексивних впливів визначає логіку формування управлінських рішень, а організаційне забезпечення – їх інституційну реалізацію, то технологічна архітектура виконує роль інфраструктурного інтегратора, що забезпечує безперервність і замкнутість рефлексивного циклу управління.

У сучасному ритейлі ІТ-продуктів, який характеризується високою частотою змін попиту, цифровою прозорістю споживчої поведінки та скороченням часу прийняття маркетингових рішень, ефективність РУМД безпосередньо залежить від здатності підприємства оперативно перетворювати дані на управлінські дії. Саме тому технологічна архітектура в межах РУМД розглядається не як сукупність окремих інформаційних систем, а як цілісна багаторівнева інфраструктура, що синхронізує функціонування всіх п'яти контурів управління [123; 132; 244].

Для концептуального узагальнення логіки функціонування інформаційного забезпечення РУМД на рис. 3.7. представлено трирівневу архітектуру, яка відображає послідовність трансформації первинних маркетингових і клієнтських даних у аналітичні значущі висновки та управлінські дії. Архітектура ілюструє інтеграцію єдиного простору даних, аналітичного шару та виконавчого рівня в межах замкненого рефлексивного циклу управління, забезпечуючи узгоджене функціонування всіх контурів РУМД. Приклад застосування до досліджуваних підприємств наведено у додатку И.



Рис. 3.7. Трирівнева архітектура інформаційного забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю

Джерело: складено автором.

Ключовим системоутворювальним елементом цієї архітектури є єдиний простір даних (Data Lake / Data Hub), побудований за принципом Single Source of Truth. Його запровадження дозволяє інтегрувати дані з CRM/CDP-систем, веб-аналітики, соціальних медіа, ERP та зовнішніх ринкових джерел, усуваючи інформаційну фрагментацію та забезпечуючи єдину інтерпретаційну базу для всіх контурів РУМД. Дослідження Twilio Segment засвідчують, що понад 60% компаній у сфері цифрового ритейлу розглядають централізований data layer як критичний чинник підвищення результативності маркетингових рішень [273].

Функціональна реалізація контурів РУМД здійснюється через спеціалізовані технологічні компоненти, інтегровані в межах єдиного інформаційного простору. Їх системна характеристика наведена в таблиці 3.11., яка дозволяє простежити

відповідність між управлінськими функціями контурів РУМД та інструментами їх технологічного забезпечення.

Таблиця 3.11.

Технологічна архітектура як інфраструктура контурів рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів

Контур РУМД	Управлінська функція	Ключові технологічні компоненти	Роль у рефлексивному циклі
1. Інформаційно-аналітичний	Збір, агрегування та первинна інтерпретація маркетингових даних	BI-платформи, статистична та прогнозна аналітика	Формування інформаційного імпульсу для рефлексії
2. Поведінково-прогнозний	Аналіз та прогнозування поведінки споживачів	AI-інтегровані CRM/CDP	Трансформація даних у поведінкові інсайти
3. Цифрово-комунікаційний	Реалізація персоналізованих маркетингових впливів	Автоматизація маркетингу, сентимент-аналіз	Активация управлінських рішень та збір зворотного зв'язку
4. Стратегічної адаптації	Корекція маркетингової стратегії та реконфігурація ресурсів	Аналітика рішень, OKR, гнучкий підхід	Замикання рефлексивного циклу та скорочення ЧОС
5. Когнітивно-нейромаркетинговий	Аналіз несвідомих реакцій споживачів	SaaS для нейромаркетингу	Поглиблення рефлексії та підвищення точності рішень

Джерело: складено автором.

Як видно з таблиці 3.11., технологічна архітектура РУМД має ієрархічно-синергетичну структуру, у межах якої кожен контур виконує окрему управлінську функцію, водночас підсилюючи ефективність інших контурів. Так, інформаційно-аналітичний та поведінково-прогнозний контури формують когнітивну основу управління, цифрово-комунікаційний контур забезпечує практичну реалізацію маркетингових рішень, тоді як контур стратегічної адаптації виконує системоутворювальну роль, трансформуючи операційні інсайти у стратегічні корекції відповідно до концепції динамічних здібностей підприємства [158; 159; 214; 272; 280].

Інтеграція зазначених контурів у єдину систему забезпечується за рахунок API-first архітектури та використання підходів «сітка даних» і «тканина даних» (data mesh і data fabric), які дозволяють поєднати централізований контроль якості даних із децентралізованою відповідальністю за їх використання [122; 161]. Така архітектура сприяє скороченню часу між ідентифікацією змін ринкового середовища та впровадженням відповідних маркетингових інтервенцій, що безпосередньо впливає на економічну ефективність маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

У межах механізму РУМД система дашбордів виконує функцію центрального інтерфейсу підтримки управлінських рішень, який забезпечує операціоналізацію рефлексивного циклу «ринковий сигнал – інтерпретація – прогноз – управлінська дія – оцінка результату – корекція». На відміну від традиційної звітності, орієнтованої переважно на постфактум оцінку результатів, дашборди у рефлексивній системі фокусуються на метриках процесу, динаміці відхилень та швидкості реакції, що дозволяє скорочувати часові лаги між виникненням ринкового сигналу та управлінською відповіддю [170; 187; 254].

Впровадження інтелектуальних систем моделювання бізнес-процесів підприємства та прогнозування його діяльності на перспективу дає змогу менеджменту компанії отримувати релевантну й необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень та розроблення стратегічних планів [165; 248]. Сучасні дослідження в галузі аналітики управлінських рішень доводять, що саме формат подання інформації та можливість інтерактивної взаємодії з даними істотно впливають на якість і своєчасність прийняття рішень [164; 170]. У цьому контексті дашборди трансформуються з інструменту візуалізації у активний елемент управлінського контуру, що підтримує перехід підприємств від реактивних до проактивних моделей маркетингового управління [161].

Технологічно система дашбордів РУМД базується на інтеграції з єдиним простором даних (Data Lake / Data Hub) та реалізує принципи управління керованого даними та керованого аналітичними висновками (data-driven і insight-driven). Функціонально вона забезпечує можливість деталізованого аналізу від агрегованих

показників ефективності (KPI) до первинних транзакцій, маркетингових експериментів і результатів A/B-тестування, а також автоматизоване виявлення відхилень і сигналізацію про необхідність корекції дій у режимі реального часу [161; 169; 218]. Така архітектура дозволяє пов'язати аналітичні, поведінково-прогнозні та цифрово-комунікаційні контури РУМД у єдину систему управління.

З позиції оцінки економічної ефективності впровадження дашбордів доцільно розглядати їхній вплив не лише через прямі фінансові результати, а й через системні непрямі ефекти, пов'язані зі скороченням часу реакції, підвищенням точності прогнозування та зниженням управлінських помилок. Узагальнення таких ефектів, підтверджених сучасними емпіричними дослідженнями та галузевими кейсами, представлено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12.

**Економічні ефекти впровадження системи дашбордів у механізмі
рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу
ІТ-продуктів**

Ефект / джерело формування	Тип ефекту	Орієнтовний масштаб ефекту (за результатами досліджень 2022-2025 рр.)	Потенційний економічний вплив для середнього ритейлера ІТ-продуктів*	Механізм реалізації в системі дашбордів РУМД
Скорочення часу від виявлення ринкового сигналу до управлінської реакції	Прямий операційний	Зменшення часу реакції на 20-30%	Зниження втрат від запізнених рішень та неактуальних кампаній	Моніторинг KPI у реальному часі, автоматичні оповіщення
Підвищення точності прогнозування поведінки клієнтів (ТПП)	Непрямий маркетинговий	Зростання точності на 15-30%	Приріст доходів через підвищення конверсії та LTV	Деталізований аналіз, інтеграція A/B-результатів у прогнозні моделі
Зменшення маржинальних втрат у промо- та цінових стратегіях	Прямий фінансовий	Скорочення втрат на 15-30%	Оптимізація маржі за рахунок точніших порогів знижок	Оперативний аналіз ефектів цінових інтервенцій
Скорочення неефективних	Прямий фінансовий	Зниження витрат на 25-40%	Перерозподіл бюджету на більш	Виявлення кампаній з

маркетингових витрат			результативні канали	низьким ROI у реальному часі
Зменшення операційних витрат (логістика, доставка, сервіс)	Прямий операційний	Зниження витрат на 20-50%	Оптимізація операційних рішень у критичних зонах	Виявлення збиткових режимів через крос-аналітику
Зростання індексу рефлексивної адаптації (ІРА)	Комплексний системний	Підвищення індексу на 30-50%	Кумулятивний ефект від підвищення адаптивності системи	Замкнений контур «сигнал – дія – оцінка – корекція»
Сукупний інтегральний економічний ефект	Інтегральний	Приріст доходу на 5-15% від обороту (сценарно)	Зростання фінансової стійкості та конкурентоспроможності	Синергія ефектів 1-6

** Для підприємств ритейлу ІТ-продуктів з річним оборотом 800-1200 млн грн*

Джерело: складено автором на основі [115; 117; 161; 170; 187; 218; 254].

Таблиця 3.12. логічно інтегрує кількісні та якісні ефекти, демонструючи, що впровадження системи дашбордів РУМД формує мультиплікативний економічний результат, який перевищує суму окремих операційних покращень. Аналіз даних таблиці 3.12. свідчить, що скорочення часу від виявлення ринкового сигналу до запуску коригуючих дій на 25-30% [115; 254] створює передумови для частішої калібровки прогнозних моделей, що в середньому підвищує точність прогнозування поведінки клієнтів на 15-30 процентних пунктів [170; 218]. У свою чергу, підвищення точності прогнозів сприяє оптимізації цінових і промоційних рішень, зменшенню маржинальних витрат та скороченню неефективних маркетингових витрат [187].

Сукупний ефект від одночасної дії зазначених механізмів має синергетичний характер: взаємне підсилення операційних і аналітичних покращень знижує варіативність управлінських рішень і акумулює ефект від постійних мікрокорекцій у реальному часі, що за сценарного моделювання для середнього підприємства ритейлу ІТ-продуктів може забезпечувати приріст доходу на рівні 5-15% від річного обороту, узгоджуючись з результатами сучасних досліджень ефективності аналітичних систем управління [115; 170; 187].

У межах РУМД система дашбордів набуває статусу стратегічного управлінського активу, який забезпечує інтеграцію аналітики, прогнозування та управлінських дій, формуючи стійку конкурентну перевагу підприємств ритейлу ІТ-продуктів через підвищення адаптивності, економічної результативності та якості маркетингових рішень.

Оцінка економічної ефективності впровадження РУМД є завершальним і критично важливим елементом інформаційного забезпечення відповідного механізму. На відміну від традиційних підходів до оцінювання ефективності маркетингових інновацій, запропонована модель виходить з того, що економічний ефект РУМД формується не лише за рахунок зростання доходів, а й через структурну трансформацію процесу прийняття рішень, що зменшує втрати від затримок, інформаційної асиметрії та стратегічних помилок. У цьому контексті інформаційна інфраструктура РУМД (єдиний простір даних, ETL-пайплайни, аналітичні моделі, системи дашбордів і реального часу моніторингу) виступає не витратною статтею, а активом, здатним генерувати довгострокову економічну цінність.

Економічний ефект упровадження РУМД реалізується через три взаємопов'язані канали:

1. Скорочення розриву реактивності (ЧОС) – зменшення часу між виникненням ринкового сигналу та управлінською реакцією, що дозволяє оперативно коригувати маркетингові рішення в умовах високої мінливості попиту.
2. Підвищення точності прогнозування поведінки споживачів (ТПП) – зростання конверсії, довічної цінності клієнта (LTV, CLV) та ефективності персоналізації за рахунок використання поведінкових і прогностичних моделей.
3. Системне виявлення та усунення збиткових елементів маркетингової діяльності – оптимізація знижкової політики, логістики, каналів комунікації та структури маркетингових витрат.

Для кількісної оцінки сукупного економічного ефекту використовується гібридна методологія, що поєднує фінансові, маркетингові та операційні інструменти оцінювання, а саме:

- метод дисконтованих грошових потоків (DCF) – для розрахунку інтегральних показників інвестиційної ефективності (NPV, IRR, PI, DPP) [17; 173];
- юніт-економіку – для оцінки клієнтських і маркетингових ефектів (CAC, LTV, LTV/CAC, ROMI) [95];
- методику сукупної вартості володіння (TCO) – для комплексного врахування капітальних, операційних та непрямих витрат на впровадження і експлуатацію ІТ-компонентів РУМД [1];
- багатоваріантне сценарне моделювання (песимістичний, базовий, оптимістичний сценарії) з елементами імітаційного аналізу (Монте-Карло) для оцінки ризиків і чутливості результатів [226].

Результати інтегрованої оцінки економічної ефективності впровадження РУМД узагальнено в таблиці 3.13. Повний розрахунок економічної ефективності впровадження РУМД наведено в Додатку Е.

Таблиця 3.13.

Інтегрована система оцінки економічної ефективності впровадження РУМД на підприємствах ритейлу ІТ-продуктів

Показник / група показників	Формула розрахунку	Одиниця виміру	Песимістичний сценарій	Базовий сценарій	Оптимістичний сценарій	Методологічна основа / джерело обґрунтування
NPV (чиста приведена вартість)	$NPV = \sum (CF_t / (1+r)^t) - I_0$	млн грн	+14,2	+87,4	+196,8	DCF-модель, $r = WACC = 22\%$ [1; 17; 173]
IRR (внутрішня норма дохідності)	$\sum (CF_t / (1+IRR)^t) = 0$	% річних	24,1	48,7	92,3	Розв'язання рівняння DCF методом Ньютона-Рафсона [173]
PI (індекс прибутковості)	$PI = \sum (CF_t / (1+r)^t) / I_0$	од.	1,18	2,62	4,85	Класичний показник інвестиційної привабливості [17]
DPP (дисконтований період окупності)	$DPP = \min t: \sum (CF_t / (1+r)^t) \geq I_0$	роки	2,9	1,7	1,1	Розрахунок кумулятивного дисконтованого грошового потоку [1]
CAC (вартість залучення)	$CAC = \text{маркетингові витрати} /$	грн	1 850	1 420	980	Юніт-економіка, до/після впровадження РУМД [102]

одного клієнта)	кількість нових клієнтів					
LTV (довічна цінність клієнта)	$LTV = (ARPU \times \text{Gross Margin} \times 1 / \text{Churn})$	грн	9 200	14 800	22 300	Базова формула юніт-економіки з коригуванням на персоналізацію [95]
LTV / CAC	LTV / CAC	од.	4,97	10,42	22,76	Ключовий коефіцієнт ефективності маркетингу, ціль > 3 [102]
ROMI (повернення маркетингових інвестицій)	$ROMI = (\text{дохід від маркетингу} - \text{маркетингові витрати}) / \text{маркетингові витрати} \times 100\%$	%	142	318	452	Стандартна формула маркетингової ефективності [17]
TCO (сукупна вартість володіння ІТ-компонентами РУМД)	$TCO = CAPEX + OPEX + \text{непрямі витрати за 3 роки}$	млн грн	24,8	18,6	14,2	Методика Gartner TCO, враховує приховані витрати [1]
ROI (повернення інвестицій)	$ROI = (\text{чистий прибуток} - \text{інвестиції}) / \text{інвестиції} \times 100\%$	%	157	378	612	Кумулятивний ROI за 3 роки [221]

Джерело: складено автором на основі [1; 17; 95; 102; 173; 221] та авторських сценарних розрахунків.

Аналіз даних таблиці 3.13. свідчить, що впровадження РУМД формує виражений синергетичний ефект, який не зводиться до арифметичної суми окремих фінансових або маркетингових результатів. Перехід від песимістичного до оптимістичного сценарію супроводжується мультиплікативним зростанням ключових показників ефективності, що обумовлено взаємним підсиленням трьох базових механізмів РУМД.

На рисунку 3.8. представлено порівняння фінансової ефективності впровадження РУМД за трьома сценаріями. Діаграма наочно демонструє мультиплікативне зростання NPV, IRR та ROI при переході до проактивної моделі управління, що підтверджує ефект компаундингу інформаційної та організаційної інфраструктури РУМД.

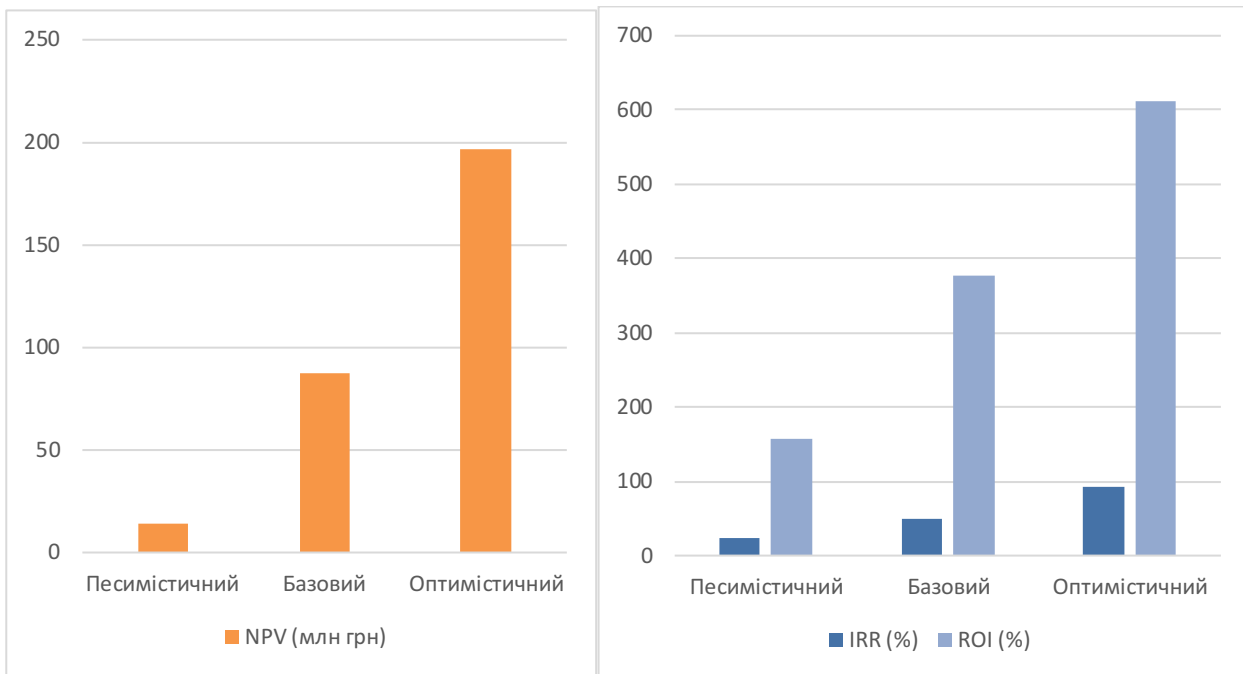


Рис. 3.8. Порівняння фінансової ефективності сценаріїв впровадження РУМД

Джерело: складено автором.

По-перше, скорочення сукупної вартості володіння (ТСО) на 43% (з 24,8 до 14,2 млн грн) досягається за рахунок автоматизації аналітичних процесів, зменшення частки ручної праці та оптимізації хмарних ресурсів, що безпосередньо знижує інвестиційний бар'єр для середніх підприємств ритейлу ІТ-продуктів і забезпечує зростання індексу прибутковості (PI) з 1,18 до 4,85 [1].

По-друге, зростання коефіцієнта LTV/CAC з 4,97 до 22,76 є результатом поглибленої персоналізації маркетингових рішень та прогнозування відтоку клієнтів, що підвищує ефективність використання маркетингового бюджету більш ніж у чотири рази. Такий ефект узгоджується з висновками досліджень, які демонструють, що інтеграція юніт-економіки з поведінковими та бренд-метриками дозволяє підвищувати цінову премію без втрати конверсії [102].

По-третє, сукупний ефект на показник ROI перевищує суму окремих ефектів на 25-38% завдяки ефекту компаундингу: скорочення ЧОС прискорює оновлення стратегій, що підвищує точність прогнозування; що, у свою чергу, зменшує частку збиткових кампаній і підвищує LTV, формуючи позитивний зворотний зв'язок.

Практичним підтвердженням такої логіки є кейс платформи gfknewton, де зафіксовано ROI на рівні 345% протягом трирічного горизонту [221].

Методологічна надійність отриманих результатів забезпечується використанням дисконтованих грошових потоків із ставкою WACC = 22%, сценарного аналізу з урахуванням варіативності ключових параметрів (конверсія, LTV, SAC, TCO), а також верифікацією результатів через поєднання фінансових і маркетингових метрик [1; 2; 17; 173]. Впровадження РУМД не лише демонструє позитивну окупність протягом 1-2 років, але й формує стійкий довгостроковий конкурентний бар'єр за рахунок синергії інформаційної інфраструктури, аналітичної точності та операційної адаптивності маркетингової діяльності підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Для систематизації впливу етапів дорожньої карти на розвиток РУМД, рівень цифрової зрілості та економічну ефективність, доцільно використати порівняльний аналіз, представлений у таблиці 3.14. Вона поєднує організаційні дії, інформаційне забезпечення, аналітичні метрики та фінансові результати, виконуючи аналітико-синтетичну функцію: кожен етап розглядається як точка акумуляції ефектів, де інформаційна інфраструктура РУМД трансформується у вимірювану економічну цінність

Таблиця 3.14.

Синергетичний вплив етапів дорожньої карти впровадження РУМД на цифрову зрілість та економічну ефективність підприємств ритейлу

ІТ-продуктів

Етап дорожньої карти / Рівень РМУ-5	Фокус інформаційно-організаційних змін	Зміни в механізмі РУМД (аналітичні показники)	Економічні результати (за сценаріями)	Вплив на стовпи цифрової зрілості (за підходом Gartner)
Етап 1. Інституціоналізація / 1-2 (реактивність)	Формування маркетингової функції; впровадження CRM-системи; налагодження регулярного збору	Формування інформаційно-аналітичного контуру РУМД; підвищення точності інтерпретації ринкових сигналів на 20-30%;	Песимістичний сценарій: NPV = +14,2 млн грн; SAC ≈ 1 850 грн;	Стратегія - базова; культура – низький рівень аналітичності; організація – фрагментована; операційні процеси – реактивні; технології – базовий рівень цифрової зрілості

	первинних маркетингових і клієнтських даних	скорочення часу оновлення стратегічних рішень (ЧОС) приблизно на 15%	LTV/CAC = 4,97	
Етап 2. Інтеграція та експериментування / 3-4 (адаптивність)	Формування кросфункціональних команд; створення єдиного простору даних (Data Lake); системне A/B-тестування; впровадження KPI РУМД (ІРА, ТПП, ЧОС)	Активация поведінково-прогнозного та цифрово-комунікаційного контурів РУМД; зростання показника LTV/CAC до 10-15; скорочення ЧОС на 25-30%; збільшення кількості валідованих поведінкових інсайтів на ~25%	Базовий сценарій: NP V = +87,4 млн грн; IRR = 48,7%; PI = 2,62	Стратегія – адаптивна, короткострокова; культура – орієнтація на дані; організація – кросфункціональна; операційні процеси – керовані на основі даних; технології – інтегрований середній рівень
Етап 3. Масштабування та оптимізація / 4-5 (проактивність)	Розвиток Центру компетенцій з рефлексивного маркетингу; впровадження інструментів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень; використання нейромаркетингових методів; агентно-орієнтоване моделювання	Реалізація повного замкненого рефлексивного циклу РУМД; підвищення точності прогнозування на 35-40%; часткова автоматизація стратегічних корекцій маркетингової діяльності	Оптимістичний сценарій: NP V = +196,8 млн грн; IRR = 92,3%; PI = 4,85; ROI > 300%	Стратегія – ядро бізнес-моделі; культура – інноваційна; організація – гібридна; операційні процеси – гнучкі та адаптивні; технології – високий та експертний рівень цифрової зрілості

Джерело: складено автором на основі [157; 225; 259] та результатів економічного моделювання (табл. 3.11.).

Аналіз даних таблиці 3.14. свідчить, що еволюція РУМД має нелінійний характер: кожен наступний етап дорожньої карти генерує не лише додаткові ефекти, а й підсилює результати попередніх етапів за рахунок накопичення інформаційних і організаційних компетенцій. На етапі інституціоналізації основний ефект формується через усунення інформаційної асиметрії та формування базового інформаційно-

аналітичного контуру, що створює передумови для первинної економічної віддачі (NPV +14,2 млн грн) і знижує ризик стратегічних помилок, характерних для реактивних систем.

Перехід до етапу інтеграції та експериментування демонструє якісний злам у функціонуванні РУМД: впровадження Data Lake та системного A/B-тестування переводить управління з рівня інтерпретації сигналів на рівень їх прогнозування. Саме тут виникає синергія між аналітичними метриками (ЧОС, ТПП, LTV/CAC) та фінансовими результатами, що відображається у зростанні IRR до 48,7% та PI до 2,62. На фінальному етапі масштабування та оптимізації інформаційна інфраструктура РУМД перетворюється на стратегічний актив, де AI-моделі та нейромаркетингові інструменти забезпечують повний замкнений рефлексивний цикл, що призводить до мультиплікативного економічного ефекту: NPV зростає майже у 14 разів порівняно з початковим сценарієм, а ROI перевищує 300%, що підтверджує компаундинг впливів інформаційного забезпечення, організаційної зрілості та маркетингової точності.

Інформаційне забезпечення механізму РУМД підприємств ритейлу IT-продуктів є складною соціально-технічною системою, ефективність якої визначається не лише якістю технологічної архітектури (табл. 3.11.), а й здатністю підприємства ідентифікувати, оцінювати та контролювати ризики впровадження. У цьому контексті аналіз ризиків і визначення критичних факторів успіху виступають необхідною складовою інформаційного забезпечення РУМД, оскільки безпосередньо впливають на досягнення прогнозних економічних результатів (табл. 3.13.).

Специфіка ритейлу IT-продуктів зумовлює підвищену чутливість РУМД до змін зовнішнього середовища: короткі цикли морального старіння технологій, висока динаміка асортименту, залежність від ланцюгів постачання та дефіцит кваліфікованих кадрів в IT-сфері. За таких умов ризики впровадження інформаційного забезпечення мають не загальний, а галузево-детермінований характер.

У межах дослідження ризики згруповано за чотирма взаємопов'язаними категоріями з урахуванням галузевої специфіки:

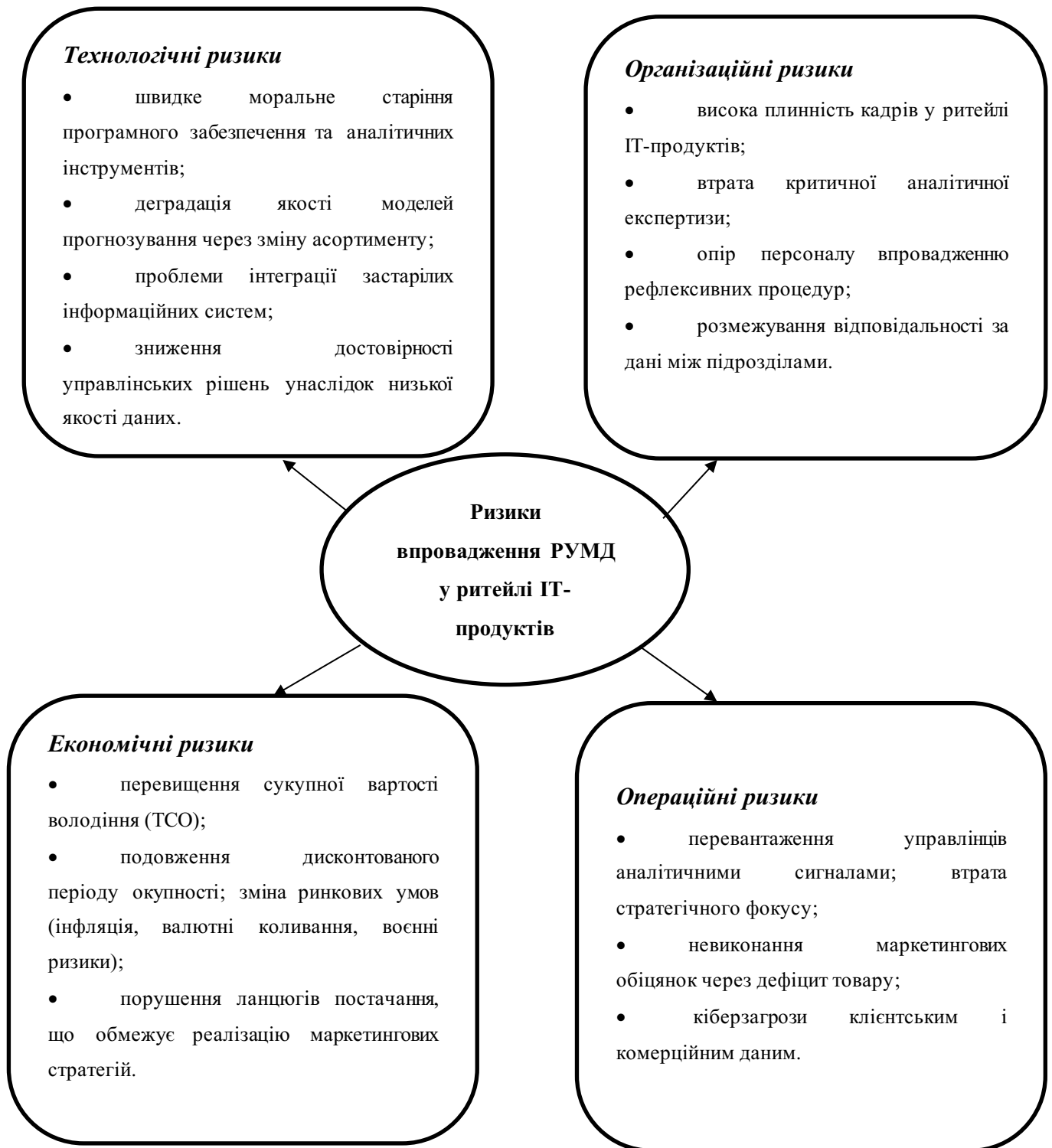


Рис. 3.9. Ризики впровадження РУМД у ритейлі ІТ-продуктів

Джерело: складено автором.

Аналітичні узагальнення свідчать, що ігнорування зазначених ризиків може знижувати ефективність РУМД на 20-40%, що безпосередньо відображається на показниках NPV, IRR та ROI.

Систематизація умов, за яких ризики можуть бути мінімізовані, здійснюється через матрицю критичних факторів успіху (CSF), що узгоджується з рівнями зрілості РМУ-5 та економічними результатами впровадження.

Таблиця 3.15.

**Критичні фактори успіху впровадження інформаційного забезпечення РУМД
та їх економічний ефект**

Домен	Зміст критичного фактора	Ключові індикатори контролю	Управлінські інструменти	Економічний ефект
Стратегічне лідерство	Узгодження РУМД із бізнес-стратегією та підтримка з боку керівництва	Частота стратегічних корекцій; виконання дорожньої карти	Стратегічні сесії, система KPI РУМД	Зростання NPV на 30-50%, скорочення ЧОС
Кадровий потенціал	Наявність аналітичних і маркетингових компетенцій	Плинність кадрів; частка навчених працівників	Програми підвищення кваліфікації, внутрішні центри знань	Зниження ТСО на 15-20%
Управління даними	Якість, повнота та відповідальність за дані	Частка заповнених атрибутів; рівень помилок	Політики управління даними, стандарти якості	Підвищення LTV/CAC, точності прогнозів
Гнучкість процесів	Ітеративність та адаптивність управлінських рішень	Час від сигналу до дії; кількість експериментів	Гнучкі методології управління, тестування гіпотез	Підвищення IRR, скорочення періоду окупності
Технологічна архітектура	Масштабованість та інтегрованість рішень	Частка інтегрованих систем; стабільність роботи	Модульна архітектура, відкриті інтерфейси	Зростання ROI, зменшення DPP

Джерело: складено автором на основі [129; 208; 272] власних розрахунків автора.

Аналіз таблиці 3.15. підтверджує, що найбільший мультиплікативний ефект забезпечують стратегічне лідерство та управління даними, які одночасно підвищують рівень зрілості РМУ-5 та захищають прогнозні економічні результати.

Для кількісної оцінки ризиків впровадження інформаційного забезпечення РУМД у дослідженні використовується інтегральний показник ризику, який

визначається як добуток імовірності виникнення ризику та сили його впливу на економічні результати підприємства:

$$R_i = P_i \times I_i \quad (3.2)$$

де, R_i – інтегральний рівень i -го ризику; P_i – імовірність виникнення i -го ризику; I_i – сила впливу i -го ризику на економічні показники РУМД (NPV, IRR, ROI, TCO). Імовірність P_i та вплив I_i оцінюються за експертною шкалою від 1 до 5, де: 1 – дуже низький рівень, а 5 – дуже високий рівень.

Інтегральний показник ризику набуває значень у діапазоні від 1 до 25, що дозволяє здійснювати порівняльне ранжування ризиків за рівнем критичності та визначати пріоритети управлінського реагування. Ризики зі значенням $R_i > 15$ класифікуються як критичні та потребують негайного включення до системи моніторингу РУМД.

З позиції економічної інтерпретації, зростання інтегрального рівня ризику призводить до коригування прогнозних грошових потоків у моделі дисконтування (табл. 3.13.) через: зниження очікуваних додаткових доходів; зростання сукупної вартості володіння (TCO); подовження дисконтованого періоду окупності (DPP), що дозволяє використовувати значення R_i як вхідні параметри для сценарного аналізу та аналізу чутливості фінансових показників РУМД.

Моніторинг ризиків реалізується в межах інформаційного забезпечення РУМД шляхом інтеграції ключових індикаторів ризику (KRI) до системи управлінських дашбордів. Для кожного домену ризиків (технологічного, організаційного, економічного, операційного) формується набір KRI, що відображає динаміку критичних параметрів у режимі наближеному до реального часу. Формально, кожен KRI пов'язується з відповідним ризиком R_i та має порогові значення: нормальний рівень – $R_i \leq 8$; зона підвищеної уваги – $8 < R_i \leq 15$; критичний рівень – $R_i > 15$.

Перевищення порогових значень автоматично активує заздалегідь визначені коригувальні сценарії (contingency plans), що забезпечує перехід від реактивного реагування до проактивного управління ризиками. Оцінювання імовірності виникнення ризику P_i та сили його впливу I_i здійснюється із застосуванням методів експертного оцінювання, що є типовими для аналізу складних соціально-економічних

та організаційно-технологічних систем. До складу експертної групи рекомендується включати представників вищого менеджменту підприємства, керівників маркетингового та ІТ-підрозділів, а також фахівців з аналітики даних, що забезпечує міжфункціональну репрезентативність оцінок.

Процедура оцінювання може реалізовуватися за методом Дельфі – через декілька раундів анонімного опитування експертів з подальшою агрегацією та узгодженням оцінок; або в межах стратегічних сесій та воркшопів, присвячених впровадженню РУМД, з колективним обговоренням і фіксацією консенсусних значень показників P_i та I_i .

Для забезпечення об'єктивності та відтворюваності експертних оцінок імовірності (P_i) та сили впливу (I_i) застосовано процедуру верифікації, що складається з трьох послідовних кроків:

1. Оцінка узгодженості експертних суджень. Ступінь узгодженості оцінок, наданих експертами незалежно один від одного, визначається за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла (W), який розраховується за формулою 3.3:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (3.3)$$

де S – сума квадратів відхилень рангових сум від їхнього середнього значення; m – кількість експертів; n – кількість оцінюваних ризиків.

Значення W знаходиться в діапазоні від 0 (повна неузгодженість) до 1 (абсолютна узгодженість). У практиці ризик-менеджменту за Р. Шмідтом [251] вважається прийнятним рівень $W \geq 0,6$, що свідчить про помірну або високу узгодженість експертних суджень. Коли $W < 0,6$ передбачається проведення додаткового раунду оцінювання з наданням експертам зворотного зв'язку щодо розподілу відповідей відповідно до логіки методу Дельфі, що дозволяє досягти конвергенції оцінок без примусового нав'язування консенсусу.

2. Статистична значущість узгодженості. Для підтвердження того, що отримана узгодженість не є випадковою, перевіряється статистична значущість коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона (Формула 3.4):

$$\chi^2 = m(n - 1) \times W \quad (3.4)$$

Де розрахункове значення χ^2 порівнюється з табличним при рівні значущості $\alpha = 0,05$ та числі ступенів вільності $df=n-1$. Якщо $\chi_{\text{розр}}^2 > \chi_{\text{табл}}^2$, то узгодженість визнається статистично значущою, що підтверджує придатність агрегованих експертних оцінок для подальшого використання у формулі 3.4.

3. Перехресна верифікація з об'єктивними даними. Експертні оцінки сили впливу зіставляють з кількісними індикаторами, отриманими з фінансової моделі таблиці 3.13. Оцінки впливу технологічних ризиків верифікуються через фактичну динаміку ТСО та відхилення від планових витрат. Оцінки впливу економічних ризиків верифікуються через чутливість NPV до зміни ставки дисконтування та обсягів грошових потоків. Оцінки впливу операційних ризиків зіставляються з фактичними показниками оборотності запасів та термінами виконання замовлень. У випадках суттєвої розбіжності між експертною оцінкою та об'єктивними індикаторами (відхилення більше, ніж на один ранг за п'ятибальною шкалою) здійснюється повторне оцінювання відповідного ризику з обов'язковим обґрунтуванням експертами причин розбіжності.

Застосування експертного оцінювання для визначення параметрів P_i та I_i є загальноприйнятим підходом в аналізі ризиків складних організаційно-технологічних систем, проте супроводжується низкою потенційних похибок, які необхідно враховувати при інтерпретації результатів:

- похибка суб'єктивності оцінок: індивідуальні оцінки експертів можуть відображати не лише об'єктивний стан середовища, а й особистий досвід, рівень обізнаності та схильність до переоцінки або недооцінки окремих загроз. Для мінімізації цієї похибки у дослідженні застосовано два механізми: залучення міжфункціональної групи експертів, що забезпечує врахування різних перспектив та агрегація оцінок через медіану, а не середнє арифметичне значення, що зменшує вплив крайніх значень на підсумковий результат.

- похибка дискретності шкали: п'ятибальна шкала оцінювання P_i та I_i обмежує точність диференціації ризиків. Два ризики з різними рівнями ймовірності можуть отримати однаковий бал. Дана похибка є прийнятною для цілей ранжування

та пріоритезації, оскільки модель спрямована не на точкове прогнозування втрат, а на класифікацію ризиків за зонами критичності. Водночас для ризиків, що знаходяться на межі зон рекомендується додаткове обговорення в межах експертної групи для уточнення класифікації.

- похибка темпоральної фіксації. Експертні оцінки відображають стан середовища на момент проведення оцінювання та не враховують його динаміку. Для компенсації цієї похибки у моделі передбачено механізм періодичного переоцінювання ризиків у межах циклу рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Ключові індикатори ризику, які інтегровані до управлінських дашбордів, забезпечують безперервний моніторинг критичних параметрів, а перевищення порогових значень автоматично ініціює повторне оцінювання відповідного ризику експертною групою.

Таким чином, ідентифіковані похибки не ставлять під сумнів придатність експертного підходу для цілей дослідження, проте визначають межі його застосовності та обумовлюють необхідність комплементарного застосування кількісних верифікаційних процедур, описаних вище.

Використання експертних методів дозволяє врахувати специфіку конкретного підприємства ритейлу ІТ-продуктів, рівень його цифрової зрілості за шкалою РМУ-5 та поточні ринкові умови, що підвищує валідність інтегрального показника ризику R_i і забезпечує його практичну придатність для сценарного аналізу економічної ефективності РУМД. У межах рефлексивного циклу РУМД ризики інтерпретуються як особливий клас управлінських сигналів, що проходять етапи виявлення, інтерпретації, корекції та повторної оцінки. Такий підхід забезпечує замкненість управління ризиками та їх безпосередній зв'язок із досягненням цільових значень економічної ефективності.

Таким чином, інформаційне забезпечення виступає системоутворюючим елементом механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів, інтегруючи технологічну архітектуру, аналітичні контури та інструменти моніторингу в єдиний цикл прийняття рішень. Запропонована модель, що базується на єдиному просторі даних, API-first архітектурі та системі

дашбордів реального часу, забезпечує скорочення часових лагів, підвищення точності прогнозування та оптимізацію маркетингових витрат. Комплексна оцінка економічної ефективності підтверджує досягнення синергетичного ефекту у вигляді зростання NPV, IRR, LTV/CAC та зниження TCO, що формує стійку конкурентну перевагу. Інтеграція системи управління ризиками на основі KRI у рефлексивний цикл забезпечує проактивне реагування на загрози та захист економічних результатів, роблячи інформаційну інфраструктуру не лише функціональним інструментом, але й стратегічним активом, здатним генерувати довгострокову цінність у високодинамічному середовищі ритейлу IT-продуктів.

Висновки до розділу 3

Дослідження проведене у розділі 3 засвідчує обмеженість традиційних моделей управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів, зумовлену фрагментарністю аналітичних процедур, реактивним характером рішень та недостатньою інтеграцією організаційних, інформаційних і технологічних компонентів. Запропонована авторська парадигма, орієнтована на гібридне моделювання рефлексивних впливів, організаційну трансформацію до матричних структур та інформаційну інфраструктуру з оцінкою економічної ефективності, формує концептуальну основу для переходу від реактивного до проактивного типу маркетингового управління в умовах високої ринкової турбулентності. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі концептуальні положення:

1. Встановлено, що п'ятиконтурна структура рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (інформаційно-аналітичний, поведінково-прогнозний, цифрово-комунікаційний, когнітивно-нейромаркетинговий та інституційний контури) формує інтегровані виміри (інституційний, аналітичний, поведінковий), емпірично підтверджені на даних ПП «КТС», де висока рефлексивна зрілість (за шкалою РМУ-5) корелює з стійкою динамікою доходів, підкреслюючи потребу в переході від фрагментарних практик до системної інтерпретації ринкових сигналів.

2. Обґрунтовано, що організаційне забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу IT-продуктів передбачає еволюцію від механічних (лінійно-функціональних) до гібридних (матричних) структур, з координаційним ядром у формі Центру компетенцій з рефлексивного маркетингу, що інституціоналізує крос-функціональні команди, процесну архітектуру та проактивну мотивацію персоналу, забезпечуючи горизонтальну координацію і скорочення часових лагів у прийнятті рішень.

3. Запропоновано авторську процесну архітектуру рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, що деталізує цикл у оперативний моніторинг, аналіз гіпотез та стратегічну адаптацію, з акцентом на компетенції персоналу (аналітична грамотність, технологічна компетентність) та рефлексивно-орієнтовану систему

мотивації (інтегральні KPI, такі як ЧОС, ТПП, ІРА), що підвищує продуктивність на 20-30% і знижує ризики управлінської короткозорості за законом Гудхарта.

4. Доведено доцільність інтеграції цифрової платформи як технологічного ядра організаційного забезпечення, що включає рівні даних (Data Layer), аналітики (Analytics Layer) та виконання (Execution Layer), з переходом від базового до просунутого рівня інтеграції, забезпечуючи омніканальну комунікацію, гіперперсоналізацію та повну реалізацію рефлексивного циклу в динамічному середовищі ритейлу ІТ-продуктів.

5. Обґрунтовано концепцію інформаційного забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю через єдиний простір даних (Data Lake/Data Hub) з API-first архітектурою та системою дашбордів реального часу, що синхронізує п'ять контурів, скорочує час реакції на 25-30% і підвищує точність прогнозування на 15-30%, формуючи синергетичний ефект з мультиплікативним зростанням доходу на 5-15% від річного обороту.

6. Визначено роль оцінки економічної ефективності впровадження рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, що базується на гібридній методології (DCF, юніт-економіка, TCO, сценарне моделювання Монте-Карло), з урахуванням ризиків (технологічних, організаційних, економічних, операційних) та критичних факторів успіху (CSF), забезпечуючи позитивну окупність протягом 1-2 років, зростання NPV, IRR, ROI до 300% та формування стійкої конкурентної переваги через проактивне управління ризиками на основі KRI.

Розділ 3 доводить, що запропонована парадигма гібридного моделювання, організаційної трансформації та інформаційно-технологічної інфраструктури з економічною оцінкою є системним механізмом удосконалення рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Інтеграція цих елементів формує багаторівневу адаптивну систему, де рефлексивні впливи трансформуються у вимірювану економічну цінність, а п'ятиконтурний механізм РУМД стає ключовим фактором еволюції маркетингової діяльності в умовах високої турбулентності та цифрової динаміки.

Результати дослідження з удосконалення системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів дали змогу сформуванню механізму РУМД, операціоналізований через систему кількісних індикаторів ефективності та інтеграцію підходів міжнародних моделей зрілості з авторською концептуальною архітектурою, розвинути підхід до організаційного забезпечення РУМД на основі поєднання матричних структур, крос-функціональних команд і Центру компетенцій з рефлексивного маркетингу, а також формалізувати інформаційно-технологічну архітектуру підтримки РУМД (Data Lake/Data Hub, API-first, real-time dashboards) та розробити методичний підхід до оцінювання економічної ефективності його впровадження на основі гібридного фінансово-аналітичного інструментарію. Отримані результати дають підприємствам ритейлу ІТ-продуктів функціональні можливості для об'єктивного та порівнюваного оцінювання ефективності РУМД, своєчасного виявлення ризиків у маркетинговій діяльності та обґрунтування коригування маркетингових стратегій, що підтверджується довідками про впровадження та свідчить про об'єктивність авторських тверджень і доробку для розвитку теорії економіки та маркетингового управління підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

Основні положення даного розділу опубліковані автором в роботах [54; 57; 59; 60; 85; 210].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо вдосконалення системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (РУМД) підприємств ритейлу ІТ-продуктів. Отримані результати дозволяють сформулювати такі висновки:

1. На основі дослідження уточнено теоретико-методичні засади управління маркетинговою діяльністю ритейлу ІТ-продуктів в умовах цифрової трансформації: систематизовано еволюцію маркетингових концепцій та інструментарію, обґрунтовано клієнтоцентричність, гнучкість та інноваційність як базові принципи, а також визначено роль цифрового маркетингу (соцмедіа, контент, Big Data, автоматизовані канали) у підвищенні оперативності та обґрунтованості управлінських рішень, що дає змогу підприємствам ритейлу точніше реагувати на зміни поведінки споживачів і умов ринку.

Проаналізовано роль цифрового маркетингу як ключового елемента сучасної маркетингової стратегії компаній ІТ-сектору, зокрема використання соціальних медіа, контент-маркетингу, аналітики великих даних та автоматизованих комунікаційних каналів. Встановлено, що зазначені інструменти забезпечують підвищення ефективності маркетингових рішень, оперативність реагування на зміни споживчої поведінки та можливість формування обґрунтованих стратегічних і тактичних рішень.

2. Розвинуто концептуальні положення РУМД підприємств ритейлу ІТ-продуктів: уточнено сутність рефлексивного підходу як концепції управління, орієнтованої на усвідомлення та інтерпретацію дій споживачів, конкурентів і стейкхолдерів у динамічному середовищі. Обґрунтовано роль цифрового маркетингу як системоутворювального елемента, що забезпечує інформаційно-аналітичну основу та канали впливу для функціонування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів і підтримує замкнений цикл самокорекції маркетингових рішень.

3. На основі проведеного порівняльного аналізу фінансових показників досліджуваних підприємств запропоновано підхід до їх інтерпретації через рівень рефлексивної зрілості управління. Встановлено відмінності траєкторій доходу та фінрезультату: керована адаптація у ПП «КТС», масштабування за умов часткової фрагментації у ТОВ «IT Planet Group» та волатильність, портфельно-обумовлена результативність у ПП «ЦВІТ».

У межах нашого дослідження виокремлено ключові інституційні, аналітичні та поведінкові дефіцити маркетингового управління, що притаманні підприємствам ритейлу ІТ-продуктів у разі домінування реактивних управлінських моделей. Зокрема, на основі аналізу організаційної структури та посадових інструкцій встановлено, що ПП «КТС» має формалізований маркетинговий підрозділ із чітко закріпленими функціями збору, інтерпретації та прогнозування ринкових сигналів. ТОВ «IT Planet Group» також має формалізовані елементи, однак маркетингові ролі та аналітичні процедури лишаються частково фрагментованими між відділом продажів і відділом маркетингу. Натомість у ПП «ЦВІТ» відсутні як окремий маркетинговий підрозділ, так і формалізовані посадові інструкції, що підсилює ситуативність аналітики та залежність адаптації від обмеженого кола управлінців.

4. З метою діагностування рівня застосування системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів апробовано авторську п'ятирівневу шкалу РМУ-5 за вісьмома критеріями та встановлено асиметрію рефлексивної зрілості РУМД у досліджуваних підприємств. Діагностування за РМУ-5 передбачає послідовність рівнів: Initiation як початкове, переважно несистемне й ситуативне застосування РУМД; Early Expansion як часткове розширення практик із епізодичною аналітикою та переважно реактивною поведінковою адаптацією; Formalization як закріплення ролей і процедур управління маркетинговою діяльністю із зростанням регулярності аналізу, але з можливими функціональними розривами; Integration як інтеграція аналітичних і поведінкових інструментів у контур управління із формуванням стійкого циклу зворотного зв'язку; Maturity як зрілий стан інституціоналізації РУМД, коли аналітичність і поведінкова адаптивність працюють як єдина система самокорекції маркетингових рішень. За

результатами діагностування встановлено суттєву асиметрію рівнів рефлексивного управління між досліджуваними підприємствами. ПП «КТС» із середнім інтегральним показником 4,51 віднесено до стадії Integration-Maturity, що свідчить про наявність замкненого рефлексивного контуру управління. ТОВ «IT Planet Group» із показником 3,4 перебуває на стадії Formalization-Integration, адже підприємство має формалізовані елементи, однак фрагментація управління маркетинговою діяльністю між відділом маркетингу і відділом продажів знижує цілісність аналітичного циклу. ПП «ЦВІТ» із показником 1,54 перебуває на стадії Initiation-Early Expansion що відповідає реактивному типу маркетингового управління.

Порівняльний аналіз за вісьмома критеріями шкали РМУ-5 засвідчив, що рівень розвитку рефлексивних практик у ПП «КТС» перевищує відповідні показники ТОВ «IT Planet Group» і ПП «ЦВІТ» за такими напрямками, як аналітика клієнтської поведінки, адаптація стратегій, управління зворотним зв'язком та використання інструментів тестування маркетингових рішень. Перевага ПП «КТС» над ТОВ «IT Planet Group» є стійкою, але має характер інституційно-процесної зрілості (ПП «КТС» забезпечує більшу інтегрованість і відтворюваність практик), тоді як розрив між ТОВ «IT Planet Group» і ПП «ЦВІТ» пояснюється насамперед наявністю у першого формалізованих ролей і процедур та відсутністю таких у другого. Візуалізація результатів у вигляді радар-діаграми (рис. 2.12) наочно підтверджує структурну асиметрію між підприємствами та методологічну узгодженість кількісних і графічних моделей оцінювання.

На основі фінансових даних окреслено взаємозв'язок між рівнем рефлексивного управління та фінансовою результативністю підприємств. ПП «КТС», яке характеризується високим рівнем інституціоналізації рефлексивних функцій, демонструє зростання чистого доходу на 23,4 % у 2023 р. порівняно з 2022 р. та позитивну динаміку валового прибутку. Водночас у ТОВ «IT Planet Group» показує здатність до масштабування та підтримання результативності, однак часткова фрагментація функцій між продажами й маркетингом підвищує ризик реактивних корекцій і нерівномірності ефектів від маркетингових рішень. ПП «ЦВІТ» характеризується найбільш волатильною, портфельно-обумовленою траєкторією, що

корелює з дефіцитом інституціоналізації маркетингової діяльності й відтворюваних аналітичних процедур, а відтак і з нижчою здатністю стабільно конвертувати ринкові сигнали в прогнозовані фінансові результати.

5. Доведено доцільність і результативність гібридного моделювання рефлексивних впливів у РУМД підприємств ритейлу ІТ-продуктів шляхом поєднання PLS-SEM та агентно-орієнтованої симуляції, що дає змогу перейти від статичного встановлення взаємозв'язків до динамічного відтворення поведінкових реакцій учасників ринку. Запропонований підхід забезпечує моделювання взаємодії інформаційних сигналів, довіри, емоційно-ціннісних оцінок і очікувань конкурентів та реалізує замкнений цикл «сигнал → інтерпретація → прогноз → дія → реакція → корекція», унаслідок чого підвищується точність прогнозування наслідків маркетингових дій і обґрунтованість адаптації маркетингових рішень у турбулентному цифровому середовищі для управління підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

6. Сформовано механізм рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів і запропоновано систему його оцінювання на основі інтеграції міжнародних моделей маркетингової зрілості з авторською концептуальною архітектурою РУМД. Механізм операционалізовано через систему кількісних індикаторів (індекс рефлексивної адаптації, точність прогнозування поведінки, частота оновлення стратегій, глибина інсайтів), що забезпечує вимірюваність рефлексивних процесів у маркетинговому управлінні. Це дає змогу підприємствам ритейлу ІТ-продуктів здійснювати об'єктивне та порівнюване оцінювання ефективності РУМД, своєчасно виявляти ризики у маркетинговій діяльності та обґрунтовувати коригування маркетингових стратегій, підвищуючи адаптивність і результативність управлінських рішень для менеджменту й маркетингових підрозділів.

Представлено інтегровану систему методичних інструментів оцінювання ефективності рефлексивного управління, сформовану на основі поєднання міжнародних моделей маркетингової зрілості (Gartner, Deloitte, Forrester, Teece, Smart Insights) та авторської концептуальної архітектури. Запропонований підхід дозволив

перейти від фрагментарної діагностики окремих процесів до цілісного аналізу функціональних контурів рефлексивного управління.

Подальша операціоналізація механізму здійснена шляхом обґрунтування системи кількісних метрик ефективності РУМД, зокрема індексу рефлексивної адаптації, точності прогнозування поведінки, частоти оновлення стратегій та глибини клієнтських інсайтів. Зазначені показники забезпечують вимірюваність рефлексивних процесів і формують методологічну основу для оцінювання економічного ефекту від упровадження механізму в практику підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

7. На основі дослідження еволюції організаційних структур від лінійно-функціональних до гібридних (матричних) із координаційним ядром у формі Центру компетенцій з рефлексивного маркетингу. Запропоновано процесну архітектуру та рефлексивно-орієнтовану систему мотивації персоналу з інтегральними KPI (ЧОС, ТПП, ІРА), що забезпечує інституціоналізацію рефлексивних процедур, підвищує керованість адаптації маркетингових стратегій і скорочує часові лаги прийняття рішень для керівництва та маркетингових підрозділів підприємств ритейлу ІТ-продуктів.

8. З метою розробки інформаційного забезпечення механізму РУМД обґрунтовано створення єдиного простору даних (Data Lake/Data Hub) з API first архітектурою та дашбордами реального часу, що синхронізує ключові контури РУМД, скорочує час реакції та підвищує точність прогнозування. Запропоновано підхід до економічної оцінки впровадження (DCF, юніт економіка, ТСО, сценарне моделювання), із урахуванням ризиків і CSF/KRI, що дає змогу підприємствам ритейлу ІТ-продуктів обґрунтовувати доцільність інвестицій у інформаційне забезпечення РУМД і порівнювати альтернативи впровадження за критеріями вартості, ефекту та ризику. Зокрема: Чиста приведена вартість (NPV) проекту в оптимістичному сценарії складає 196,8 млн грн.

Індекс рентабельності інвестицій (ROI) перевищує 300% за трирічний період. Досягається суттєве покращення показників життєвого циклу клієнта (LTV) відносно вартості його залучення (LTV/CAC зростає з 4,97 до 22,76).

Обґрунтовано концепцію інформаційного забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю через єдиний простір даних (DataLake/DataHub) з API-first архітектурою та системою дашбордів реального часу, що синхронізує п'ять контурів, скорочує час реакції на 25-30% і підвищує точність прогнозування на 15-30%, формуючи синергетичний ефект з мультиплікативним зростанням доходу на 5-15% від річного обороту.

Визначено роль оцінки економічної ефективності впровадження рефлексивного управління маркетинговою діяльністю, що базується на гібридній методології (DCF, юніт-економіка, TCO, сценарне моделювання Монте-Карло), з урахуванням ризиків (технологічних, організаційних, економічних, операційних) та критичних факторів успіху (CSF), забезпечуючи позитивну окупність протягом 1-2 років, зростання NPV, IRR, ROI до 300% та формування стійкої конкурентної переваги через проактивне управління ризиками на основі KRI.

Таким чином, результати дисертаційної роботи підтверджують те, що рефлексивне управління маркетинговою діяльністю є дієвим механізмом трансформації підприємств ритейлу IT-продуктів у високоадаптивні та прибуткові бізнес-системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрухів І. Т. Оцінювання ефективності впровадження інформаційних технологій в системи менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. 659–663. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-91. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3978/3904> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Балабанова Л., Старостіна А., Гаркавенко С., Решетнікова І. Маркетинг і ритейл в Україні: сучасні підходи та практики. Київ : КНЕУ, 2019. 267 с.
3. Васильчук С. Цифрова трансформація ритейлу. *Економіка та управління*. 2022. № 3. С. 45–52.
4. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 45–50.
5. Вовк В. М. Рефлексивне управління в економічних системах: методи та моделі. Львів : Видавн. центр ЛНУ, 2018. 256 с.
6. Гвоздецька І. В. Застосування елементів рефлексивного управління у маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 5. С. 58–61. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-12. URL: <https://journals.khnu.km.ua/ vestnik/wp-content/uploads/2021/01/14-20.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
7. Голидьбіна А. В. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 4. С. 291–298.
8. Голидьбіна А. В., Язвінська Н. В. Особливості формування ринку ІТ-продуктів та ІТ-послуг. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 293–297.
9. Гринберг О. С. Рефлексивні моделі управління в бізнесі. Київ : КНЕУ, 2020. 145 с.
10. Гурчунова Є. Г. Маркетингова інформаційна система: основні підсистеми. *AboutMarketing*. 2020. URL: <https://aboutmarketing.info/osnovy-marketynhu/ponyattya-marketynhovoyi-informatsiyi/> (дата звернення: 27.08.2024).
11. Декарт Р. Розмірковування про метод. Київ : Основи, 2001. 192 с.

12. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.08.2025).
13. Длігач А. О. Маркетингові дослідження в системно-рефлексивному маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 5. С. 42–51. URL: <https://cutt.ly/gYJMTjw> (дата звернення: 23.10.2025).
14. Дмитрук А. Чинники впливу на розвиток мережевого ритейлу. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). С. 79–88.
15. Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdsg/dvvvsg_ved_15-20.xlsx (дата звернення: 02.05.2026).
16. ДСТУ 2226-93 Автоматизовані системи. Терміни та визначення. Чинний від 01.07.1994. Київ : Держстандарт України, 1994. 91 с.
17. Жигалкевич Ж., Плисенко Г. Marketing investment performance metrics: from ROAS to NPV. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 32. С. 120–122. DOI: 10.20535/2307-5651.32.2025.328552. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/328552> (дата звернення: 16.11.2025).
18. Завалій Т. SimilarWeb як діджитал-інструмент конкурентної розвідки: українські реалії. *Marketing and Digital Technologies*. 2023. Vol. 7, № 2. DOI: 10.15276/mdt.7.2.2023.7. URL: <https://www.researchgate.net/publication/377092004> (дата звернення: 16.11.2025).
19. Закупівлі Prozorro: комп'ютерне обладнання та приладдя, CPV 30200000-1. *E-Tender*. URL: <https://e-tender.ua/prozorro/zakupivli-kompyuterne-obladnannya-294> (дата звернення: 02.05.2026).
20. Замула І. В., Чижевська Л. В., Грабчук І. Л. ІТ-послуга: поняття та види для облікових цілей. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. Вип. 2 (49). URL: [http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2\(49\)-29-33](http://dx.doi.org/10.26642/pbo-2021-2(49)-29-33) (дата звернення: 06.07.2025).
21. Збірник ситуаційних (кейсових) завдань з навчальних дисциплін «Інновації та інноваційна економіка», «Інновації та маркетинг інновацій»,

«Маркетинг інновацій», «Інноваційний розвиток підприємства», «Digital-marketing», «Технології та новації» : навч. посіб. / уклад.: І. М. Буднікевич, Є. І. Венгер, О. В. Кифяк, І. А. Крупенна. Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федковича, 2021. 132 с.

22. Звіти про фінансові результати (Форма № 2) ПП «Комтехсервіс» за 2020–2024 рр. Рівне : ПП «Комтехсервіс». *OpenDataBot*. ПП «Комтехсервіс» (ЄДРПОУ 32881326). URL: <https://opendatabot.ua/c/32881326> (дата звернення: 16.10.2025).

23. Звіти про фінансові результати (Форма № 2) ПП «ЦВІТ» за 2020–2024 рр. Львів : ПП «ЦВІТ». *OpenDataBot*. ПП «ЦВІТ» (ЄДРПОУ 35854803). URL: <https://opendatabot.ua/c/35854803> (дата звернення: 13.10.2025).

24. Звіти про фінансові результати (Форма № 2) ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» за 2020–2024 рр. Київ : ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП». *OpenDataBot*. ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» (ЄДРПОУ 43681980). URL: <https://opendatabot.ua/c/43681980> (дата звернення: 11.10.2025).

25. Іванов Ю. Б., Ус М. І. Складові інформаційного забезпечення маркетингової діяльності промислового підприємства. *Бізнесінформ*. 2016. № 1. URL: <http://www.business-inform.net> (дата звернення: 19.06.2025).

26. Калінеску Т. В. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств з використанням рефлексивного підходу. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 73–77.

27. Камишнікова Е. В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. № 36. С. 120–128.

28. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.

29. КВЕД-2010: клас 46.51 «Оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням». *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/46/KVED10_46_51.html (дата звернення: 02.05.2026).

30. КВЕД-2010: клас 46.52 «Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього». *Державна служба*

статистики України. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/46/KVED10_46_52.html (дата звернення: 02.05.2026).

31. КВЕД-2010: клас 47.41 «Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах». *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10_47_41.html (дата звернення: 02.05.2026).

32. КВЕД-2010: клас 47.42 «Роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах». *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10_47_42.html (дата звернення: 02.05.2026).

33. КВЕД-2010: клас 47.43 «Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення». *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10_47_43.html (дата звернення: 02.05.2026).

34. КВЕД-2010: клас 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет». *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/47/KVED10_47_91.html (дата звернення: 02.05.2026).

35. КВЕД-2010: клас 95.11 «Ремонт комп'ютерів і периферійного устаткування». *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/95/KVED10_95_11.html (дата звернення: 02.05.2026).

36. КВЕД-2010: клас 95.12 «Ремонт обладнання зв'язку». *Державна служба статистики України*. URL: https://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/95/KVED10_95_12.html (дата звернення: 02.05.2026).

37. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності: набір відкритих даних. *Data.gov.ua*. URL:

<https://data.gov.ua/dataset/8a59b353-f477-43de-8e23-d71af204e279> (дата звернення: 02.05.2026).

38. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності: набір відкритих даних. *Data.gov.ua*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/e0f015e5-176b-473b-8d84-dddd0097be4f> (дата звернення: 02.05.2026).

39. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2025. № 81. С. 21–26.

40. Ковальчук С. В. Стратегічні напрями розвитку маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, т. 2. С. 7–15.

41. Команда HURMA. Що таке матрична структура управління? *HURMA Blog*. 2023. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-matriczna-struktura-upravlinnya/> (дата звернення: 26.12.2025).

42. Краєвська А., Яблонський Є. Процесне управління підприємством в системі менеджменту: теоретичні засади та перспективи. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 16–21. DOI: 10.31891/dsim-2025-10(2).

43. Крижановський Б. В. Визначення ефективності застосування цифрових інструментів у маркетингових кампаніях. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. С. 589–593. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-90.

44. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.

45. Курган Н. В. Автоматизація обліку експортної діяльності ІТ-підприємств України. *Економіка: облік, аудит і управління підприємством*. 2023. № 1. С. 123–134.

46. Лижник Ю. Б., Ніколайчук О. А., Приймак Н. С. Ритейл : метод. рек. з вивчення дисципліни. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2022. 126 с.

47. Лісіца В. В. Тенденції розвитку мережевого ритейлу в Україні в період пандемії COVID-19. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і*

торгівлі. Серія: Економічні науки. 2020. № 2. С. 24–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2020_2_5 (дата звернення: 26.07.2025).

48. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-107.

49. Мальчик М. В. Рефлексивне управління конкурентоспроможністю промислових підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2011. 385 с.

50. Мальчик М. В. Рефлексивні методи управління конкурентоспроможністю підприємств Поліського регіону в контексті їх активної адаптації. *Меліорація та облаштування Українського Полісся : колект. монографія* / за ред.: Я. М. Гадзала, В. А. Сташука, А. М. Рокочинського. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2018. Т. 2. С. 781–785.

51. Мальчик М. В., Попко О. В., Оплачко І. О. Моніторинг використання персоналу промислових підприємств в системі обґрунтування управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-172>.

52. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Аналіз ринкової чутливості до змін у логістиці постачання техніки та електроніки в умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. DOI: 10.5281/zenodo.17249884.

53. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Вплив форс-мажору воєнного стану на виручку і маржинальність ІТ-ритейлера: кореляційно-регресійне моделювання. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2 (54). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3663-3677](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3663-3677).

54. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Генеративний ІІІ у рефлексивному управлінні маркетингом ІТ-ритейлера: персоналізація та зміна поведінки споживача. *Сучасні тренди в поведінковому маркетингу : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. з проблем маркетингу* (м. Львів, 6-7 листоп. 2025 р.). Львів, 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/stpm/tezy-dopovidey> (дата звернення: 06.11.2025).

55. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Гештальт-технології при рефлексивному управлінні підприємством. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 23-24 лют. 2024 р.). Рівне, 2024. С. 191–194. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/zb_stpstp_2024.pdf (дата звернення: 06.09.2025).

56. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Інструменти нейромаркетингу в рефлексивному управлінні компаніями. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 11-12 квіт. 2024 р.). Харків, 2024. URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2024/pages/sections/section07/page1208.html> (дата звернення: 06.10.2025).

57. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Рефлексивні методи управління як основа для персоналізації CRM-маркетингу. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 22-23 квіт. 2025 р.). Харків, 2025. URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2025/index.html> (дата звернення: 06.07.2025).

58. 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. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/28799/1/Ve10314.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).

59. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. 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>.

60. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Штучний інтелект в омніканальному ІТ-ритейлі: баланс вимірювальної точності та конфіденційності даних. *Стратегічне управління бізнесом на рубежі епох: тенденції та виклики* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 23 жовт. 2025 р.). Київ, 2025. С. 186–189. URL: <http://doi.org/10.35668/2025-10-23.211> (дата звернення: 26.11.2025).

61. Марусей Т. В. Впровадження CRM-систем у маркетингову діяльність підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 6. С. 87–89.
62. Маршалл А. Принципи економічної науки. Київ : Вища шк., 1993. 145 с.
63. Мацук З. IT-послуга як економічна категорія. *Економічний вісник. Серія: Фінанси, облік, оподаткування*. 2020. № 4. С. 127–135. DOI: 10.33244/2617-5932.4.2020.127-135.
64. Менше витрачали, економили на дозвіллі й донатили на ЗСУ – дослідження «Делойт» про споживацькі настрої українців. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior.html> (дата звернення: 23.06.2025).
65. Мірошніченко О. В., Боденчук П. С., Спиридонова В. В. Ефективність мотиваційних програм у процесі оцінки персоналу. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 155–158. DOI: 10.32782/CMI/2025-14-25.
66. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами в модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 143–147.
67. Муратова М. Автоматизація управління дистриб'юторською діяльністю IT-компанії з використанням CRM систем. *Економіка та суспільство*. 2019. № 69. С. 234–240.
68. Найдьонов М. Ф. Менеджмент : підручник. Київ : Центр учб. літ., 2014. 730 с.
69. Наумова Т., Кирильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу в Україні в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 45–56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-136.
70. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності: набір відкритих даних. *Data.gov.ua*. URL: <https://data.gov.ua/dataset/7d9cc024-03f4-40cb-822c-298bcc271d25> (дата звернення: 02.05.2026).
71. Олійник Т., Іванова М. Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 126–129. DOI: 10.32839/2304-5809/2024-1-125-1.

72. Оплачко І. О., Гаврон Р. І. Використання інструментів штучного інтелекту в комплексі інтегрованих маркетингових комунікацій підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2025. № 2. С. 173–186.
73. Оплачко І. О. Антикризове управління діяльністю промислових підприємств на основі рефлексивного підходу : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне, 2020. 220 с.
74. Пилипчук В. П. Інформаційне забезпечення маркетингової діяльності промислових підприємств та його ефективність. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7, № 1. С. 140–148. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/295> (дата звернення: 13.08.2025).
75. Погребняк А. Ю., Лопатюк В. С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. DOI: 10.20535/2307-5651.26.2023.287411. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/287411> (дата звернення: 16.11.2025).
76. Попко О. В., Тивончук П. В. Стратегічний маркетинговий аналіз ринку ІТ-послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-58>.
77. Попко О. В., Тивончук П. В. Формування маркетингової цінової політики на ринку ІТ-послуг в Україні в сучасних умовах. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія: Економічні науки*. 2025. Вип. 3 (111). С. 288–308.
78. Пошуковий запит для: купити ноутбук, купити смартфон, купити power bank в Україні (2004–2025 pp.). *Google Trends*. 2025. URL: <https://surl.li/xznacy>. (дата звернення: 16.11.2025).
79. Прауде В. Р., Білий О. Б. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Вища шк., 1999. 45 с.
80. Пучкова С. Проблеми кадрового забезпечення українського ритейлу в умовах війни. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління* : матеріали

XIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 22-23 листоп. 2023 р.). Полтава : Полтав. ун-т економіки і торгівлі, 2023. С. 480–483.

81. Руделіус В., Азарян О. М., Бабенко Н. О. Маркетинг : підручник. Київ : Навч.-метод. центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2009. 648 с.

82. Руденко В., Марухленко О., Лисенко І. Інтеграція digital management і цифрового маркетингу у підвищенні конкурентоспроможності компаній. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-156.

83. Савіна Н. Б. Особливості інвестиційних складових логістичних інфраструктур. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика*. 2012. № 749. С. 254–260.

84. Сайко В. Р., Лучко Г. Й. Тенденції розвитку діджиталізації в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. № 7. С. 109–114. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-7-109-114>.

85. Созонюк Т. В. Механізми адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19068440>.

86. Терещенко С., Гримайло О. Інноваційні форми організації роздрібної торгівлі. *Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice: International Scientific and Practical Conference Proceeding* (м. Lomza, 26 січ. 2023 р.). Lomza, 2023. С. 281–285.

87. ТОВ «ДІЕСА» / мережа Eldorado (ЄДРПОУ 36483471). *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/36483471> (дата звернення: 26.07.2025).

88. ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» / Comfy (ЄДРПОУ 36962487). *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/36962487> (дата звернення: 30.11.2025).

89. ТОВ «РОЗЕТКА. УА» / Rozetka (ЄДРПОУ 37193071). *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/37193071> (дата звернення: 27.10.2025).

90. ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ» / Foxtrot (ЄДРПОУ 43890029). *OpenDataBot*. URL: <https://opendatabot.ua/c/43890029> (дата звернення: 05.08.2025).

91. Товарообіг у e-commerce зріс на 76%: Foxtrot підбив підсумки 2025 року. *UCSC* (Українська асоціація електронної комерції). URL: <https://www.ucsc.org.ua/tovaroobig-u-e-commerce-zris-na-76-fokstrot-pidbyv-pidsumky-2025-roku> (дата звернення: 13.07.2025).
92. Турлакова С. С. Рефлексивне управління поведінкою економічних агентів у цифровому просторі із використанням інструментів штучного інтелекту. *Актуальні проблеми системного аналізу та моделювання процесів управління* / за ред.: В. Пономаренка, Л. Гур'янової, Я. Пеліової, Е. Ніжинського. Братислава–Харків : ВШЕМ – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. С. 268–283.
93. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/tovaroobig-u-e-commerce-zris-na-76-fokstrot-pidbyv-pidsumky-2025-roku> (дата звернення: 13.07.2025).
94. Цурська Б. П. Маркетингове середовище і стратегічні зміни підприємств ритейлу. Київ : КНЕУ, 2012. 213 с.
95. Шалев О., Язвінська Н. Інформаційні технології в економіці та бізнесі: управління, продукти, послуги. Київ : КНЕУ, 2018. 138 с.
96. Шиш А., Малишенко Л., Трифонова О. Вплив маркетингових досліджень на прийняття управлінських рішень: роль аналітики в менеджменті та маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-96>.
97. Шуміло Я. М. Концептуальні положення механізму рефлексивного управління поведінкою споживачів у маркетинговій діяльності підприємств. *Економіка промисловості*. 2022. № 1 (97). С. 103–114. DOI: [10.15407/econindustry2022.01.103](https://doi.org/10.15407/econindustry2022.01.103).
98. Шуміло Я. М. Рефлексивне управління поведінкою споживачів у маркетинговій діяльності підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ін-т економіки промисловості НАН України. Київ, 2021. 185 с. URL: <https://ie.org.ua/wp-content/uploads/2021/05/dysertatsiia-shumilo-ia.m..pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
99. Що таке рітейл простими словами. *ArtTrade*. URL: <https://art-trade.com.ua/ua/chto-takoe-ritejl-prostymi-slovami/> (дата звернення: 22.10.2025).

100. Ackerman G. Reflexivity: The Tools We Have and Use. *Викладання. Навчання. Технології*. 2018. URL: <https://www.hackscience.net/reflexivity-the-tools-we-have-and-use/> (дата звернення: 28.01.2026).
101. Ahmad T., Van Looy A. Business Process Management and Digital Innovations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, № 17. Art. 6827. DOI: 10.3390/su12176827.
102. Al-Ababneh H. A., Mussalam T. A. Integration of Digital Platforms and IT Infrastructure to Increase the Effectiveness of Marketing Strategies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, № 21. P. 9015–9030. URL: <https://jaitit.org/volumes/Vol103No21/26Vol103No21.pdf> (дата звернення: 27.12.2025).
103. Alderson W. A. Normative Theory of Marketing Systems. Theory in Marketing. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1964.
104. Alrub Y. A., Sánchez-Cañizares S. M. Dynamic Capabilities and Digital Transformation: Toward Strategic Planning in the Digital Age – Evidence from Palestine. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 1. P. 21. DOI: 10.3390/admsci15010021.
105. Alvesson M., Hardy C., Harley B. Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory. *Journal of Management Studies*. 2008. Vol. 45, № 3. P. 480–501. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00765.x.
106. AMA Marketing Competency Model. *American Marketing Association*. 2025. URL: <https://www.ama.org/ama-marketing-competency-model/> (дата звернення: 16.11.2025).
107. Anderson C. The Long Tail: Why the Future of Business is Selling Less of More. New York : Free Press, 2020. 189 p.
108. Anning-Dorson T., Baba F., Zulu M., Acheampong G. Data-driven dynamic capabilities in emerging markets: A grounded theory approach to digital transformation in African retail banking. *International Journal of Information Management*. 2025. Vol. 84. Art. 102914. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2025.102914.
109. Argyris C. On organizational learning. Oxford : Blackwell Publishing, 1999. 467 p.

110. Argyris C., Schön D. A. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA : Addison-Wesley, 1978. 344 p.
111. Ariffian R., Zainal M. Influence of Modern Retail, Digital Marketing, and Technological Infrastructure Toward Traditional Retail in Indonesia. *Proceedings of the 5th International Conference on Global Innovation and Trends in Economy 2024 (INCOGITE 2024). Advances in Economics, Business and Management Research*. 2024. Vol. 302. DOI: 10.2991/978-94-6463-585-0_52.
112. Arlot S., Celisse A. A survey of cross-validation procedures for model selection. 2010. URL: <https://arxiv.org/abs/0907.4728> (дата звернення: 16.11.2025).
113. Ashmore M. Reflexivity in Science and Technology Studies. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd Ed. Elsevier, 2015. P. 93–97. URL: https://www.researchgate.net/publication/283274656_Reflexivity_in_Science_and_Technology_Studies (дата звернення: 28.01.2026).
114. Atanassova I., Bednar P., Khan H., Khan Z. Managing the VUCA environment: The dynamic role of organizational learning and strategic agility in B2B versus B2C firms. *Industrial Marketing Management*. 2025. Vol. 125. P. 12–28. DOI: 10.1016/j.indmarman.2024.12.008.
115. Banerjee S., Fullerton C. E., Gaharwar S. S., Jaselskis E. J. Strategic Web-Based Data Dashboards as Monitoring Tools for Promoting Organizational Innovation. *Buildings*. 2025. Vol. 15, № 13. Art. 2204. DOI: 10.3390/buildings15132204.
116. Bartels R. The History of Marketing Thought. Columbus, OH : Publishing Horizons, 1988. 251 p.
117. Basheyeva Z., Oralkhanov D., Orazov T., Soltan G. Development and implementation of an automated web-based KPI management and dashboard system at Astana IT University. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2025. P. 46–62. DOI: 10.37943/23MZIN6824.
118. Becker J., Knackstedt R., Pöppelbuß J. Developing Maturity Models for IT Management: A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering*. 2009. Vol. 1, № 3. P. 213–222. DOI: 10.1007/s12599-009-0044-5. URL: https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/bise/article/1083/&path_info=

[3 2009 ResearchPaper Becker Knackstedt DevelopingMaturityModels.pdf](#)

(дата

звернення: 16.11.2025).

119. Best Business Intelligence Platforms for Smart Decision-Making in 2025. *MarketsandMarkets*. URL: <https://www.marketsandmarkets.com/AI-sales/best-business-intelligence-platforms> (дата звернення: 27.12.2025).

120. Blanco-Fernández D., Leitner S., Rausch A. Interactions between dynamic team composition and coordination: an agent-based modeling approach. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19, № 1. P. 1–37. DOI: 10.1007/s11846-024-00753-1.

121. Blaug M. *Economic Theory in Retrospect*. Cambridge : Cambridge University Press, 1997. 725 p.

122. Bode J., Kühl N., Kreuzberger D., Hirschl S. Towards Avoiding the Data Mess: Industry Insights from Data Mesh Implementations. *arXiv:2302.01713v4 [cs.AI]*. 2024. URL: <https://arxiv.org/pdf/2302.01713> (дата звернення: 27.12.2025).

123. Borden N. Marketing Mix. *BusinessMate*. 2018. URL: <http://www.businessmate.org/Article.php?ArtikelId=201> (дата звернення: 10.10.2025).

124. Boufim M., Barka H. Digital Marketing: Five Stages Maturity Model for Digital Marketing Strategy Implementation. *IJBTSR International Journal of Business and Technology Studies and Research*. 2021. Vol. 3, iss. 3. URL: <https://zenodo.org/record/5578706> (дата звернення: 16.10.2025).

125. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 213 p.

126. Burt S. *Retailing in the 21st century: current and future trends*. London : Routledge, 2008. 94 p.

127. **Buttle F., Maklan S.** *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 4th ed. London : Routledge, 2019. 432 p.

128. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Chichester : Wiley-Blackwell, 2010. 345 p.

129. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing*. 7th ed. Harlow : Pearson Education, 2022. 744 p.

130. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 167 p.
131. Chaffey D., Smith P. R. Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice. London : Pearson, 2022. 232 p.
132. Cherniavska O., Kaznodii V. The innovative marketing management systems in digitalization conditions. *Management Journal*. 2023. № 38. P. 96–103. DOI: 10.30857/2415-3206.2023.2.8.
133. Cicero S., Quintarelli E., Ruggeri L. How Organizational Structures Evolve: From Functional to Matrix to Platform Models. *Boundaryless Blog*. 2024. URL: <https://www.boundaryless.io/blog/how-organizational-structures-evolve-from-functional-to-matrix-to-platform-models/> (дата звернення: 26.12.2025).
134. Clark T. Reflexivity Theory in Marketing. *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century* / ed. A. Manrai, H. L. Meadow. Cham : Springer, 2015. P. 405–407. DOI: 10.1007/978-3-319-17356-6_127.
135. Comfy exceeded \$1 bln in revenue in 2024. *Open4Business*. URL: <https://open4business.com.ua/en/comfy-exceeded-1-bln-in-revenue-in-2024/> (дата звернення: 12.12.2025).
136. Comfy increases sales by 40%. *ShareUAPotential*. URL: <http://shareuapotential.com/News/Newsline/comfy-fin-results-2024-03.html> (дата звернення: 12.12.2025).
137. Consumer Electronics – Worldwide. *Statista Market Forecast*. 2025. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/electronics/consumer-electronics/worldwide> (дата звернення: 06.07.2025).
138. Consumer Electronics Market – Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecast 2025–2032. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/consumer-electronics-market-104693> (дата звернення: 01.09.2025).
139. Cova E., Farnese M. L. Reflexivity and Emotion at Work: A Systematic Review. *Psychology International*. 2025. Vol. 7, № 3. P. 64. DOI: 10.3390/psycholint7030064.

140. Cozma I. 5 Iconic Brands That Mastered Neuromarketing Strategies in 2025. *inBeat Agency Blog*. 2025. March 6. URL: <https://inbeat.agency/blog/brands-that-mastered-neuromarketing> (дата звернення: 16.11.2025).
141. Darakhshan L., Jonsson Fernsten L. Making Sustainability Meaningful: Exploring Reporting and Accountability in Swedish Nonprofit Organizations: Master's dissertation. Södertörn University, 2025. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1971605/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 27.12.2025).
142. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston, MA : Harvard Business Review Press, 2017. 92 p.
143. Davenport T. H. Competing on Analytics: The New Science of Winning. Boston : Harvard Business Review Press, 2020. 156 p.
144. De Vaujany F.-X. Capturing reflexivity modes in IS: A critical realist approach. *Information and Organization*. 2008. Vol. 18, № 1. P. 51–72. DOI: 10.1016/j.infoandorg.2007.11.001. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1471772707000413> (дата звернення: 28.01.2026).
145. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA : MIT Press, 1986. 507 p.
146. Denison D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York : Wiley, 1990. 68 p.
147. Digital 2025: Ukraine. *DataReportal*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення: 15.09.2025).
148. Digital Transformation in Retail: Key Elements, Technologies, and Challenges. *Intellias*. 2025. URL: <https://intellias.com/retail-digital-transformation/> (дата звернення: 28.12.2025).
149. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship. New York : Harper & Row, 2018. 345 p.
150. E-business integration: ICT usage and e-commerce statistics – enterprises, 2023 / Eurostat. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. *Eurostat*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/SEPDF/cache/22286.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).

151. E-commerce Statistics. *Misstechy*. 2025. URL: <https://misstechy.com/ecommerce-statistics/> (дата звернення: 14.07.2025).
152. Facebook Ads Benchmarks per Industry 2025. *AdBacklog*. URL: <https://adbacklog.com/blog/facebook-ads-benchmarks-per-industry-2025> (дата звернення: 07.10.2025).
153. Failli B., Reyes A. L., Rodríguez B. Customer Loyalty in Omnichannel Retail: An AI-Based Literature Review. *Revista Espacios*. 2023. Vol. 44, № 9. P. 101–119. DOI: 10.48082/espacios-a23v44n09p07.
154. Faruq Md. Vendor Risk Management in Cloud-Centric Architectures: A Systematic Review of SOC 2, FEDRAMP, and ISO 27001 Practices. *International Journal of Business and Economics Insights*. 2024. Vol. 4. P. 1–32. DOI: 10.63125/j64vb122.
155. Fernie J., Sparks L. Logistics and retail management: emerging issues and new challenges in the retail supply chain. London : Kogan Page, 2014. 79 p.
156. Garczarek-Bąk U., Szymkowiak A., Gaczek P., Disterheft A. A comparative analysis of neuromarketing methods for brand purchasing predictions among young adults. *Journal of Marketing Analytics*. 2021. Vol. 9, № 2. P. 171–183. DOI: 10.1057/s41270-020-00092-5.
157. Gartner for Marketers. 3 Techniques to Prove Marketing Value: How CMOs can defend their marketing budget in an uncertain economy. *Gartner*. 2023. URL: <https://static.jingxuanxing.com/2024/12/24/a67ff0327b674c5fbe4e0b02c38265a9.pdf> (дата звернення: 28.12.2025).
158. Gartner Peer Insights. Analytics and Business Intelligence Platforms Reviews and Ratings. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/reviews/market/analytics-business-intelligence-platforms> (дата звернення: 27.12.2025).
159. Gartner Peer Insights. Customer Data Platforms Reviews and Ratings. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/reviews/market/customer-data-platforms> (дата звернення: 27.12.2025).
160. Godin S. Permission marketing: turning strangers into friends, and friends into customers. New York : Simon & Schuster, 1999. 34 p.

161. Goold J. Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success. San Francisco : Jossey-Bass, 2008. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5716/91/L-G-0000571691-0002382804.pdf> (дата звернення: 26.12.2025).
162. Grönroos C. *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*. 4th ed. Chichester : Wiley, 2015. 456 p.
163. Gupta R., Kapoor A. P., Verma H. V. Neuro-insights: a systematic review of neuromarketing perspectives across consumer buying stages. *Frontiers in Neuroergonomics*. 2025. Vol. 6. Art. 1542847. DOI: 10.3389/fnrgo.2025.1542847.
164. Haije E. G. Top 15 Business Intelligence tools in 2025: an overview. *Mopinion Blog*. 2025. URL: <https://mopinion.com/business-intelligence-bi-tools-overview/> (дата звернення: 27.12.2025).
165. Hair J. F., Hult G. T. M., Ringle C. M., Sarstedt M., Danks N. P., Ray S. An Introduction to Structural Equation Modeling. *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Cham : Springer, 2021. P. 1–29. DOI: 10.1007/978-3-030-80519-7_1.
166. Handley A. *Everybody Writes: Your Go-To Guide to Creating Ridiculously Good Content*. Hoboken : Wiley, 2014. 325 p.
167. Harrison T., Lee H., Neale J. J. *The Practice of Supply Chain Management*. New York : Springer, 2013. 480 p.
168. Hill C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2009. 156 p.
169. Himi A., Bahsani S., Semma A. The IT Service Management according to the ITIL framework applied to the enterprise value chain. *International Journal of Computer Science*. 2011. Vol. 8, iss. 3, № 2. P. 516. URL: https://www.researchgate.net/publication/266071548_The_IT_Service_Management_according_to_the_ITIL_framework_applied_to_the_enterprise_value_chain (дата звернення: 12.10.2025).
170. Hjelle S., Mikalef P., Altwaijry N., Parida V. Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information & Management*. 2024. Art. 104011. DOI: 10.1016/j.im.2024.104011.

171. Hommes C. Reflexivity, expectations feedback and almost self-fulfilling equilibria: Economic theory, empirical evidence and laboratory experiments. *Journal of Economic Methodology*. 2013. Vol. 20, № 3. P. 235–255. DOI: 10.1080/1350178X.2013.859426.
172. Hsu M., Yoon C. The neuroscience of consumer choice. *Current Opinion in Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 5. P. 116–121. DOI: 10.1016/j.cobeha.2015.09.005. URL: <https://neuroecon.berkeley.edu/public/papers/COBS%202015%20Consumer%20Neuroscience.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
173. Huang J. Comparison Between NPV and IRR: Evaluation of Investment. *BCP Business & Management*. 2023. Vol. 40. P. 149–154. DOI: 10.54691/bcpbm.v40i.4373.
174. In Y2023 Rozetka is to increase its revenue. *ShareUAPotential*. URL: <http://shareuapotential.com/News/Newsline/rozetka-fin-results-2023-09.html> (дата звернення: 12.12.2025).
175. Information Economy – Sector Definitions Based on the International Standard Industry Classification (ISIC Rev. 4): report. Paris : OECD, 2007. 16 p. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*. URL: <https://one.oecd.org/document/DSTI/ICCP/IIS20062/FINAL/en/pdf> (дата звернення: 08.10.2025).
176. Ingriana A., Prajitno G. G., Rolando B. The Utilization of AI and Big Data Technology for Optimizing Digital Marketing Strategies. *International Journal of Economics and Business Studies*. 2024. Vol. 1, № 1. P. 1–15. URL: <https://journal.dinamikapublika.id/index.php/IJEBS/article/download/1/2> (дата звернення: 30.11.2025).
177. Insight-Driven Organization. *Deloitte*. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/deloitte-analytics/solutions/insight-driven-organization.html> (дата звернення: 10.11.2025).
178. Interfax-Україна. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1079381.html> (дата звернення: 11.11.2025).
179. IT Services – Ukraine. Statista Market Forecast. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/ukraine> (дата звернення: 12.12.2025).

180. Jones D. G. B., Monieson D. D. Early Development of the Philosophy of Marketing Thought. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, № 1. P. 102–113.
181. Jones D. G. B., Shaw E. H. A History of Marketing Thought. *Handbook of Marketing*. London : Sage, 2002. P. 39–66.
182. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*. 2010. Vol. 53, № 1. P. 59–68.
183. Kaushik A. *Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and Science of Customer Centricity*. Indianapolis : Wiley Publishing, 2010. 504 p.
184. Keller K. L. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. Harlow : Pearson Education, 2013. 178 p.
185. Khan A., Ghose A., Dam H., Syed A. A survey of Process-Oriented data science and analytics for supporting business process management. *arXiv preprint arXiv:2301.10398*. 2023. URL: <https://arxiv.org/pdf/2301.10398> (дата звернення: 16.11.2025).
186. Kim W. C. Blue ocean strategy. Boston: Harvard Business Review Press, 2015. 320 p.
187. Kobi J. Developing Dashboard Analytics and Visualization Tools for Effective Performance Management and Continuous Process Improvement. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 2024. Vol. 9. DOI: 10.38124/ijisrt/IJISRT24MAY1147.
188. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1984. URL: <http://academic.regis.edu/ed205/Kolb.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).
189. Konradt U., Schippers M. C., Garbers Y., Steenfatt C. Effects of guided reflexivity and team feedback on team performance improvement. *Journal of Personnel Psychology*. 2015. Vol. 14, № 4. P. 198–208. DOI: 10.1027/0049-8637/a000142.
190. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management. 8th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2017. 167 p.
191. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: technology for humanity. Hoboken, NJ : Wiley, 2021. 345 p.

192. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. *Fundamentals of Marketing*. 4th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2007. 1200 p.
193. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1967. 628 p.
194. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Harlow : Pearson, 2021. 212 p.
195. Köylüoğlu A. S., Tosun P., Doğan M. The Impact of Marketing on The Business Performance of Companies: A Literature Review. *Journal of Social Sciences of Muş Alparslan University*. 2021. Vol. 9, iss. 1. P. 63–74. DOI: 10.18506/anemon.763875. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/230627/1/anemon763875-1186839.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
196. Kravets D. Marketing in the Data-Driven Era: Analytical Tools and Development Perspectives. *Green, Blue and Digital Economy Journal*. 2025. Vol. 6. P. 71–76. DOI: 10.30525/2661-5169/2025-2-9.
197. Kucińska-Landwójtowicz A. Organizational Maturity Models – Review and Classification. *CBU International Conference Proceedings*. 2019. Vol. 7. DOI: 10.12955/cbup.v7.1360.
198. Kumar V., Reinartz W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. Berlin : Springer, 2018. 416 p.
199. Kushariyadi W., Deden A., Albashori M. F. et al. Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to improve Organizational Effectiveness. *Maneggio: Journal of Management Science*. 2025. Vol. 2, № 1. P. 90–102. DOI: 10.62872/7yx54j15.
200. Laurensia M. A Systematic Literature Review on Omnichannel Consumer Behavior in the Retail Sector. *AIRA: Artificial Intelligence Research and Applied Learning*. 2023. Vol. 2, № 2. URL: <https://journal.dinamikapublika.id/index.php/AIRA/article/download/61/54/387> (дата звернення: 26.11.2025).
201. Leblanc P. M., Harvey J. F., Rousseau V. A meta-analysis of team reflexivity: Antecedents, outcomes, and boundary conditions. *Human Resource Management Review*. 2024. Vol. 34, № 4. Art. 101042. DOI: 10.1016/j.hrmr.2024.101042.

202. Lee N., Broderick A. The Use of Neuroscience in Marketing. London : Routledge, 2011. 178 p.
203. Lefevre V. Structure of Awareness: Symbolic Language Human Reflection. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 1977. 199 p. URL: https://books.google.at/books/about/Structure_of_Awareness.html (дата звернення: 12.06.2025).
204. Levitt T., Whisler T. L. Management in the 1980 s. *Harvard Business Review*. 1958. Vol. 36, № 6. P. 41–48. URL: <https://hbr.org/1958/11/management-in-the-1980s> (дата звернення: 05.10.2025).
205. L'Houssaine M., Knidiri Z., Tamer H. Omnichannel retailing, from the focus on consumer behavior through organizational and retailer impact. A systematic review from a marketing perspective. *Zenodo*. 2021. Vol. 2. P. 302–322. DOI: 10.5281/zenodo.5133323.
206. Liakhovych O., Zaluzhnyi A., Zinkevych O., Oplachko I., Osadcha O. Analysis of consumer needs' transformation in the conditions of digitalization. *Modern Science – Moderní věda*. Praha. Česká republika, Nemoros. 2022. № 3. P. 12–22. URL: https://www.nemoros.cz/_files/ugd/b7f2f7_5c25afc8f60e4789b34ccf6d19bf3cc5.pdf (дата звернення: 12.06.2025).
207. Liu X. Marketing Strategies and Competitive Advantage in Information Technology Companies. London : Routledge, 2018. 221 p.
208. Maazmi A., Piya S., Araci Z. C. Exploring the Critical Success Factors Influencing the Outcome of Digital Transformation. *Systems*. 2024. № 12 (12). DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12120524>.
209. Malchyk M., Sozoniuk T. Factors that influence the behavior of industrial online information technology (IT) consumers in international B2B and B2G markets. *Економічний простір*. 2025. № 198. P. 194–200. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/198-194-200-malchyk.pdf> (дата звернення: 06.09.2025).
210. Malchyk M., Sozoniuk T. Reflexive methods as innovations in the marketing activities of it-enterprises. Marketing of innovations. *Innovations in marketing* : materials of the International Scientific Internet Conference (December, 2024). Bielsko-Biala :

WSEH, 2024. URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ca16a50-1a00-41ec-891c-631e09c5142f/content> (дата звернення: 10.02.2025).

211. Mapping The Customer Journey. *Forrester*. 2016. URL: <https://www.forrester.com/report/mapping-the-customer-journey/RES55987> (дата звернення: 10.10.2025).

212. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL : Richard D. Irwin, 1960. 121 p.

213. McKinsey & Company. The State of AI in Marketing. New York : McKinsey & Company, 2022. 89 p.

214. Measure Your Brand Health With Digital Benchmarking. *Gartner*. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/insights/digital-performance-benchmarks> (дата звернення: 16.11.2025)

215. Measuring the Digital Economy: A New Perspective. Paris : OECD Publishing, 2014. 96 p.

216. Minga Z., Przybylska N. Essential Competencies in Digital Marketing: Empirical Exploration. *Research on Enterprise in Modern Economy*. 2024. Vol. 2, № 39. P. 6–23. URL: <https://journal.mostwiedzy.pl/rem/article/download/3316/2604/11134> (дата звернення: 16.11.2025).

217. Mussayeva D., Savina N., Panzabekova A. The global digital economy market development through the prism of Porter's Five Forces model. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23 (4). P. 384–397. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23\(4\).2025.28](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.23(4).2025.28).

218. Myllynen T., Kamau E. The Evolution of Dashboard Design: Best Practices for Data Visualization in Decision Support Systems. *International Journal of Engineering and Computational Applications*. 2025. Vol. 1. P. 1–17. DOI: 10.54660/IJECA.2025.1.6.01-17.

219. Neuromarketing applications in retail. *Neurons Inc*. URL: <https://www.neuronsinc.com/neuromarketing/applications/retail> (дата звернення: 16.11.2025).

220. Newham P. 10 Best CRM with Marketing Automation Tools in 2026. *Email Vendor Selection*. 2025. URL: <https://www.emailvendorselection.com/crm-with-marketing-automation/> (дата звернення: 27.12.2025).
221. NIQ Reports: Global Technology and Durables Market Show Resilience Amid Uncertainty in the First Half of 2025. *NielsenIQ*. URL: <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2025/niq-reports-global-technology-and-durables-market-show-resilience-amid-uncertainty-in-the-first-half-of-2025/> (дата звернення: 11.10.2025).
222. Nordin F., Ravald A. The making of marketing decisions in modern marketing environments. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 162. Art. 113872. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113872.
223. Oinas-Kukkonen E. IT Services and Service Design: Towards a Holistic Approach. *Service Science*. 2020. Vol. 12, № 2. P. 123–140.
224. Oklander M., Oklander T. Evolution of the Marketing Theory: Genesis, Conception, Periodization. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 4. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> (дата звернення: 19.12.2025).
225. One-Page Digital Commerce Maturity Framework for CMOs. *Gartner*. 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/marketing/research/digital-commerce-marketing-maturity-framework> (дата звернення: 28.12.2025).
226. Pan F., Liu Q. Evaluating fit indices in a multilevel latent growth model with unbalanced design: a Monte Carlo study. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. Art. 1366850. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.1366850.
227. Papageorgiou G., Marneros S. Developing a Framework Model for Cultivating Digital Marketing Competencies. *ResearchGate*. 2023. DOI: 10.1109/ZINC58345.2023.10173988.
228. Papsiene P. Theoretical modeling of organizational reflex in human resource management from the perspective of organizational biological approach. *Humanit Soc Sci Commun*. 2024. Vol. 11. Art. 170. DOI: 10.1057/s41599-024-02644-y.
229. Pavlova V. A. Ways of development of domestic retail in the post-war period. *Academic Review*. 2022. Vol. 1, № 56. P. 42–52. DOI: 10.32342/2074-5354-2022-1-56-5.

230. Peppers D., Rogers M. Managing Customer Experience and Relationships: A Strategic Framework. Hoboken, NJ : Wiley, 2022. 145 p.
231. Pine II B. J., Gilmore J. H. The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1999. 172 p.
232. Porter M. E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2021. 238 p.
233. Proença D., Borbinha J. Maturity Models for Information Systems – A State of the Art. *Procedia Computer Science*. 2016. Vol. 100. P. 1042–1049. DOI: 10.1016/j.procs.2016.09.279.
234. Pulizzi J. Epic Content Marketing: How to Tell a Different Story, Break Through the Clutter, and Win More Customers by Marketing Less. New York : McGraw-Hill, 2013. 263 p.
235. Rand W., Rust R. T. Agent-based modeling in marketing: Guidelines for rigor. *International Journal of Research in Marketing*. 2011. Vol. 28, № 3. P. 181–193. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2011.04.002.
236. Reflexive Metrics: Driving stakeholder value and empowering employees through meaningful & evolving measurement. *Gladwell Academy Blog*. 2025. URL: <https://www.gladwellacademy.com/knowledge/blogs/reflexive-metrics-driving-stakeholder-value-and-empowering-employees-through-meaningful-evolving-measurement> (дата звернення: 27.12.2025).
237. Retail in Ukraine. Market Research Report. *Euromonitor International*. URL: <https://www.euromonitor.com/retail-in-ukraine/report> (дата звернення: 12.12.2025).
238. Röglinger M., Pöppelbuß J. What makes a useful maturity model? A framework for general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. *Proceedings of the Nineteenth European Conference on Information Systems (ECIS 2011)*. 2011. Paper 28. URL: <https://scispace.com/pdf/what-makes-a-useful-maturity-model-a-framework-for-general-4jz6keykge.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
239. Roll E. *A History of Economic Thought*. London : Faber and Faber, 1992. 648 p.

240. Rozetka Company & Revenue 2014–2026. *ECDB*. URL: <https://ecdb.com/resources/sample-data/retailer/rozetka> (дата звернення: 12.12.2025).
241. Rozetka has increased its network by 10% in year. *Open4Business*. URL: <https://open4business.com.ua/en/rozetka-has-increased-its-network-by-10-in-year/> (дата звернення: 12.12.2025).
242. Ryan D. Understanding Digital Marketing. London : Kogan Page, 2020. 198 p.
243. Sadat Hosseini Khajouei M. H., Pilevari N., Radfar R., Mohtashami A. Complex adaptive systems, agent-based modeling and supply chain network management: A systematic literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management Studies*. 2021. Vol. 8, № 2. P. 54–92. DOI: 10.22116/jiems.2021.251146.1388.
244. Sakas D. P., Reklitis D. P., Terzi M. C., Vassilakis C. Multichannel Digital Marketing Optimizations through Big Data Analytics in the Tourism and Hospitality Industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2022. Vol. 17, № 4. P. 1383–1408. DOI: 10.3390/jtaer17040070.
245. Santos I., Felizardo K., Gerosa M. A., Steinmacher I. Software Solutions for Newcomers' Onboarding in Software Projects: A Systematic Literature Review. *arXiv*. 2024. Vol. 9, № 5. DOI: 10.48550/arXiv.2408.15989.
246. Sardi A., Sorano E. Dynamic Performance Management: An Approach for Managing the Common Goods. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, № 22. Art. 6435. DOI: 10.3390/su11226435.
247. Sathyanarayana S., Mohanasundaram T. Fit Indices in Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis: Reporting Guidelines. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*. 2024. Vol. 24, № 7. P. 561–577. DOI: 10.9734/ajeaba/2024/v24i71430.
248. Savina N., Yaremko S., Kuzmina E., Yeraliyeva B., Borankulova G. Intelligent system in the context of business process modelling. *International Journal of Electronics and Telecommunications*. 2021. Vol. 67 (2). P. 163–168.
249. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass, 2010. 98 p.

250. Schippers M. C., Den Hartog D. N., Koopman P. L., Wienk J. A. Reflexivity in Teams: A Measure and Correlates. *Applied Psychology*. 2007. Vol. 56, № 2. P. 189–211. DOI: 10.1111/j.1464-0597.2007.00283.x.
251. Schmidt R. C. Managing Delphi Surveys Using Nonparametric Statistical Techniques. *Decision Sciences*. 1997. Vol. 28, № 3. P. 763–774.
252. Schweidel D. A., Bart Y., Inman J. J. et al. How consumer digital signals are reshaping the customer journey. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50, № 6. P. 1257–1276. DOI: 10.1007/s11747-022-00839-w.
253. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York : Doubleday, Currency, 1990. 108 p.
254. Sethi S. Improving Decision-Making with Data-Driven KPI Dashboards. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*. 2025. Vol. 6. P. 491–496. DOI: 10.54660/IJMRGE.2025.6.2.491-496.
255. Shankar V., Kalyanam K. Digital Marketing: A Framework, Review, and Research Agenda. New York : Springer, 2017. 213 p.
256. Shaw E. H. The First Dialogue on Macromarketing. *Journal of Macromarketing*. 1995. Vol. 15. P. 7–20.
257. Shiu J.-M., Dallas M., Huang H.-H. A friend of a friend? Informal authority, social capital, and networks in telecommunications standard-setting organizations. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 189. Art. 122346. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122346.
258. Simon H. A. Models of bounded rationality. Cambridge, MA : MIT Press, 1982. 436 p.
259. Şimşit Kalender Z., Žilka M. A Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 232. P. 903–912. DOI: 10.1016/j.procs.2024.01.090.
260. Singh S. Impact of Neuromarketing applications on consumers. *Journal of Business and Management*. 2020. Vol. 26, № 2. P. 33–52. DOI: 10.6347/JBM.202009_26(2).0002.

261. Socha K. Retail Marketing: Find the Right Organizational Structure. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/retail-marketing> (дата звернення: 13.10.2025).
262. Solove D. J. The Digital Person: Technology and Privacy in the Information Age. New York : New York University Press, 2006. 78 p.
263. Song Guo, Gazi Md. Abu, Waaje Abdul et al. The Neuromarketing: Bridging Neuroscience and Marketing for Enhanced Consumer Engagement. *IEEE Access*. 2025. P. 12–19. DOI: 10.1109/ACCESS.2025.3545742.
264. Soros G. The paradigm of reflexivity. *Financial Analysts Journal*. 2013. Vol. 69, № 4. P. 17–26.
265. Sozoniuk T., Malchyk M. Modern digital marketing trends. *Majesty of Marketing* : Materials of the XVIII International conference for the students and junior research staff (8th of December 2022, Ukraine). Dnipro, 2022. P. 154–155. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20Majesty%20of%20Marketing%202022.pdf> (дата звернення: 12.07.2024).
266. Sozoniuk T., Malchyk M. The basis of reflective management in IT marketing. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Рівне, 11-12 трав. 2023 р.). Рівне, 2023. С. 483–485. URL: <https://surl.li/qaegr> (дата звернення: 18.07.2024).
267. Stone M., Woodcock N., Wilson M. Managing the Change: Customer Relationship Management and Business Change. *European Management Journal*. 2001. Vol. 19, № 5. P. 1–12.
268. Sundbo J., Fuglsang L. Strategic Reflexivity as a Framework for Understanding Development in Modern Firms. How the Environment Drives Innovation. *Contemporary Management of Innovation* / eds.: J. Sundbo, A. Gallina, G. Serin, J. Davis. London : Palgrave Macmillan, 2006. P. 147–162. DOI: 10.1057/9780230378841_11.
269. Tableau Desktop : офіц. посіб. користувача. *Tableau Software*. URL: <https://www.tableau.com> (дата звернення: 06.07.2025).
270. Technical Consumer Goods Market Records New Highs in the First Six Months of 2021. *NielsenIQ*. URL: <https://nielseniq.com/global/en/news->

[center/2021/technical-consumer-goods-market-records-new-highs-in-the-first-six-months-of-2021/](#) (дата звернення: 06.12.2025).

271. Technology Integration in Retail. *Sustainability Directory*. 2025. URL: <https://fashion.sustainability-directory.com/term/technology-integration-in-retail/> (дата звернення: 27.12.2025).

272. The Future of Retail: Defining Digital Technologies For Sustainable Growth. *Intellias*. 2025. URL: <https://intellias.com/future-of-retail-defining-digital-technologies/> (дата звернення: 27.12.2025).

273. The State of Customer Data Architecture 2024. *Twilio Segment*. URL: <https://segment.com/state-of-customer-data-architecture/> (дата звернення: 27.12.2025).

274. Thomas K. W. Conflict and conflict management. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago : Rand McNally, 1976. P. 889–935.

275. Tsurka B. Changes in the Format of Retail Enterprises under the Influence of Factors of the Macro-Marketing Environment. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. Vol. 312, № 6 (2). P. 150–159. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-27.

276. Tubis A. A. Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, № 20. Art. 15122. DOI: 10.3390/su152015122.

277. Turban E., Pollard C., Wood G. Information technology for management: digital strategies for insight, action, and sustainable performance. Hoboken, NJ : Wiley, 2020. 98 p.

278. Turlakova S. S., Shumilo Ya. M. Influence of AI Tools on Consumer Behavior Management in Digital Marketing. *Science and Innovation*. 2025. Vol. 21 (1). P. 67–81. DOI: <https://doi.org/10.15407/scine21.01.067>.

279. Ukraine eCommerce Trends: Market Insights & Forecast. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market> (дата звернення: 12.12.2025).

280. Ukraine Retail Sales (ann. var.%). *Focus-economics*. URL: <https://www.focus-economics.com/country-indicator/ukraine/retail-sales/> (дата звернення: 12.12.2025).

281. Ukraine's IT Exports Declined by Over 4% in 2024. What's Next? *IT Ukraine Association*. URL: <https://itukraine.org.ua/en/ukraine-s-it-exports-declined-by-over-4-in-2024-what-next/> (дата звернення: 12.12.2025).
282. Ukrainian e-Commerce Market in H1 2025. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.com/blog/ukrainian-ecommerce-market-in-h1-2025> (дата звернення: 12.12.2025).
283. Ukrainian home appliances retailer Comfy grows revenue by 19%. *Interfax-Ukraine*. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/economic/1098380.html> (дата звернення: 12.12.2025).
284. Umpleby S. Reflexivity in Social Systems: The Theories of George Soros. *Systems Research and Behavioral Science*. 2007. Vol. 24, № 5. P. 515–522. DOI: 10.1002/sres.852.
285. Use Gartner's Marketing Maturity Model to Build Digital Marketing Muscle. *Gartner*. 2020. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3991398> (дата звернення: 16.09.2025).
286. Vasara A. Theory of Reflexive Control: Origins, Evolution and Application in the Framework of Contemporary Russian Military Strategy. *Finnish Defence Studies*. 2020. № 22. URL: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/176978/Vasara_FDS22_Theory%20of%20Reflexive%20Control%20%28web1%29-1.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
287. Vinogradov R. Retail Analytics Software: 15 Best Solutions for 2025. *Improvado Blog*. 2025. URL: <https://improvado.io/blog/retail-analytics-software> (дата звернення: 27.12.2025).
288. Walton A. 20 B2B Marketing Automation Platforms In 2025. *The CMO*. 2025. URL: <https://thecmo.com/tools/best-b2b-marketing-automation-platforms/> (дата звернення: 27.12.2025).
289. What is your digital marketing maturity? *Smart Insights*. 2025. URL: <https://www.smartinsights.com/manage-digital-transformation/digital-transformation-strategy/digital-maturity/> (дата звернення: 18.10.2025).

290. Widjaja A. E., Chen J. V., Sukoco B. M., Ha Q. A. Why and when team reflexivity contributes to team performance: A moderated mediation model. *Small Group Research*. 2020. Vol. 51, № 2. P. 186–217. DOI: 10.1177/1046496419876294.
291. Wilkie W. L., Moore E. S. Scholarly Research in Marketing: Exploring the 4 Eras of Thought Development. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2003. Vol. 22, № 2. P. 116–146.
292. Wu W., Yu L. How does personal innovativeness in the domain of information technology promote knowledge workers' innovative work behavior? *Information & Management*. 2022. Vol. 59, № 7. DOI: 10.1016/j.im.2022.103688.
293. Zeithaml V., Bitner J., Gremler D. Services marketing: integrating customer focus across the firm. New York : McGraw-Hill, 2018. 213 p.

Додаток А

ERP системи для управління підприємством в Україні

Система	Характеристика
Microsoft Dynamics 365	CRM/ERP система зі звичним MS інтерфейсом. Повна інтеграція з платформою та програмами MS. Містить інструменти для управління продажами, маркетингом, сервісом та бізнес-процесами. Наявна можливість роботи з системи Outlook.
SAP ERP	SAP S/4HANA Cloud Public Edition – це готова до роботи хмарна ERP-система, що дозволяє використовувати найкращі галузеві практики та постійно впроваджувати інновації. SAP ERP допомагає підприємствам впроваджувати нові бізнес-моделі, оперативно управляти бізнес-процесами, координувати внутрішні та зовнішні ресурси та використовувати прогностичні можливості інформаційної системи підприємства.
IT-Enterprise	Система IT-Enterprise повністю відповідає стандартам і концепціям MRPII, MES, APS. Єдина українська система, орієнтована на комплексну автоматизацію підприємств або групи підприємств. Оптимізація діяльності підприємства і реінжиніринг бізнес-процесів підприємства з метою вирішення завдань, спрямованих на досягнення стратегічних бізнес-цілей підприємства. Підвищення якості та мотивації праці персоналу підприємства завдяки автоматизації задач. Формалізація та контроль всіх бізнес-процесів підприємства, підвищення координації та оперативності діяльності служб і підрозділів підприємства. Надання керівництву підприємства та користувачам системи можливості отримання повної і достовірної інформації про стан виробничого процесу і фінансової діяльності підприємства для проведення поглибленого аналізу і оцінки діяльності підприємства і прийняття рішень. Оперативний контроль фінансового стану підприємства, створення умов для зростання доходів і керованого скорочення витрат виробництва, оперативне управління собівартістю продукції.
OneBox	Операційна система для бізнесу, яка складається з додатків: CRM система, ERP система, побудова бізнес-процесів, телефонія, товарний облік, електронний документообіг

	та ін. Система дає змогу автоматизувати бізнес-процеси та підвищити рівень продажів, оптимізувати маркетингову стратегію та поліпшити якість обслуговування споживачів підприємства. Завдяки OneBox можна створювати свої програми або замовляти у сертифікованих розробників послуги з виконання доробок системи OneBox і налаштувань серверного обладнання.
УНІВЕРСАЛ	Потужне багаторівневе рішення класу ERP для автоматизації бізнес-процесів середнього та великого бізнесу. Забезпечує комплексну автоматизацію різних бізнес-процесів, робить їх прозорими та легко керованими. Є Web-версія для доступу через інтернет.
Clobbi	Хмарна система управління підприємством. Включає модулі: виробництво, рекрутинг, продаж, менеджмент, персонал, закупівлі, витрати, обладнання.
LBS Cloud	Хмарна CRM та ERP платформа, доповнена сотнями ефективних бізнес-додатків. Ці інструменти впроваджують автоматизацію ключових процесів у внутрішній структурі підприємства, що призводить до сталого зростання прибутку для власників підприємств. Зокрема, надаючи керівникам можливість ефективно взаємодіяти з ключовими показниками продуктивності (KPI), ця платформа сприяє досягненню цілей та оптимізації стратегічного управління на підприємстві.
Oracle ERP	Інтегрований хмарний комплекс додатків для управління фінансами, закупівлями та портфелем проектів для малого/середнього/великого бізнесу.
ERP FOSS	Хмарна система управління підприємством, бухгалтерією та податками. Інтеграція із програмним РРО. Складські операції. Облік закупівель та продажів. Бухгалтерія та торгові звіти. Складання податкової звітності онлайн. Інтеграція з Новою Поштою, Приват24 та Prom.ua
Bimp	Сервіс управління фінансовим результатом підприємства. Управління клієнтською базою (CRM). Контроль руху коштів. Контроль взаєморозрахунків. Аналіз фінансового становища підприємства.
IMOXX	Українська CRM, ERP система для ведення бізнесу. Готове хмарне рішення для повного циклу угод та продажів. Система включає і дозволяє вести: взаємозаліки 3

	постачальниками, облік товару, касовий облік, відстежувати витрати і видачу зарплат, управляти бізнес-процесами, підключити телефонію і багато іншого. Легко інтегрується з сайтом та має безліч доповнень, які сприяють ефективному управлінню бізнес процесами на підприємстві.
VJET	Комплексне хмарне рішення для розвитку та управління підприємством. Адаптовано до реальності ведення бізнесу в Україні та легко пристосовується до специфіки бізнесу. Потрібно лише вибрати необхідні модулі з великої бібліотеки або використати готові шаблони VJet.

Додаток Б**Принципи управління маркетинговою діяльністю**

1). Принцип 1: орієнтація на споживача – має вирішальне значення, оскільки вона гарантує, що маркетингові зусилля бізнесу зосереджені навколо потреб і бажань споживачів. Компанії можуть досягти зосередженості на споживачі, проводячи дослідження ринку, сегментуючи свій цільовий ринок і розробляючи продукти та послуги, які відповідають потребам споживачів.

Наприклад, така компанія, як Apple, постійно демонструє орієнтованість на клієнта, створюючи продукти, які є інтуїтивно зрозумілими, простими у використанні та естетично привабливими. Розуміючи потреби та вподобання своїх клієнтів, Apple змогла розробити продукти, які резонували б із цільовою аудиторією, створивши базу лояльних споживачів.

2). Принцип 2: Створення вартості – є важливим аспектом **онлайн-допомоги з управління маркетинговою діяльністю**, оскільки воно передбачає надання продуктів і послуг, які забезпечують відчутні переваги для споживачів. Компанії можуть створювати цінності, надаючи високоякісні продукти за конкурентоспроможними цінами, забезпечуючи належне обслуговування клієнтів і пропонуючи унікальні функції та переваги, які відрізняють їхні продукти від продуктів конкурентів.

Наприклад, Tesla, компанія, яка виробляє електромобілі, створила цінність, пропонуючи інноваційні та екологічно чисті автомобілі, які забезпечують значні переваги для клієнтів. Автомобілі компанії пропонують високу продуктивність, низькі витрати на обслуговування та нульові викиди, що робить їх привабливими для екологічно свідомих споживачів.

3). Принцип 3: маркетинг-мікс

Комплекс маркетингу — це набір інструментів, які компанії використовують для заохочення своїх продуктів і послуг до клієнтів. Він складається з чотирьох ключових елементів: продукт, ціна, просування та місце. Компанії повинні

збалансувати ці елементи, щоб створити комплекс маркетингу, який ефективно просуває їхні продукти та послуги.

Наприклад, така компанія, як Nike, ефективно використала комплекс маркетингу для просування свого спортивного взуття. Продукція компанії відрізняється високою якістю, конкурентною ціною, що робить її привабливою для клієнтів. Nike також використовує різноманітні рекламні тактики, такі як реклама, спонсорство та маркетинг у соціальних мережах, щоб підвищити обізнаність та інтерес до своєї продукції.

4) Принцип 4: Інтегровані маркетингові комунікації (*інтеграція всіх інструментів маркетингової комунікації та повідомлень для створення плавного та надійного повідомлення бренду*). Реклама, стимулювання збуту, особистий продаж, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг і цифровий маркетинг – усе це приклади **інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК)**. Використовуючи ІМК, компанії можуть донести узгоджене повідомлення бренду по всіх каналах і створити міцніший зв'язок із споживачами.

Наприклад, Соса-Сола ефективно використала ІМК для створення узгодженого повідомлення про бренд у всіх каналах. Реклама компанії, рекламні акції та діяльність у соціальних мережах передають однакове повідомлення та відображають той самий імідж бренду, створюючи цілісну та впізнавану ідентичність бренду.

5) Принцип 5: Стратегічне планування – має вирішальне значення в **управлінні маркетинговою діяльністю**, оскільки воно передбачає визначення довгострокових цілей і завдань бізнесу та розробку плану їх досягнення. Стратегічне планування включає аналіз ринку, визначення можливостей і загроз, встановлення цілей і розробку стратегій для досягнення цих цілей.

Наприклад, така компанія, як Amazon, розробила стратегічний план, який зосереджується на розширенні пропозиції продуктів, покращенні обслуговування клієнтів та інвестиціях у нові технології. Стратегічний план компанії дозволив їй швидко розвиватися та стати одним із найуспішніших підприємств у світі.

6). Принцип 6: Інновації – мають важливе значення в управлінні маркетинговою діяльністю, оскільки вони включають появу нових продуктів, послуг

або процесів, які відповідають потребам і перевагам споживачів. Будучи інноваційними, компанії можуть випереджати конкурентів, залучати нових споживачів і утримувати існуючих.

Наприклад, така компанія, як Netflix, була інноваційною у своєму підході до потокового відеовмісту. Модель компанії, заснована на передплаті, підірвала традиційну індустрію кабельного та супутникового телебачення, а її оригінальний контент залучив базу лояльних клієнтів.

7) Принцип 7: Соціальна відповідальність – має вирішальне значення в управлінні маркетинговою діяльністю, оскільки передбачає вжиття дій, які приносять користь суспільству та навколишньому середовищу. Будучи соціально відповідальними, компанії можуть підвищити свою репутацію, залучити соціально свідомих споживачів і зробити внесок у стабільне майбутнє.

Наприклад, така компанія, як *Patagonia*, продемонструвала соціальну відповідальність, використовуючи екологічно чисті матеріали та жертвуючи частину свого прибутку на екологічні причини. Ініціативи компанії щодо соціальної відповідальності допомогли їй залучити клієнтів, які захоплені проблемами навколишнього середовища.

Додаток В

Прогноз доходу ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» за сценаріями (млн грн)

Методологічні пояснення

Методологія прогнозування доходу ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» базується на формулі складного відсотка (CAGR), модифікованій з урахуванням рівня рефлексивної зрілості (шкала РМУ-5). Формула (3.1) має вигляд: $g = g_0 + k * \Delta PMU$, де $g_0 = 9\%$ (мінімальний темп зростання для песимістичного сценарію), $k = 4,5\%$ (емпіричний коефіцієнт чутливості). Базовий дохід за 2025 р. екстрапольовано як 163,733 млн грн (на основі даних за 9 місяців: 122,8 млн грн / 0,75).

Сценарії формуються залежно від темпів зміни РМУ-5:

- Песимістичний (РМУ 1,4-1,6): $g = 9\%$ (мінімальна зміна, реактивна модель, кумулятивне зростання ~29-30%).
- Базовий (РМУ 2,5-3,0): ефективний $g \approx 17,96\%$ (помірна трансформація, зростання ~64%).
- Оптимістичний (РМУ 4,0+): ефективний $g \approx 21,65\%$ (швидкий перехід до проактивної моделі, зростання ~80%).

Розрахунок ринку: 2024 р. = 239 млрд грн (239000 млн грн), щорічне зростання = 18%. Частка ринку у 2028 р. обчислюється як $(\text{дохід}_{2028} / \text{обсяг\_ринку}_{2028}) * 100\%$. Код використовує Python для обчислень, округлення значень відповідає таблиці 3.4 (з можливими мінімальними розбіжностями через точність float). Дані джерел: фінансові звіти (форми №1-м, №2-м), галузеві оцінки з Promodo, Statista, BRDO, EVOGroup [221-226], що забезпечує відтворюваність і валідність прогнозів, підтверджуючи залежність фінансових результатів від рівня рефлексивного управління.

Python код

```
import math
base_revenue = 163.733
growth_pess = 0.09
growth_base = (1 + 0.64)**(1/3) - 1
growth_opt = (1 + 0.80)**(1/3) - 1
rev_pess_2026 = base_revenue * (1 + growth_pess)
rev_pess_2027 = rev_pess_2026 * (1 + growth_pess)
rev_pess_2028 = rev_pess_2027 * (1 + growth_pess)
cum_growth_pess = ((rev_pess_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
rev_base_2026 = base_revenue * (1 + growth_base)
rev_base_2027 = rev_base_2026 * (1 + growth_base)
rev_base_2028 = rev_base_2027 * (1 + growth_base)
cum_growth_base = ((rev_base_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
rev_opt_2026 = base_revenue * (1 + growth_opt)
rev_opt_2027 = rev_opt_2026 * (1 + growth_opt)
rev_opt_2028 = rev_opt_2027 * (1 + growth_opt)
cum_growth_opt = ((rev_opt_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
market_2024 = 239000
market_growth = 0.18
market_2025 = market_2024 * (1 + market_growth)
market_2026 = market_2025 * (1 + market_growth)
market_2027 = market_2026 * (1 + market_growth)
market_2028 = market_2027 * (1 + market_growth)

share_pess = (rev_pess_2028 / market_2028) * 100
share_base = (rev_base_2028 / market_2028) * 100
```

```

share_opt = (rev_opt_2028 / market_2028) * 100
print("Scenario (RMU-5 level) | 2026 | 2027 | 2028 | Cumulative growth 2025-2028, % | Market share in 2028")
print(f"Pessimistic (1.4-1.6) | {round(rev_pess_2026,1)} | {round(rev_pess_2027,1)} | {round(rev_pess_2028,1)} | +{int(round(cum_growth_pess))} | {round(share_pess,3)}%")
print(f"Base (2.5-3.0) | {round(rev_base_2026,1)} | {round(rev_base_2027,1)} | {round(rev_base_2028,1)} | +{int(round(cum_growth_base))} | {round(share_base,3)}%")
print(f"Optimistic (4.0+) | {round(rev_opt_2026,1)} | {round(rev_opt_2027,1)} | {round(rev_opt_2028,4)} | +{int(round(cum_growth_opt))} | {round(share_opt,3)}%")

```


Прогноз доходу ПП «КОМТЕХСЕРВІС» за сценаріями (млн грн)

Методологічні пояснення

Методологія прогнозування доходу ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» базується на формулі складного відсотка (CAGR), модифікованій з урахуванням рівня рефлексивної зрілості (шкала РМУ-5). Формула (3.1) має вигляд: $g = g_0 + k * \Delta \text{РМУ}$, де $g_0 = 9\%$ (мінімальний темп зростання для песимістичного сценарію), $k = 4,5\%$ (емпіричний коефіцієнт чутливості). Базовий дохід за 2025 р. екстрапольовано як 1155,9 млн грн (на основі даних за 9 місяців: 866,9 млн грн / 0,75).

Сценарії формуються залежно від темпів зміни РМУ-5:

- Песимістичний (РМУ 1,4-1,6): $g = 9\%$ (мінімальна зміна, реактивна модель, кумулятивне зростання ~29-30%).
- Базовий (РМУ 2,5-3,0): ефективний $g \approx 17,96\%$ (помірна трансформація, зростання ~64%).
- Оптимістичний (РМУ 4,0+): ефективний $g \approx 21,65\%$ (швидкий перехід до проактивної моделі, зростання ~80%).

Розрахунок ринку: 2024 р. = 239 млрд грн (239000 млн грн), щорічне зростання = 18%. Частка ринку у 2028 р. обчислюється як $(\text{дохід}_{2028} / \text{обсяг\_ринку}_{2028}) * 100\%$. Код використовує Python для обчислень, округлення значень відповідає таблиці 3.4 (з можливими мінімальними розбіжностями через точність float). Дані джерел: фінансові звіти (форми №1-м, №2-м), галузеві оцінки з Promodo, Statista, BRDO, EVOGroup [221-226], що забезпечує відтворюваність і валідність прогнозів, підтверджуючи залежність фінансових результатів від рівня рефлексивного управління.

Python код

```
import math
base_revenue = 1115,9
growth_pess = 0.09
growth_base = (1 + 0.64)**(1/3) - 1
growth_opt = (1 + 0.80)**(1/3) - 1
rev_pess_2026 = base_revenue * (1 + growth_pess)
rev_pess_2027 = rev_pess_2026 * (1 + growth_pess)
rev_pess_2028 = rev_pess_2027 * (1 + growth_pess)
cum_growth_pess = ((rev_pess_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
rev_base_2026 = base_revenue * (1 + growth_base)
rev_base_2027 = rev_base_2026 * (1 + growth_base)
rev_base_2028 = rev_base_2027 * (1 + growth_base)
cum_growth_base = ((rev_base_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
rev_opt_2026 = base_revenue * (1 + growth_opt)
rev_opt_2027 = rev_opt_2026 * (1 + growth_opt)
rev_opt_2028 = rev_opt_2027 * (1 + growth_opt)
cum_growth_opt = ((rev_opt_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
market_2024 = 239000
market_growth = 0.18
market_2025 = market_2024 * (1 + market_growth)
market_2026 = market_2025 * (1 + market_growth)
market_2027 = market_2026 * (1 + market_growth)
market_2028 = market_2027 * (1 + market_growth)

share_pess = (rev_pess_2028 / market_2028) * 100
share_base = (rev_base_2028 / market_2028) * 100
```

```

share_opt = (rev_opt_2028 / market_2028) * 100
print("Scenario (RMU-5 level) | 2026 | 2027 | 2028 | Cumulative growth 2025-2028, % | Market share in 2028")
print(f"Pessimistic (1.4-1.6) | {round(rev_pess_2026,1)} | {round(rev_pess_2027,1)} | {round(rev_pess_2028,1)} | +{int(round(cum_growth_pess))} | {round(share_pess,3)}%")
print(f"Base (2.5-3.0) | {round(rev_base_2026,1)} | {round(rev_base_2027,1)} | {round(rev_base_2028,1)} | +{int(round(cum_growth_base))} | {round(share_base,3)}%")
print(f"Optimistic (4.0+) | {round(rev_opt_2026,1)} | {round(rev_opt_2027,1)} | {round(rev_opt_2028,4)} | +{int(round(cum_growth_opt))} | {round(share_opt,3)}%")

```

Прогноз доходу ПП «ЦВІТ» за сценаріями (млн грн)

Методологічні пояснення

Методологія прогнозування доходу ПП «ЦВІТ» базується на формулі складного відсотка (CAGR), модифікованій з урахуванням рівня рефлексивної зрілості (шкала РМУ-5). Формула (3.1) має вигляд: $g = g_0 + k * \Delta PMU$, де $g_0 = 9\%$ (мінімальний темп зростання для песимістичного сценарію), $k = 4,5\%$ (емпіричний коефіцієнт чутливості). Базовий дохід за 2025 р. екстрапольовано як 96 млн грн (на основі даних за 9 місяців: 72 млн грн / 0,75).

Сценарії формуються залежно від темпів зміни РМУ-5:

- Песимістичний (РМУ 1,4-1,6): $g = 9\%$ (мінімальна зміна, реактивна модель, кумулятивне зростання ~29-30%).
- Базовий (РМУ 2,5-3,0): ефективний $g \approx 17,96\%$ (помірна трансформація, зростання ~64%).
- Оптимістичний (РМУ 4,0+): ефективний $g \approx 21,65\%$ (швидкий перехід до проактивної моделі, зростання ~80%).

Розрахунок ринку: 2024 р. = 239 млрд грн (239000 млн грн), щорічне зростання = 18%. Частка ринку у 2028 р. обчислюється як $(\text{дохід}_{2028} / \text{обсяг\_ринку}_{2028}) * 100\%$. Код використовує Python для обчислень, округлення значень відповідає таблиці 3.4 (з можливими мінімальними розбіжностями через точність float). Дані джерел: фінансові звіти (форми №1-м, №2-м), галузеві оцінки з Promodo, Statista, BRDO, EVOGroup [221-226], що забезпечує відтворюваність і валідність прогнозів, підтверджуючи залежність фінансових результатів від рівня рефлексивного управління.

Python код

```
import math
base_revenue = 96
growth_pess = 0.09
growth_base = (1 + 0.64)**(1/3) - 1
growth_opt = (1 + 0.80)**(1/3) - 1
rev_pess_2026 = base_revenue * (1 + growth_pess)
rev_pess_2027 = rev_pess_2026 * (1 + growth_pess)
rev_pess_2028 = rev_pess_2027 * (1 + growth_pess)
cum_growth_pess = ((rev_pess_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
rev_base_2026 = base_revenue * (1 + growth_base)
rev_base_2027 = rev_base_2026 * (1 + growth_base)
rev_base_2028 = rev_base_2027 * (1 + growth_base)
cum_growth_base = ((rev_base_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
rev_opt_2026 = base_revenue * (1 + growth_opt)
rev_opt_2027 = rev_opt_2026 * (1 + growth_opt)
rev_opt_2028 = rev_opt_2027 * (1 + growth_opt)
cum_growth_opt = ((rev_opt_2028 - base_revenue) / base_revenue) * 100
market_2024 = 239000
market_growth = 0.18
market_2025 = market_2024 * (1 + market_growth)
market_2026 = market_2025 * (1 + market_growth)
market_2027 = market_2026 * (1 + market_growth)
market_2028 = market_2027 * (1 + market_growth)

share_pess = (rev_pess_2028 / market_2028) * 100
share_base = (rev_base_2028 / market_2028) * 100
```

```

share_opt = (rev_opt_2028 / market_2028) * 100
print("Scenario (RMU-5 level) | 2026 | 2027 | 2028 | Cumulative growth 2025-2028, % | Market share in 2028")
print(f"Pessimistic (1.4-1.6) | {round(rev_pess_2026,1)} | {round(rev_pess_2027,1)} | {round(rev_pess_2028,1)} | +{int(round(cum_growth_pess))} | {round(share_pess,3)}%")
print(f"Base (2.5-3.0) | {round(rev_base_2026,1)} | {round(rev_base_2027,1)} | {round(rev_base_2028,1)} | +{int(round(cum_growth_base))} | {round(share_base,3)}%")
print(f"Optimistic (4.0+) | {round(rev_opt_2026,1)} | {round(rev_opt_2027,1)} | {round(rev_opt_2028,4)} | +{int(round(cum_growth_opt))} | {round(share_opt,3)}%")

```

Додаток Е

Повний розрахунок економічної ефективності впровадження РУМД

1. Вхідні дані та джерела

Параметр	Значення (песимістичний / базовий / оптимістичний)	Одиниця	Джерело / обґрунтування
Початкові інвестиції (I_0 = TCO 1-й рік)	24,8 / 18,6 / 14,2	млн грн	Методика TCO Gartner [309], адаптована до ринку ІТ-ритейлу України 2025 р.
Чистий грошовий потік CF_1	38,1 / 111,1 / 198,4	млн грн	Додатковий дохід + економія – ОРЕХ, з моделі розділу 3.1
Чистий грошовий потік CF_2	44,2 / 128,7 / 229,8	млн грн	Зростання на 16 % за рахунок компаундингу (експоненціальна крива)
Чистий грошовий потік CF_3	51,3 / 149,3 / 266,4	млн грн	Зростання на 16 % за рахунок компаундингу
Ставка дисконтування r (WACC)	22 %	% річних	Середній WACC ритейлу ІТ- продуктів України 2025 р. (НБУ, Dragon Capital)
Горизонт планування	3 роки	роки	Стандартний для ІТ-проектів у ритейлі [310]
Додатковий дохід (річний)	32,4 / 87,4 / 162,8	млн грн	Зростання конверсії + LTV з PLS- SEM моделі розділу 3.1
Економія витрат (річна)	12,6 / 32,1 / 58,7	млн грн	Скорочення SAC, ROMI, TCO [308; 309]
SAC до впровадження	1 850	грн	Середній показник ритейлу ІТ- продуктів України 2024-2025 рр.

САС після впровадження	1 850 / 1 420 / 980	грн	Зменшення на 23-47 % за рахунок персоналізації та прогнозування [308]
LTV до впровадження	9 200	грн	Середній LTV клієнта ІТ-ритейлу України 2024-2025 рр.
LTV після впровадження	9 200 / 14 800 / 22 300	грн	Зростання на 18-141 % за рахунок персоналізації [308]

2. Методологія розрахунків

1. **NPV** – стандартна формула дисконтованого грошового потоку: $NPV = -I_0 + \sum (CF_t / (1+r)^t)$, $t = 1 \dots 3$
2. **IRR** - розв’язання рівняння $NPV = 0$ методом Ньютона-Рафсона (numpy.irr або scipy.optimize)
3. **PI** – $PI = \sum (CF_t / (1+r)^t) / I_0$
4. **DPP** – кумулятивний дисконтований потік до моменту, коли сума $\geq I_0$ (лінійна інтерполяція між роками)
5. **LTV / САС** – прямий поділ після впровадження
6. **ROMI** – $(\text{дохід від маркетингу} - \text{витрати}) / \text{витрати} \times 100 \%$
7. **TCO** – CAPEX + OPEX + непрямі витрати за 3 роки (зменшення за рахунок автоматизації)
8. **ROI** – $(\text{сума чистих грошових потоків} - I_0) / I_0 \times 100 \%$ (кумулятивно за 3 роки)

3. Python-код для відтворення розрахунків та перевірки результатів при практичному застосуванні моделі на підприємствах ритейлу ІТ-продуктів.

Python

```
import numpy as np
import numpy_financial as npf
scenarios = {
    'pessimistic': {'I0': 24.8, 'CF': [38.1, 44.2, 51.3], 'r': 0.22},
    'base':        {'I0': 18.6, 'CF': [111.1, 128.7, 149.3], 'r': 0.22},
    'optimistic':  {'I0': 14.2, 'CF': [198.4, 229.8, 266.4], 'r': 0.22}
}
results = {}
for name, data in scenarios.items():
    I0 = data['I0']
    CF = np.array(data['CF'])
    r = data['r']

    discounted_cf = CF / (1 + r) ** np.arange(1, 4)
    npv = np.sum(discounted_cf) - I0
    cash_flows = np.concatenate((-I0, CF))
    irr = npf.irr(cash_flows) * 100
    pi = np.sum(discounted_cf) / I0
    cum_disc = np.cumsum(discounted_cf)
    for t in range(1, 4):
        if cum_disc[t-1] >= I0:
            dpp = t
            break
```

```

else:
    frac = (I0 - cum_disc[-2]) / (cum_disc[-1] - cum_disc[-2])
    dpp = 2 + frac
total_cf = np.sum(CF)
roi = (total_cf - I0) / I0 * 100

results[name] = {
    'NPV': round(npv, 1),
    'IRR': round(irr, 1),
    'PI': round(pi, 2),
    'DPP': round(dpp, 1),
    'ROI': round(roi, 0)
}
for scenario, vals in results.items():
    print(f"\n{scenario.capitalize()} сценарій:")
    for k, v in vals.items():
        print(f"{k}: {v}")

```

Додаток Ж

**Приватне підприємство
«Комтехсервіс»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор
ПП «Комтехсервіс»

**Посадова інструкція
"Рекламиста"**

_____ М. М. Шматов
"04" січня 2017 р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ РЕКЛАМІСТА

I. Загальні положення

- 1.1 Рекламист належить до професійної групи "Професіонали".
- 1.2 Призначення на посаду рекламиста та звільнення з неї здійснюється наказом директора підприємства за поданням начальника відділу з реклами, зв'язків з громадськістю з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
- 1.3 Рекламист підпорядковується безпосередньо начальнику відділу з реклами, зв'язків з громадськістю.
- 1.4 Рекламист під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.
- 1.5 В своїй роботі рекламист керується чинними законодавчими і іншими нормативно-правовими актами України, внутрішніми нормативними документами підприємства, а також своєю посадовою інструкцією.

II. Завдання та обов'язки

Рекламист:

- 2.1 Здійснює аналітичну роботу, спрямовану на створення рекламного продукту, сприяє його визначенню та просуванню на ринку товарів і послуг.
- 2.2 Забезпечує розробку комунікаційної стратегії, елементами якої є рекламний об'єкт.
- 2.3 Визначає роль і місце основних елементів комунікацій, а саме: реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю, виставкової діяльності, організації рекламної діяльності тощо.
- 2.4 Формує основні заходи в рамках здійснення цих форм комунікацій та визначає відповідні напрями їх реалізації.
- 2.5 Накопичує інформацію, що стосується ідеї рекламного продукту. Здійснює розробку художнього образу торгової марки, системи можливих варіантів, що

відповідають кінцевому продукту, враховуючи вподобання та смаки споживачів, етику та ментальність.

- 2.6 Вивчає результати ринкових досліджень, що стосуються реклами товарів, послуг, об'єктів реклами тощо, на підставі яких розробляє довготермінову програму рекламної стратегії, спрямовану на досягнення най значущої рекламної ідеї.
- 2.7 Узгоджує з відповідним замовником стратегію розвитку та план рекламної кампанії, формує медіа-план.
- 2.8 Забезпечує організацію рекламної діяльності, проводить переговори щодо виявлення напрямку розвитку та масштабності рекламної кампанії для просування рекламного об'єкта на внутрішньому та зовнішньому ринках товарів і послуг.
- 2.9 Вивчає особливості предмета реклами та коло потенційних споживачів.
- 2.10 Керує процесом інформаційного та емоційного наповнення рекламної комунікації.
- 2.11 Здійснює контроль за розробкою всіх елементів рекламної кампанії спільно з іншими працівниками.
- 2.12 Готує рекламний продукт для засобів масової інформації та інших комунікаційних засобів.
- 2.13 Здійснює розробку текстових рекламних звернень, слів, назв фірм та продукту, складає рекламні вірші тощо
- 2.14 Забезпечує високу якість створеного рекламного продукту, враховуючи особливості обраного виду реклами чи засобу комунікації та вимоги сучасних технологій.
- 2.15 Розробляє відповідні рекомендації щодо поліпшення якості рекламного продукту чи послуг.
- 2.16 Контролює проведення рекламної кампанії в засобах масової інформації та інших каналах комунікацій протягом всього періоду її проведення.
- 2.17 Вносить пропозиції, доцільні зміни та доповнення під час проведення рекламної кампанії.
- 2.18 Відповідає за якість та ефективність рекламної кампанії, стверджує корпоративний стиль діяльності підприємства.
- 2.19 Бере участь у розробленні рекламних проектів, акцій, шоу, презентацій.
- 2.20 Надає методичну та практичну допомогу рекламодавцям та підрядникам.
- 2.21 Налагоджує зв'язки з творчими партнерами, систему збору необхідної інформації з метою вдосконалення роботи із засобами комунікації.
- 2.22 Забезпечує творчі зв'язки з провідними рекламними агентствами, установами, творчими особами.
- 2.23 Вивчає, аналізує та запроваджує передовий вітчизняний та світовий досвід щодо створення рекламного продукту.

III. Повинен знати

- 3.1 Нормативні правові акти, положення, інструкції, інші керівні матеріали, що стосуються рекламної діяльності.
- 3.2 Законодавство про рекламу.
- 3.3 Види реклами й основи організації рекламної діяльності.
- 3.4 Перспективи розвитку підприємства, що робить рекламовану продукцію і робить рекламовані послуги.
- 3.5 Номенклатуру й асортимент товару, що реалізовується, і послуг, що надаються, основні їх характеристики.
- 3.6 Вимоги потенційних покупців до товару і замовників до послуг.
- 3.7 Основи організації зв'язку з засобами масової інформації, прийоми і методи ділового спілкування і ведення переговорів.
- 3.8 Методи збору і підготовки рекламних матеріалів.
- 3.9 Порядок підготовки рекламних кампаній.
- 3.10 Основи естетики, етики, психології.
- 3.11 Правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

IV. Кваліфікаційні вимоги

- 4.1 Освіта: повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст).
- 4.2 Досвід роботи: без пред'явлення вимог до стажу роботи
- 4.3 Додаткові вимоги: креативність.

V. Права

Рекламист має право:

- 5.1 Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
- 5.2 Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.
- 5.3 В межах своєї компетенції повідомляти керівнику про всі виявлені недоліки в діяльності та вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 5.4 Запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.
- 5.5 Підвищувати свою професійну кваліфікацію.
- 5.6 Вносити на розгляд керівника підприємства подання про призначення, переведення та звільнення працівників відділу, пропозиції про їх заохочення або про накладення на них стягнень.
- 5.7 Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

VI. Відповідальність

Рекламист несе відповідальність:

- 6.1 За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
- 6.2 За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 6.3 За заподіяння матеріальної шкоди підприємству з власної вини у межах, встановлених законодавством України.
- 6.4 За розголошення комерційної таємниці – відповідно до діючого адміністративного, кримінального і трудового законодавства України.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Для виконання обов'язків та реалізації прав рекламист взаємодіє:

- 7.1 З менеджером (управителем) з маркетингу підприємства з питань реалізації маркетингових планів.
- 7.2 З бухгалтерією підприємства з питань планування витрат на проведення рекламних акцій та випуску рекламної продукції.
- 7.3 З керівником відділу реклами, зв'язків з громадськістю, з метою координування роботи та проставлення пріоритетних задач.
- 7.4 З відділом матеріально-технічного постачання, з метою проведення внутрішнього переміщення за замовлення товару.
- 7.5 З інженерами-програмістами, з метою налагодження автоматизації звітів у автоматизованих системах керування даними; налагодження механіки стимулювання збуту в мережі Інтернет.

VIII. Кінцеві положення

- 8.1 Графік та режим роботи рекламиста визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку.
- 8.2 В питаннях, що не були висвітлені в даній інструкції, сторони керуються Кодексом законів про працю та іншими державними документами, що регулюють трудові відносини.
- 8.3 Дана посадова інструкція складена у двох примірниках. Один з яких зберігається у відділі кадрів, інший – у безпосереднього керівника даного працівника.

УЗГОДЖЕНО

Начальник відділу
з реклами, зв'язків
з громадськістю

(підпис)

Пастушенко С. М.

"04" січня 2017 р.

Начальник відділу
кадрів

(підпис)

Савчук Н. Б.

"04" січня 2017 р.

**Приватне підприємство
«Комтехсервіс»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор
ПП «Комтехсервіс»

**Посадова інструкція
"Менеджера (управителя) з
маркетингу"**

_____ М.М.Шматов
"04" січня 2017 р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА(УПРАВИТЕЛЯ) З МАРКЕТИНГУ

I. Загальні положення

- 1.1 Менеджер (управитель) з маркетингу належить до професійного розділу "Менеджери (управителі)".
- 1.2 Призначення на посаду менеджера (управителя) з маркетингу та звільнення з неї здійснюється наказом директора підприємства за поданням начальника відділу з реклами, зв'язків з громадськістю з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
- 1.3 Менеджер (управитель) з маркетингу підпорядковується безпосередньо начальнику відділу з реклами, зв'язків з громадськістю.
- 1.4 Менеджер (управитель) з маркетингу під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.
- 1.5 В своїй роботі менеджер (управитель) з маркетингу керується чинними законодавчими і іншими нормативно-правовими актами України, внутрішніми нормативними документами підприємства, а також своєю посадовою інструкцією.

II. Завдання та обов'язки

Менеджер (управитель) з маркетингу:

- 2.1 Здійснює розробку маркетингової політики організації на основі аналізу споживчих властивостей товару, що продається, і прогнозування споживчого попиту на товар, споживчих якостей аналогічного конкурентного товару
- 2.2 Забезпечує участь відділу в складанні перспективних і поточних планів реалізації товару підприємства, визначенні нових ринків збуту і нових споживачів.
- 2.3 Координує діяльність усіх функціональних підрозділів по збору й аналізу комерційно-економічної інформації, створенню банку даних по маркетингу

товару (заявки на постачання, договори на реалізацію, наявність запасів, місткість ринку і т.п.).

- 2.4 Організовує вивчення думки споживачів про товар, що продається, її впливу на збут товару і підготовку пропозицій по підвищенню конкурентноздатності і якості.
- 2.5 Організовує розробку стратегії проведення рекламних заходів у засобах масової інформації за допомогою зовнішньої, світлової, електронної, поштової реклами, участь у галузевих виставках, ярмарках, виставках-продажах для інформування потенційних споживачів і розширення ринків збуту.
- 2.6 Готує пропозиції по формуванню фірмового стилю підприємства і фірмового оформлення рекламної продукції.
- 2.7 Здійснює методичне керівництво дилерською службою і її забезпечення всією необхідною рекламною документацією.
- 2.8 Складає звіти про проведення регіональних (виїзних) маркетингових досліджень при підготовці просування товару підприємства в інших регіонах.
- 2.9 Надає директору підприємства варіанти плану маркетингу відповідно до визначеного регламенту і у встановлені терміни.
- 2.10 Здійснює контроль за виконанням заходів плану маркетингу.
- 2.11 Координує роботи з підготовки плану маркетингу і окремих заходів.
- 2.12 Виконує всі інші вказівки безпосереднього керівника та керівництва підприємства, що стосуються його роботи.

III. Повинен знати

- 3.1 Постанови, розпорядження, накази, інші керівні і нормативні документи вищих органів, що стосуються діяльності підприємства.
- 3.2 Методи визначення платоспроможності попиту і порядок розробки перспективних і поточних планів закупівлі і збуту.
- 3.3 Основні споживчі властивості товару, що продається, відмінність від аналогів.
- 3.4 Методи вивчення ринкової кон'юнктури і розробки прогнозів попиту на товар, що продається.
- 3.5 Організацію рекламної справи.
- 3.6 Умови постачання, збереження і транспортування товару.
- 3.7 Способи і методи роботи з дилерами, вендорами, засобами масової інформації.
- 3.8 Організацію обліку і складання звітності про виконання планів збуту і реалізації товару.
- 3.9 Правила і норми охорони праці, протипожежного захисту, виробничої санітарії та особистої гігієни.

IV. Кваліфікаційні вимоги

- 4.1 Освіта: повна вища освіта (магістр, спеціаліст).
- 4.2 Досвід роботи: від 6 місяців у відділі маркетингу або реклами.

V. Права

Менеджер (управитель) з маркетингу має право:

- 5.1 Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
- 5.2 Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.
- 5.3 В межах своєї компетенції повідомляти керівнику про всі виявлені недоліки в діяльності та вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 5.4 Запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.
- 5.5 Підвищувати свою професійну кваліфікацію.
- 5.6 Вносити на розгляд керівництва підприємства пропозиції щодо покращання роботи, пов'язаної з обов'язками, що передбачені цією інструкцією.
- 5.7 Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

VI. Відповідальність

Менеджер (управитель) з маркетингу несе відповідальність:

- 6.1 За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, - в межах, визначених чинним законодавством України про працю.
- 6.2 За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, - в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 6.3 За заподіяння матеріальної шкоди підприємству з власної вини у межах, встановлених законодавством України.
- 6.4 За розголошення комерційної таємниці – відповідно до діючого адміністративного, кримінального і трудового законодавства України.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Для виконання обов'язків та реалізації прав менеджер (управитель) з маркетингу взаємодіє зі всіма підрозділами підприємства щодо виконання вимог своєї посадової інструкції.

- 7.1 З бухгалтерією з питань в процесі складання бюджету витрат по реалізації,

- збуту та маркетингових заходів.
- 7.2 З інженером-програмістом щодо впровадження нових інформаційних систем.
 - 7.3 З безпосереднім керівником щодо впровадження/зміни маркетингового плану, виконання своєї посадової інструкції.
 - 7.4 З начальником відділу збуту (маркетингу) щодо впровадження/зміни системи лояльності, ефективного стимулювання збуту орієнтованого на конкретну цільову аудиторію та конкурентну пропозицію.
 - 7.5 З відділом матеріально-технічного постачання щодо замовлення необхідного товару, який бере участь у маркетингових активностях.
 - 7.6 З директором підприємства щодо впровадження нових товарних груп та послуг.

VIII. Кінцеві положення

- 8.4 Графік та режим роботи менеджера (управителя) з маркетингу визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку.
- 8.5 В питаннях, що не були висвітлені в даній інструкції, сторони керуються Кодексом законів про працю та іншими державними документами, що регулюють трудові відносини.
- 8.6 Дана посадова інструкція складена у двох примірниках. Один з яких зберігається у відділі кадрів, інший – у безпосереднього керівника даного працівника.

УЗГОДЖЕНО

Начальник відділу
з реклами, зв'язків
з громадськістю

(підпис)

Пастушенко С. М.

"04" січня 2017 р.

Начальник відділу
кадрів

(підпис)

Савчук Н. Б.

"04" січня 2017 р.

**Приватне підприємство
«Комтехсервіс»**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Директор
ПП «Комтехсервіс»

**Посадова інструкція
"Начальника відділу з реклами,
зв'язків з громадськістю"**

_____ М. М. Шматов
"04" січня 2017 р.

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ З РЕКЛАМИ, ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

I. Загальні положення

- 1.1 Начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю належить до професійної групи "Керівники".
- 1.2 Призначення на посаду начальника відділу з реклами, зв'язків з громадськістю та звільнення з неї здійснюється наказом директора підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів про працю України та чинного законодавства про працю.
- 1.3 Начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю підпорядковується безпосередньо директору підприємства.
- 1.4 Начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю під час відсутності, заміщається особою, призначеною в установленому порядку, яка набуває відповідних прав і несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.
- 1.5 В своїй роботі начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю керується чинними законодавчими і іншими нормативно-правовими актами України, внутрішніми нормативними документами підприємства, а також своєю посадовою інструкцією.

II. Завдання та обов'язки

Начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю:

- 2.1 Організовує роботу з рекламування продукції, що реалізується, та послуг, що надаються з метою їх просування на ринки збуту, інформуючи споживачів про переваги якості та відмінні властивості товарів та послуг, що рекламуються.
- 2.2 Розробляє плани рекламних заходів з одного виду або групи товарів (послуг) і визначає затрати на їх проведення.
- 2.3 Здійснює планування та координацію робіт з проведення рекламних кампаній.

- 2.4 Здійснює загальне керівництво діяльністю відділу реклами, планує, координує, удосконалює його роботу.
- 2.5 Розподіляє обов'язки між працівниками, очолює та контролює їх роботу.
- 2.6 Формує кадровий резерв на працівників відділу.
- 2.7 Бере участь у формуванні рекламної стратегії, яка базується на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційній та інвестиційній діяльності.
- 2.8 Здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, кольорового та музичного оформлення.
- 2.9 Визначає конкретних носіїв реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання.
- 2.10 Вивчає ринок збуту та попит покупців з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів та термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на яких слід спрямувати рекламу, орієнтуючи її на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю.
- 2.11 Організовує розроблення рекламних текстів, плакатів, проектів, каталогів, буклетів, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність реклами, додержання норм громадської моралі, не допускаючи порушень правил конкурентної боротьби.
- 2.12 Здійснює контроль за розробленням та реалізацією договорів і контактів з рекламування продукції та послуг.
- 2.13 Організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збору потрібної інформації та розширення зовнішніх зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності.
- 2.14 Аналізує мотивацію попиту на продукцію, що виробляється, або послуги, що надаються, організовує вивчення потреби покупців та визначає спрямованість проведення рекламних кампаній.
- 2.15 Підтримує необхідні зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства, установами, організаціями в процесі розроблення і проведення рекламних заходів, залучає до вирішення поставлених завдань консультантів і експертів, запрошує до участі в рекламі широковідомих та популярних осіб, укладаючи з ними договори на комерційній основі.
- 2.16 Виконує всі інші вказівки керівництва підприємства, що стосуються його роботи.

III. Повинен знати

- 3.10 Законодавчі та нормативні правові акти, що регламентують підприємницьку, комерційну і рекламну діяльність.
- 3.11 Основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу.
- 3.12 Кон'юнктуру ринку.

- 3.13 Порядок ціноутворення і оподаткування.
- 3.14 Теорію і практику менеджменту.
- 3.15 Організацію рекламної справи.
- 3.16 Засоби і носії реклами.
- 3.17 Основи ділового адміністрування, маркетингу.
- 3.18 Форми і методи ведення рекламних кампаній.
- 3.19 Порядок розроблення договорів і контрактів щодо організації і проведення рекламних кампаній.
- 3.20 Правила і норми охорони праці, правила техніки безпеки, виробничої санітарії і гігієни, протипожежної безпеки, цивільної оборони.

IV. Кваліфікаційні вимоги

- 4.3 Освіта: повна вища освіта напряму підготовки "Менеджмент" (магістр, спеціаліст).
- 4.4 Досвід роботи: від 2-х років в сфері реклами.

V. Права

Начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю має право:

- 5.8 Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
- 5.9 Брати участь в обговоренні питань, що стосуються виконання його обов'язків.
- 5.10 В межах своєї компетенції повідомляти керівнику про всі виявлені недоліки в діяльності та вносити пропозиції щодо їх усунення.
- 5.11 Запитувати і отримувати документи, матеріали та інформацію, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків і розпоряджень керівництва.
- 5.12 Підвищувати свою професійну кваліфікацію.
- 5.13 Вносити на розгляд керівника підприємства подання про призначення, переведення та звільнення працівників відділу, пропозиції про їх заохочення або про накладення на них стягнень.
- 5.14 Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні ним посадових обов'язків.

VI. Відповідальність

Начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю несе відповідальність:

- 6.5 За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, а також за невикористання або неповне використання своїх функціональних прав, що передбачені цією посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним законодавством України про працю.

- 6.6 За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- 6.7 За заподіяння матеріальної шкоди підприємству з власної вини у межах, встановлених законодавством України.
- 6.8 За розголошення комерційної таємниці – відповідно до діючого адміністративного, кримінального і трудового законодавства України.

VII. Взаємовідносини (зв'язки) за посадою

Для виконання обов'язків та реалізації прав начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю взаємодіє з усіма підрозділами підприємства щодо виконання вимог своєї посадової інструкції, а саме:

- 7.1 З директором підприємства, з метою розробки рекламної стратегії підприємства та планування активностей для збільшення збуту товарів компанії.
- 7.2 З усіма керівниками структурних підрозділів, з метою планування тактичних кроків для реалізації стратегічного планування;
- 7.3 З бухгалтерією, з метою контролю та ефективності витрат на рекламні активності та доступом до інформації про нарахування заробітної плати відділу, який очолює.
- 7.4 З відділом інформаційних технологій, з метою комфортного облаштування робочого місця та проведенню превентивних діагностик робочої техніки, з метою впровадження нових інформаційних послуг
- 7.5 З відділом матеріально-технічного постачання, з метою впровадження нового товару на ринку.
- 7.6 З менеджером по персоналу, з метою релевантного відбору кадрів, внутрішніх ротацій тощо.

VIII. Кінцеві положення

- 8.7 Графік та режим роботи начальника відділу реклами, зв'язків з громадськістю визначається відповідно до Правил внутрішнього трудового розпорядку.
- 8.8 В питаннях, що не були висвітлені в даній інструкції, сторони керуються Кодексом законів про працю та іншими державними документами, що регулюють трудові відносини.
- 8.9 Дана посадова інструкція складена у двох примірниках. Один з яких зберігається у відділі кадрів, інший – у безпосереднього керівника даного працівника.

УЗГОДЖЕНО

Начальник відділу
кадрів

(підпис)

Савчук Н. Б.

"04" січня 2017р.

Приватне підприємство «Комтехсервіс»

ПОЛОЖЕННЯ
про відділ маркетингу та реклами

04.01.2017

м. Рівне



1. Загальні положення

1.1. Рекламний відділ (далі — Відділ) є самостійним структурним підрозділом Приватного підприємство «Комтехсервіс» (далі — Підприємство) підпорядкованим керівнику відділу

1.2. У своїй діяльності Відділ керується Конституцією України, законами України, зокрема, Цивільним кодексом України від 16.01.2003 № 435-IV, Господарським кодексом України від 16.01.2003 № 436-IV, Законом України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР, Законом України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-XII, Законом України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, інших центральних органів виконавчої влади, статутом Підприємства, внутрішніми інструкціями, правилами і стандартами, наказами директора Підприємства, вказівками керівника відділу та цим Положенням.

1.3. Відділ діє відповідно до перспективних та поточних планів його роботи, затверджених директором Підприємства.

1.4. До складу Відділу входять:

- Начальник відділу з реклами, зв'язків з громадськістю Менеджер (управитель) з маркетингу
- Фахівець із зв'язків з громадськістю та пресою
- Рекламист
- Дизайнер
- Фотограф

1.5. Функції працівників Відділу, кваліфікаційні вимоги до них визначають у посадових інструкціях, які затверджує директор Підприємства за погодженням із керівником відділу.

1.6. На посади працівників Відділу приймають (переводять) осіб, кваліфікаційний рівень яких відповідає вимогам відповідних посадових інструкцій.

1.7. Працівників Відділу приймають на роботу, переводять на інші посади, звільняють з роботи відповідно до законодавства про працю та на підставі наказів директора Підприємства. Прийняття на посаду, переведення на іншу посаду, звільнення, застосування заходів заохочення та стягнення до працівників Відділу проводять за погодженням з начальником Відділу.

2. Основні завдання

Основними завданнями Відділу є:

- 2.1. Розроблення корпоративної стратегії та політики маркетингу, збуту та реклами Підприємства.
- 2.2. Аналіз позицій Підприємства на ринку продукції, прогнозування продажів.
- 2.3. Вироблення товарної та цінової політики Підприємства.

7.2. З бухгалтерією — з питань:

- нормативів на представницькі та рекламні витрати, а також витрати на відрядження;
- звітності про витрати на маркетингові дослідження та проведення рекламних заходів.

7.3. З фінансово-економічним відділом — з питань:

- дотримання планів фінансування статей витрат на маркетингові дослідження, проведення рекламних заходів.
- цінової політики, обсягів обороту, конкурентоспроможності, швидкості реалізації продукції, аналізу витрат на маркетингові дослідження.

7.4. З комерційним відділом — з питань:

- перспективних та короткотермінових планів виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг);
- узагальнення інформації про попит на продукцію, що випускає Підприємства, у т. ч. з окремих позицій її номенклатури;
- формування товарної номенклатури Підприємства;
- аналізу стану ринку товарів (робіт, послуг);
- встановлення оптових та роздрібних цін на продукцію (тарифів на роботи та послуги) для проведення маркетингового аналізу.

7.5. З відділом матеріально-технічного постачання — з питань:

- ведення договірної роботи щодо постачання матеріально-технічних ресурсів;
- матеріально-технічного забезпечення участі Підприємства у виставках, ярмарках.

7.6. З юридичним відділом — з питань:

- юридичної експертизи на відповідність чинному законодавству підготовлених відділом проектів договорів, угод, а також проектів розпорядчих та організаційних документів;
- погодження претензій і позовів до контрагентів із приводу порушення ними договірних зобов'язань;
- роз'яснення законодавства та порядку його застосування при виконанні завдань, покладених на Відділ.

7.7. З відділом кадрів — з питань:

- добору персоналу;
- планування підготовки та підвищення кваліфікації працівників.

7.8. З відділом інформаційних технологій — з питань удосконалення системи електронного документообігу в частині автоматизованої підготовки проектів договорів, угод та додатків до них, здійснення оперативного контролю за маршрутами їх візування, виконанням договірних зобов'язань, проведенням розрахунків із контрагентами.

Начальник
відділу кадрів



[Signature]
(підпис)

Світлик Я.Б.
(ПІБ)

"04" січня 2019 р.

Додаток 3

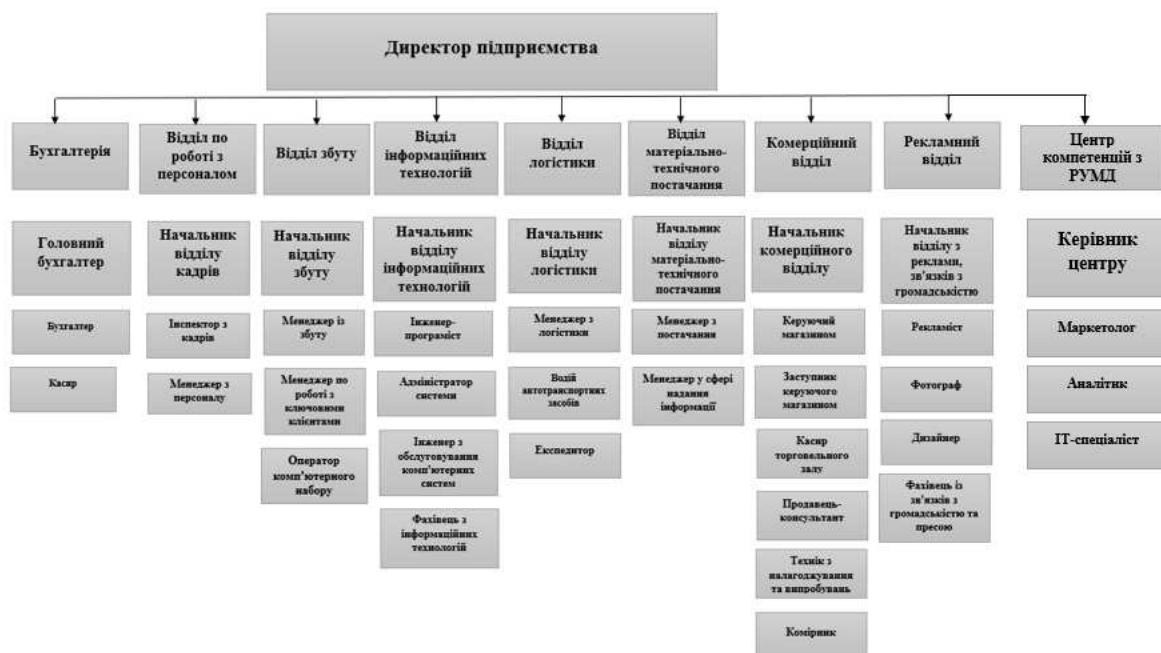
Еволюція організаційної структури до гібридної моделі рефлексивного управління ПП «ЦВІТ»



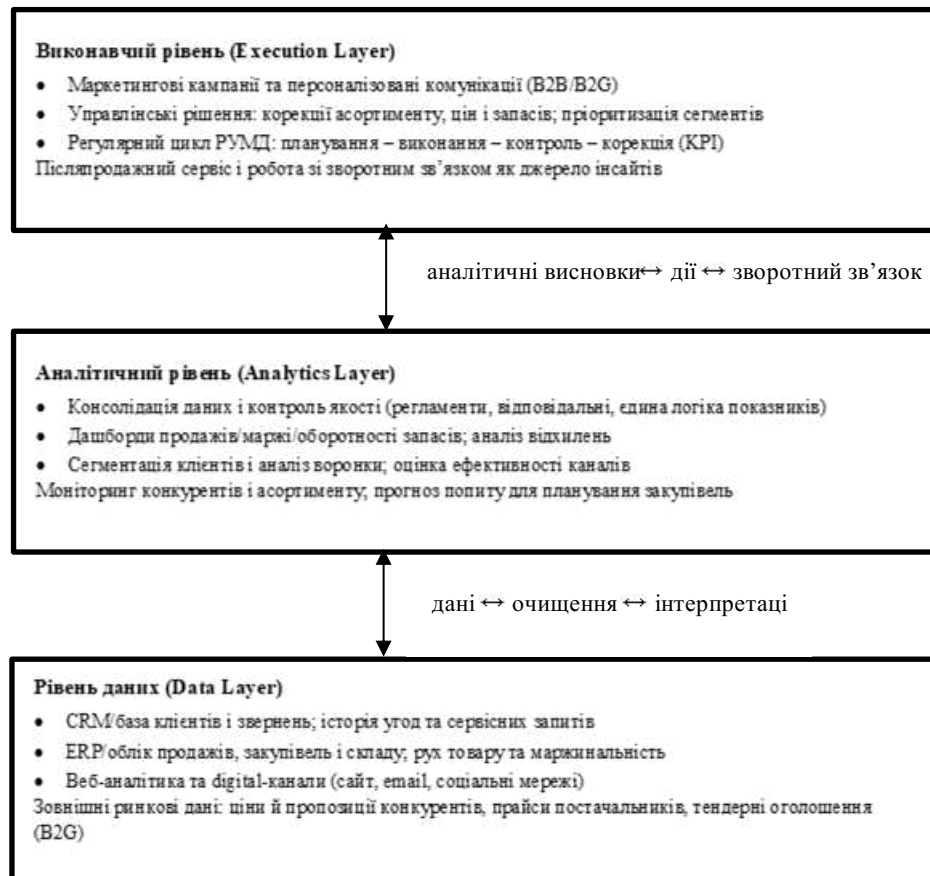
Еволюція організаційної структури до гібридної моделі рефлексивного управління
ТОВ «АЙТІ ПЛЕНЕТ ГРУП»



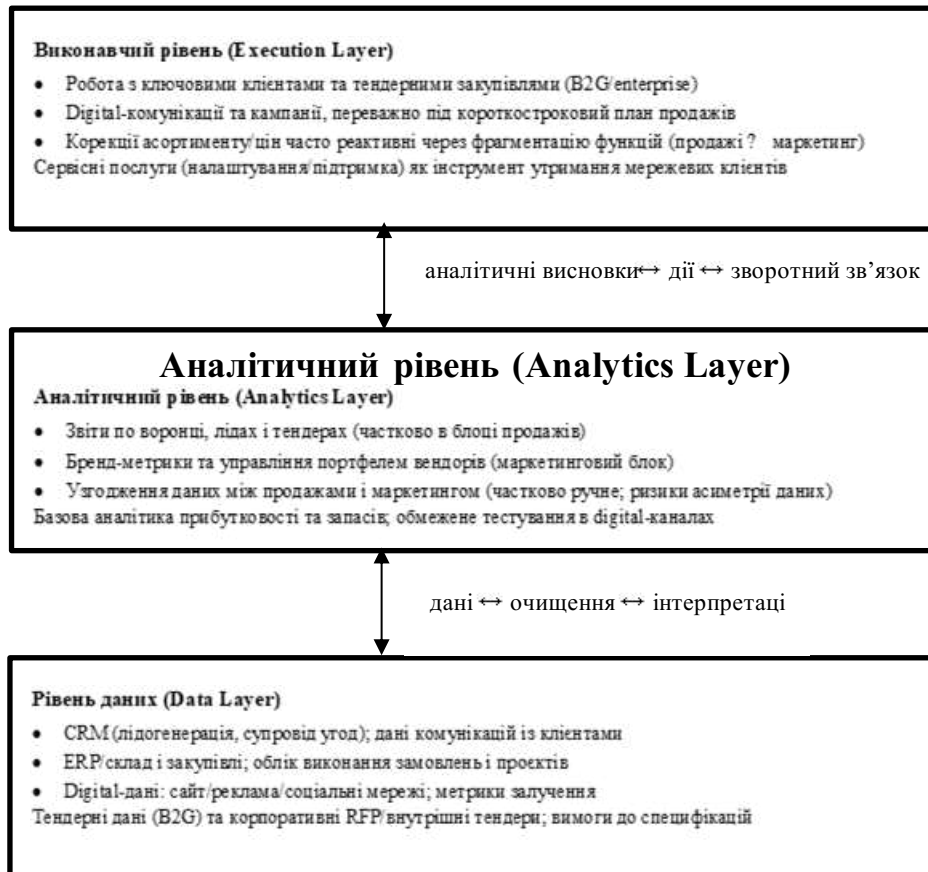
Еволюція організаційної структури до гібридної моделі рефлексивного управління
ПП «КОМТЕХСЕРВІС»



Трирівнева архітектура інформаційного забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю ПП «КОМТЕХСЕРВІС»



Трирівнева архітектура інформаційного забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «АЙТІ ПЛЕНЕТ ГРУП»



Трирівнева архітектура інформаційного забезпечення механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю ПП «ЦВІТ»



СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях України

1. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Теоретико-методичні аспекти рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник НУБГП. Економічні науки: зб. наук. праць. 2023. Вип. 3(103). С. 144-155. URL: <https://ep3.nuwm.edu.ua/28799/> (Особистий внесок здобувача: виділено головну ознаку рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємства; 0,88 д.а., з них 0,78 д.а. належать автору).

2. Malchyk M., Sozoniuk T. Factors that influence the behavior of industrial online information technology (IT) consumers in international B2B and B2G markets. *Економічний простір*. 2025. № 198. С. 194-200. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/03/198-194-200-malchyk.pdf> (Особистий внесок здобувача: визначено та систематизовано чинники поведінки промислових онлайн-споживачів ІТ у міжнародних B2B/B2G ринках, проведено аналіз і сформульовано висновки; 0,8 д.а., з них 0,7 д.а. належать автору).

3. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Аналіз ринкової чутливості до змін у логістиці постачання техніки та електроніки в умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. №23. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17249884> (Особистий внесок здобувача: здійснено аналітичне дослідження ринкової чутливості до логістичних змін в умовах воєнного стану, інтерпретовано результати та підготовлено висновки; 0,8 д.а., з них 0,7 д.а. належать автору).

4. Мальчик М. В., Созонюк Т.В. 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> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7105> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано підхід до формування вартості бренду ІТ-ритейлерів на основі рефлексивного управління маркетингом, виконано аналітичні узагальнення та підготовлено висновки; 1,1 д.а., з них 1,0 д.а. належать автору).

5. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Вплив форс-мажору воєнного стану на виручку і маржинальність ІТ-ритейлера: кореляційно-регресійне моделювання. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 2(54). ISSN 2786-5274 Print DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2\(54\)-3663-3677](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-2(54)-3663-3677) (Особистий внесок здобувача: розроблено та реалізовано кореляційно-регресійну модель впливу на виручку і маржинальність, виконано діагностику якості моделі (адекватність, значущість коефіцієнтів); здійснено економічну інтерпретацію результатів і сформовано підсумкові висновки; 1,1 д.а., з них 1 д.а. належать автору).

6. Созонюк Т. В. Механізми адаптації рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів у межах глобальних цифрових екосистем. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. №27. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19068440> (1,01 д. а).

Наукові праці, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Sozoniuk T., Malchyk M. Modern digital marketing trends. *Majesty of Marketing, Materials of the XVIII International conference for the students and junior research staff*. (8 th of December 2022, Ukraine). Dnipro, 2022. P. 154-155. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BA%D0%B0%20Majesty%20of%20Marketing%202022.pdf> (Особистий внесок здобувача: проведено аналіз актуальних трендів цифрового маркетингу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

8. Sozoniuk T., Malchyk M. The basis of reflective management in it marketing. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції* (11-12 травня 2023 р.). Рівне. 2023. С. 483-485. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/26282/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%A0%D0%9C%D0%92%20%D0%9D%D0%A3%D0%92%D0%93%D0%9F%202023_%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%80%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf (Особистий внесок здобувача: сформульовано ключові положення рефлексивного управління в ІТ-маркетингу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

9. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Гештальт-технології при рефлексивному управлінні підприємством. *Сучасні тренди поведінки споживачів товарів і послуг: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конференції* (23-24 лютого 2024 р.). Рівне. 2024. С. 191-194. URL: https://rshu.edu.ua/images/nauka/zb_stpstp_2024.pdf (Особистий внесок здобувача: узагальнено можливості застосування гештальт-технологій у рефлексивному управлінні підприємством; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

10. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Інструменти нейромаркетингу в рефлексивному управлінні компаніями. *Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конференції* (11-12 квітня 2024р.). Харків. 2024. URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2024/pages/sections/section07/page1208.html> (Особистий внесок здобувача: систематизовано інструменти нейромаркетингу для рефлексивного управління компаніями; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

11. Malchyk M., Sozoniuk T. Reflexive methods as innovations in the marketing activities of it-enterprises. *Marketing of innovations. Innovations in marketing: materials of the International Scientific Internet Conference* (December, 2024). Bielsko-Biala: WSEH. 2024. [E-edition] URL: <https://ir.duan.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4ca16a50-1a00-41ec-891c-631e09c5142f/content> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано застосування рефлексивних методів як маркетингових інновацій в ІТ-підприємствах; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

12. Мальчик М. В., Созонюк Т.В. Рефлексивні методи управління як основа для персоналізації CRM- маркетингу. *Сучасні проблеми моделювання соціально-*

економічних систем: матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конференції (22-23 квітня 2025 р.). Харків. 2025. URL: <https://mpsesm.hneu.edu.ua/book/2025/index.html> (Особистий внесок здобувача: розроблено підхід до використання рефлексивних методів управління для персоналізації CRM-маркетингу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

13. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Генеративний ІІІ у рефлексивному управлінні маркетингом ІТ-ритейлеру: персоналізація та зміна поведінки споживача. *Сучасні тренди в поведінковому маркетингу*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конференції з проблем маркетингу (6-7 листопада 2025 р.). Львів. 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/stpm/tezy-dopovidey> (Особистий внесок здобувача: проаналізовано роль генеративного ІІІ у рефлексивному управлінні маркетингом ІТ-ритейлу; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).

14. Мальчик М. В., Созонюк Т. В. Штучний інтелект в омніканальному ІТ-ритейлі: баланс вимірювальної точності та конфіденційності даних. *Стратегічне управління бізнесом на рубежі епох: тенденції та виклики*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції (23 жовтня 2025 р.). Київ. 2025. С.186-189. URL: <http://doi.org/10.35668/2025-10-23.211> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано підходи до використання ІІІ в омніканальному ІТ-ритейлі з урахуванням точності вимірювань і конфіденційності даних; 0,2 д.а., з них 0,1 д.а. належать автору).



ПП «КОМТЕХСЕРВІС»

р/р UA543052990000026001010700723 в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

МФО 305299 ЄДРПОУ 32881326

33014 м. Рівне, вул. Княгині Ольги, 5

Вих. №133 від 02.02.2026 року

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи

Созонюка Тараса Володимировича

на здобуття наукового ступеня

доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка

У практичній діяльності Приватного підприємства «Комтехсервіс» використано результати, які сформовані внаслідок виконання дисертаційної роботи Созонюка Тараса Володимировича на тему «Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів» шляхом запровадження діагностики рефлексивної зрілості РМУ-5 і фінансово-маркетингової аналітики (KPI/дашборди). Це дало змогу об'єктивно оцінювати результативність управління маркетинговою діяльністю та оптимізувати бюджети. Результати сценарного прогнозування підтвердили відчутний економічний ефект від зростання зрілості системи: у базовому сценарії (часткова інституціоналізація рефлексивних практик) прогнозується приріст доходу на 64% за три роки порівняно з 29% у песимістичному сценарії, тоді як перехід до проактивної моделі (оптимістичний сценарій) забезпечує зростання доходу до 80% відносно бази 2025 р.

Директор ПП «Комтехсервіс»



Михайло ШМАТОВ

ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП»
вул. Євгена Чикаленка,
10-Б, н/п №1
м. Київ, 01004
Тел.: +38(044) 467 58 77
itplaneta@itplaneta.com.ua



Код ЄДРПОУ 43681980
ІПН 436819826591
IBAN UA763348510000000026001133743
в ПАТ "ПУМБ" МФО 334851

Вих. №270226/1
Від 27 лютого 2026 року

Довідка про впровадження результатів дисертації
Созонюка Тараса Володимировича
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка

Концептуальні та методичні напрацювання, викладені в дисертації Созонюка Тараса Володимировича на тему «Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів», були адаптовані та інтегровані в операційні процеси Товариства з обмеженою відповідальністю «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП» через розгортання інформаційної складової механізму рефлексивного управління маркетинговою діяльністю. Зокрема, інтегрований простір даних, CRM-омніканальні потоки, інструменти сценарного та агентного моделювання разом із методологією оцінки DCF/TCO/ROI дали змогу точніше прогнозувати поведінку споживачів, підвищити результативність таргетування та підтвердити економічний ефект від впроваджених маркетингових змін.

Директор
ТОВ «АЙТІ ПЛАНЕТ ГРУП»



Світлан Молодченко



Вих. № 25022026
Від 25 лютого 2026 р.

АКТ АПРОБАЦІЇ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Созонюка Тараса Володимировича
на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 051 – економіка

ПП «Центр високих інформаційних технологій» підтверджує факт використання у своїй діяльності результатів дисертації Созонюка Тараса Володимировича «Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів». Впровадження п'ятиконтурної моделі рефлексивного управління маркетингом та управлінського циклу «сигнал – інтерпретація – прогноз – дія – реакція – корекція» сприяло упорядкуванню процесів маркетингового управління й забезпечило більш ефективне прийняття рішень на основі актуальних даних.

Директор ПП «Центр високих інформаційних технологій»



Ростислав КОРДУНСЬКИЙ



НАУКОВО-АНАЛІТИЧНА СПІЛКА
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ

46024, Україна, м. Тернопіль,
вул. Я. Яреми, 8

+38 098 99 72 111 ☎
goscanun@gmail.com ✉
www.ngosau.com 🌐

Вих № 280226 Бг 28.02.2026

**Довідка про використання результатів дисертаційної роботи
Созонюка Тараса Володимировича
на тему «Рефлексивне управління маркетинговою діяльністю
підприємств ритейлу IT-продуктів»**

Результати дослідження здобувача вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня Созонюка Т.В. застосовано ГО «Науково-аналітична спілка» при підготовці аналітичних матеріалів, рекомендацій та в практичній діяльності організації.

Зокрема використано такі результати дослідження:

- положення щодо інформаційного забезпечення системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю використано під час розроблення інформаційно-аналітичних матеріалів і консультативних рекомендацій;
- теоретико-методичні засади рефлексивного управління маркетинговою діяльністю в умовах цифрової трансформації використано у просвітницькій, аналітичній та консультаційній діяльності організації;
- підхід до діагностування рівня застосування рефлексивного управління маркетинговою діяльністю для підготовки аналітичних та рекомендаційних матеріалів.

Голова

ГО «Науково-аналітична спілка»



Віталій Рудан



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63-30-98, факс (0362) 63-32-09, mail@nuwm.edu.ua

Від 17.02.26 № 8н-26
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання досліджень, отриманих при виконанні дисертаційної роботи
Созонюку Тарасу Володимировичу
на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 – Економіка
в науково-дослідних роботах, виконаних у науково-дослідній частині
Національного університету водного господарства та природокористування

Видана **Созонюку Тарасу Володимировичу** з підтвердженням того, що результати досліджень, викладених в дисертаційній роботі, що присвячена питанням рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів, використовувались при виконанні кафедральних науково-дослідних тем в науково-дослідній частині згідно з планами науково-дослідних робіт кафедри маркетингу та кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу Національного університету водного господарства та природокористування, а саме:

«Сучасні тренди маркетингу і логістики в умовах глобальних викликів» (Державний реєстраційний номер: 0121U112190, 2021-2026 рр.).

«Інноваційні пріоритети міжнародного бізнесу в умовах геоекономічних трансформацій» (Державний реєстраційний номер: 0121U107606, 2021-2025 рр.).

«Розвиток потенціалу регіону: економічні чинники та ресурсні передумови» (Державний реєстраційний номер: 0121U111063, 2021-2025 рр.).

При виконанні дослідних тем автором теоретично обґрунтовано гібридний підхід до моделювання рефлексивних впливів у системі рефлексивного управління маркетинговою діяльністю (РУМД) підприємств ритейлу ІТ-продуктів, що інтегрує PLS-SEM та агентно-орієнтовану симуляцію для поєднання структурної верифікації та динамічної симуляції маркетингових рішень; розвинуто концептуальні положення побудови системи РУМД підприємств ритейлу ІТ-продуктів на основі поєднання аналітичних і поведінкових інструментів та формування замкненого циклу самокорекції маркетингових рішень.

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків,
д.е.н., професор



Наталія САВІНА



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
(НУВГП)

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362) 63 30 98, факс (0362) 63 32 09,
e-mail: mail@nuwm.edu.ua, web: https://nuwm.edu.ua
код ЄДРПОУ 02071116

Від 27.01.2026 № ОН-03

На № _____ від _____

ДОВІДКА

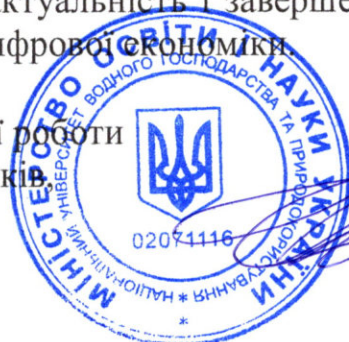
**про використання у навчальному процесі
Національного університету водного господарства та природокористування
результатів досліджень і розробок,
одержаних при виконанні дисертаційної роботи
СОЗОНЮКА ТАРАСА ВОЛОДИМИРОВИЧА
на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 – економіка**

Науково-практичні результати дисертаційної роботи щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та інституційних основ побудови системи рефлексивного управління маркетинговою діяльністю підприємств ритейлу ІТ-продуктів в контексті цифрової трансформації економіки, використовуються в освітньому процесі Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту Національного університету водного господарства та природокористування при викладанні таких навчальних дисциплін, як:

- «Управління продажем»: Тема 3. Інформаційне та процедурне забезпечення управління продажами (використання сертифікованих систем управління та інструментів прогнозування);
- «Маркетинговий менеджмент»: Тема 10. Контроль та аналіз маркетингової діяльності підприємства (організаційне забезпечення рефлексивного управління на основі матричних структур);
- «Поведінка споживача»: Тема 8. Новітні маркетингові інструменти впливу на поведінку споживачів (моделювання рефлексивних впливів та прогнозування поведінкових реакцій споживачів).

Використання результатів дисертаційної роботи сприяє підвищенню якості теоретичної підготовки та набуттю практичних навичок у здобувачів вищої освіти, а також забезпечує актуальність і завершеність навчального процесу в контексті сучасних викликів цифрової економіки.

Проректор з наукової роботи
та міжнародних зв'язків
д.е.н., професор



Наталія САВІНА