

DOI: <http://doi.org/10.32750/2026-0131>

УДК 005:339.138

JEL Classification: M10, M31, L81, D81

Козлова Інна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Харків, Україна

ORCID ID: 0000-0002-5107-6668

e-mail: inna.kozlova@hneu.net

УПРАВЛІНСЬКІ ДОМІНАНТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОПТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Анотація. Метою публікації є обґрунтування теоретико-методологічних засад та практичних інструментів реалізації управлінських домінант розвитку маркетингової діяльності підприємств оптової торгівлі в умовах нестабільного ринкового середовища. Дослідження спрямоване на розробку адаптивних стратегій для суб'єктів господарювання, що функціонують у стратегічно значущих секторах економіки України, зокрема у сфері дистрибуції товарів медичного призначення, в період воєнного стану та активної цифрової трансформації 2025–2026 рр. У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: метод стратегічного PEST-аналізу — для систематизації та багаторівневої оцінки впливу воєнних, економічних та соціальних чинників на маркетингове мікро- та макросередовище; методи статистичного аналізу, групування та порівняння — для детального вивчення динаміки медіаспоживання професійних аудиторій та виявлення стійких трендів у структурі цифрових комунікацій B2B-сегменту; системний підхід — для моделювання адаптивного циклу маркетингового менеджменту, що базується на принципах безперервного моніторингу та когнітивної інтерпретації ринкових сигналів. Теоретичну базу склали концепції стратегічного сканування середовища, предиктивного управління та маркетингової резильєнтності в умовах екстремальної волатильності ринків. Систематизовано ключові детермінанти впливу воєнного стану на зміну парадигми маркетингового управління, де зафіксовано перехід від пріоритету цінової конкуренції до забезпечення функціональної надійності, логістичної стійкості та етичності бізнес-практик. Обґрунтовано, що в умовах гострого дефіциту ресурсів управлінські домінанти зміщуються у вектор раціоналізації медіаміксу та використання нішевих цифрових каналів. На основі опрацювання масивів статистичних даних встановлено домінування відеоцентричних платформ (YouTube, TikTok) та професійних мереж (LinkedIn) як базових інструментів формування експертної довіри. Описано феномен «швидкої експертності», що вимагає від менеджменту впровадження креативних підходів до візуалізації складних технічних характеристик продукції, зокрема лабораторного та діагностичного обладнання. Доведено високу ефективність впровадження інструментів штучного інтелекту (AI-агентів) для прогнозного моделювання споживчого попиту, предиктивної аналітики та реалізації стратегій динамічного ціноутворення. Визначено переваги сервісоцентричної моделі «Продукт-як-Сервіс» (Paas) як інструменту оптимізації капітальних витрат клієнтів та інтеграції стандартів ESG у загальну стратегію створення цінності підприємства. Зроблено висновок, що інтеграція предиктивних та креативних цифрових інструментів у маркетинговий менеджмент є передумовою ринкової стійкості оптових підприємств та їхньої ефективною інтеграції у європейське бізнес-середовище. Виявлено критичні бар'єри інноваційного розвитку (дефіцит кадрів, інерційність культур) та запропоновано використання поетапних дорожніх карт для синхронізації технологічного оновлення з безперервним навчанням персоналу.

Ключові слова: адаптивне управління; B2B-сегмент; маркетинговий менеджмент; прогнозний аналіз; ринкова стійкість; стратегічне сканування; цифрова трансформація; штучний інтелект.

ВСТУП

Постановка проблеми. Трансформація економічної архітектури та цифровізація управління вимагають перегляду маркетингового менеджменту суб'єктів оптової торгівлі. В умовах воєнного стану в Україні проблема загострюється через екстремальну невизначеність, логістичні розриви та зміну споживчих пріоритетів. Особливого

значення це набуває для ринку медичних товарів, де ефективність маркетингу корелює із соціальною безпекою та стабільністю системи охорони здоров'я.

Наукове завдання полягає в обґрунтуванні управлінських домінант, що дозволяють підприємствам адаптуватися до екзогенних шоків та формувати конкурентні переваги через прогнозу аналітику й цифрові комунікації. Практична значущість дослідження пов'язана з наданням керівникам інструментарію для оптимізації ресурсів, впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та переходу до сервісоцентричних моделей взаємодії (Product-as-a-Service).

Отже, розробка адаптивних маркетингових стратегій є невід'ємною складовою відновлення економічної активності та підвищення інноваційної стійкості вітчизняного бізнесу в умовах тривалої кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний базис для розуміння циклів ринкової адаптації та стратегічного аналізу середовища сформовано у класичних працях із маркетингового менеджменту [1]. Проте сучасний вектор переходу до цифрового суспільства вимагає переосмислення цих канонів через призму концепції «Маркетингу 5.0», де інтеграція технологій штучного інтелекту та інтернету речей стає визначальною для покращення клієнтського досвіду [2]. У роботах Дж. Дея та П. Шумейкера [3] детально описано процеси стратегічного сканування та ідентифікації «слабких сигналів» у турбулентних умовах. Саме цей підхід став базою для обґрунтування безперервного моніторингу як обов'язкової складової управління.

Технологічний вектор трансформації B2B-продажів та зміна моделей взаємодії в ланцюгах постачання є предметом системного аналізу агенцій Gartner [4] та HubSpot [5], звіти яких за останні роки фіксують зміщення акцентів у бік динамічної синхронізації цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Глобальні тренди цифровізації та динаміка медіаспоживання, представлені у звітах We Are Social та DataReportal [6], [7], дозволяють об'єктивно оцінити масштаб міграції професійних аудиторій у відеоцентричні платформи.

Особливого значення набувають праці вітчизняних науковців, у яких аналізується досвід адаптації бізнесу до умов воєнного стану. Зокрема, О. Ястремська [8] розглядає маркетингові інструменти як чинники посилення резильєнтності підприємств, а М. Чепелюк [9] акцентує увагу на стратегічних аспектах виживання суб'єктів господарювання в умовах конфлікту. С. Білоус та А. Бривус [10] пропонують моделі адаптації бізнес-стратегій, які ми враховуємо при формуванні управлінських домінант. Дослідження О. Вовчанської та Л. Іванової [11] фокусуються на специфіці реалізації інструментарію маркетингу в умовах системної кризи. Дослідження адаптаційних процесів дозволило науково обґрунтувати пріоритетність цифрових технологій та соціальної відповідальності як фундаментального базису для збереження ринкової стійкості підприємства [12]. Практичні аспекти виживання та розвитку бізнесу через реалізацію ціннісної місії (purpose-driven business) у період війни досліджено в аналітиці McKinsey & Company [13].

Мета статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування управлінських домінант адаптивного розвитку маркетингової діяльності оптових підприємств, їхньої ринкової резильєнтності та інноваційної спроможності на сучасному етапі цифровізації в умовах воєнного стану. Реалізація мети передбачає аналіз трансформації медіаспоживання, ідентифікацію ролі предиктивної аналітики та штучного інтелекту, а також розроблення засад імплементації сервісоцентричних моделей (Product-as-a-Service) для посилення конкурентних переваг підприємств медичного профілю.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження базується на поєднанні принципів маркетингу 5.0, де технології працюють разом із людським підходом, та моделі Product-as-a-Service (PaaS). В основі роботи лежить ідея випереджального управління. Вона передбачає використання штучного інтелекту в маркетингу, щоб зменшити вплив браку кадрів та проблем з енергопостачанням.

Аналіз публікацій показує, що хоча питань адаптації до ринку багато, розвиток маркетингу в оптовій торгівлі медичним обладнанням під час війни вивчений мало. Зараз немає чіткого розуміння того, як перехід фахівців на відеоплатформи (так звана «швидка експертність») впливає на рішення про купівлю складної техніки. Потреба заповнити ці прогалини та створити методіку впровадження сервісних моделей (коли лікарні вигідніше платити за послугу, а не купувати дорогий прилад) і визначила напрям цієї статті.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний стан ринку оптової торгівлі характеризується екстремальним рівнем волатильності та динамічною зміною зовнішніх детермінант попиту. В таких умовах стратегічний маркетинговий менеджмент зазнає фундаментальної трансформації: функція «сканування середовища» (environmental scanning) перетворюється з допоміжної активності на базовий, безперервний управлінський процес. Системний моніторинг трендів та їхня оперативна інтерпретація дозволяють підприємствам здійснювати превентивне коригування інструментарію впливу на ринок, мінімізуючи ризики стратегічного відставання та забезпечуючи ринкову стійкість у межах загальної системи створення цінності [14].

Особливого значення цей процес набуває у контексті виявлення «слабких сигналів» на ранніх етапах їх формування, що дозволяє менеджменту отримати необхідний часовий лаг для адаптації стратегій [3]. Феномен трендоутворення в B2B-сегменті має багатовекторну природу, яку доцільно розглядати через призму таких трансформаційних напрямів:

1. Операційно-управлінський вектор. Спостерігається фундаментальна ревізія протоколів закупівельної діяльності та зміна алгоритмів вибору контрагентів. У професійних сегментах це зумовлює перехід до моделей диференціації не через ціну, а через поглиблену сервісну підтримку та цифрову оркестрацію каналів взаємодії [4].
2. Комунікаційно-когнітивний вектор. Відбувається стрімка еволюція медіаспоживання професійних аудиторій. Традиційні методи просування поступаються місцем омніканальним моделям, де ключову роль відіграє експертний контент та пряма цифрова взаємодія.
3. Технологічно-регуляторний вектор. Інтеграція цифрових практик прийняття рішень (зокрема алгоритмів штучного інтелекту) відбувається паралельно з посиленням регуляторних вимог до прозорості та безпеки ланцюгів постачання. Відтак, ефективне управління маркетингом у 2025–2026 рр. передбачає реалізацію циклу «моніторинг — когнітивна інтерпретація — адаптивна дія», що стає визначальним чинником забезпечення довгострокової конкурентоспроможності оптового підприємства.

Маркетингова діяльність вітчизняних суб'єктів оптової торгівлі (зокрема у стратегічно важливому сегменті товарів медичного призначення) на сучасному етапі детермінується сукупністю специфічних чинників, що впливають із реалій воєнного стану. Для забезпечення ринкової стійкості маркетинговий менеджмент має змістити

фокус на системне оцінювання екзогенних факторів, що модифікують традиційні інструменти впливу на ринок.

З метою об'єктивізації зовнішнього контексту доцільно застосувати методіку PEST-аналізу, адаптовану до умов системної кризи. Це дозволяє ідентифікувати «подвійне обмеження» для маркетингової діяльності: з одного боку — жорсткі ресурсні рамки (інфляційний тиск, логістичні розриви), з іншого — трансформація етичних очікувань суспільства та підвищені вимоги до надійності. Систематизацію ключових факторів воєнного стану та їхній вплив на стратегічні пріоритети підприємств наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Воєнні чинники впливу на маркетингову діяльність підприємств оптової торгівлі

Категорія чинників	Фактори впливу	Вплив на маркетингову стратегію та операційну діяльність
Політичні	Активні бойові дії, безпекові обмеження, міжнародна грантова підтримка	Переформатування цільових ринків; зсув до стратегій «кризового маркетингу»; адаптація портфеля під вимоги міжнародних донорів.
Економічні	Інфляція, валютні коливання, логістичні збої (блокування кордонів, портів)	Рационалізація попиту в бік базових категорій; акцент на ціннісній пропозиції «сукупна вартість володіння»; оптимізація медіаміксу на користь performance-каналів.
Соціальні	Масштабна міграція, зміна споживчих пріоритетів, висока емоційна чутливість суспільства	Пріоритет утримання клієнтів (CRM-активації); емпатичний tone of voice; посилення вимог до соціальної відповідальності (ESG) та прозорості бренду.
Технологічні	Дефіцит енергопостачання, цифровізація процесів, потреба в даних у реальному часі	Перерозподіл бюджетів у стійкі до інфраструктурних збоїв цифрові канали; інтеграція хмарних дашбордів; посилення кібербезпеки CRM-платформ.

Джерело: власна розробка автора

Специфіка оптової торгівлі товарами медичного призначення в умовах воєнного стану характеризується критичною залежністю від безперервності ланцюгів постачання та жорстким державним регулюванням. Для таких підприємств маркетинговий менеджмент трансформується у функцію соціально відповідального забезпечення життєдіяльності системи охорони здоров'я. У цьому контексті стратегічне сканування середовища дозволяє не лише прогнозувати дефіцит певних категорій медичних виробів, а й адаптувати комунікаційну політику до потреб лікарень, аптечних мереж та волонтерських організацій.

Зазначено, що в умовах ресурсних обмежень та інфляційного тиску управлінські домінанти зміщуються у вектор рационалізації попиту та оптимізації медіаміксу на користь цифрових каналів. Рационалізація медіаміксу є вимушеною, але стратегічно вірною відповіддю на зовнішні шоки. Аналіз практик адаптації маркетингового інструментарію вказує на визначальну роль цифровізації та соціальної відповідальності для збереження ринкових позицій [13]. Для підприємств медпризначення така трансформація є чинником не лише комерційного успіху, а й соціальної стійкості.

Аналіз наведених детермінант свідчить, що за умов пріоритету базових потреб безпеки еластичність попиту й чутливість до маркетингових повідомлень суттєво змінюються. Це посилює вагу функціональної корисності, надійності постачання та етичності бізнес-практик. Зазначені чинники вказують на необхідність формування

циклу «спостереження — осмислення — дія» як невід’ємної складової управління розвитком маркетингової діяльності, що дозволяє обґрунтувати подальший вибір інструментів у B2B-сегменті.

Для об’єктивізації стратегічних пріоритетів сучасного маркетингового менеджменту необхідно дослідити структуру медіа-інвестицій, що відображає реальні вектори розподілу ресурсів у 2024–2025 рр. Відмова від традиційних каналів на користь інтерактивних цифрових екосистем стала не просто трендом, а фундаментальним зрушенням у бізнес-моделях оптових підприємств.

Аналіз глобальних маркетингових бюджетів за останній період дозволяє констатувати остаточне домінування цифрових медіа, які наразі акумулюють близько 70% сукупних витрат. Показово, що соціальні мережі у 2024–2025 рр. стали найбільшим окремим каналом фінансування. За даними аналітичних звітів We Are Social та Meltwater [6], обсяг інвестицій у цей сегмент сягнув позначки у \$252 млрд, що становить приблизно 23,5% від загального обсягу глобальних маркетингових витрат.

В межах digital-бюджетів спостерігається така ієрархія розподілу ресурсів:

- соціальні платформи (34% від цифрових витрат) — це домінуючий сегмент, орієнтований на короткі відеоформати та соціальну комерцію;
- пошукова реклама (26%) залишається критичним інструментом для B2B-сегменту, хоча вартість залучення клієнта зростає через інтеграцію AI-алгоритмів у пошукові видачі;
- e-commerce та Retail Media Networks (RMN) були найбільш динамічним напрямом, що забезпечував прямий доступ до первинних даних користувачів (first-party data);
- традиційне телебачення зберігає частку на рівні 15%, однак воно все частіше розглядається як інструмент підтримки масового охоплення, тоді як фокус маркетингового менеджменту зміщується в бік Connected TV (CTV) та онлайн-відео.

Міграція цільових аудиторій у цифрове середовище характеризується високою інтенсивністю: середньодобова тривалість перебування користувачів у мережі на початок 2025 року становить 6 год 38 хв. Для підприємств оптової торгівлі ключове значення має диференціація платформ за їхньою функціональною роллю [5] – [7]:

- LinkedIn (аудиторія понад 1,2 млрд користувачів) виступає базовим каналом для професійних B2B-комунікацій. За даними досліджень HubSpot [5] LinkedIn демонструє на 277% вищу ефективність у генерації лідів порівняно з іншими соціальними мережами в професійному сегменті;
- TikTok та YouTube демонструють стрімке зростання в рекламних доходах (TikTok — до \$18 млрд у 2024 р.). Використання форматів Reels та Shorts тривалістю 15–60 секунд забезпечує найвищі показники ROI та залученості, що підтверджується досвідом провідних брендів;
- інфлюенсер-маркетинг трансформувався в усталену практику. Понад 24% маркетологів наразі інвестують у роботу з лідерами думок, причому акцент зміщується на мікроінфлюенсерів (10–100 тис. підписників), які мають вищий рівень довіри у вузькоспеціалізованих нішах.

З урахуванням перелічених глобальних тенденцій у сфері медіаспоживання, науково-практичний інтерес становить аналіз характеристик українського аудиторного середовища. Трансформація обсягів і структури користувачів соціальних мереж безпосередньо детермінує стратегічний вибір інструментів маркетингових комунікацій та пропорції медіаміксу сучасних підприємств. Упродовж останніх років медіаландшафт

України характеризується конвергенцією процесів: одночасним відновленням позицій традиційних каналів (зокрема телебачення та радіо) після їхнього вимушеного скорочення у 2022 р. та стійким домінуванням цифрових ресурсів. Зазначений процес повністю узгоджується зі світовими трендами та підтверджує критичну актуальність переорієнтації бізнесу на цифрові платформи як базис комунікаційної стійкості.

За результатами агрегованого аналізу даних компанії Kerios, опублікованих у звітах DataReportal [6], чисельність інтернет-користувачів в Україні у період з жовтня 2024 р. до жовтня 2025 р. збільшилася на 3,9 млн осіб (+12,4 %). Паралельно з цим, аудиторія соціальних мереж зросла на 1,4 млн осіб (+6,5 %), що свідчить про високий ступінь адаптації населення до цифрової інфраструктури в умовах нестабільності.

Відтак, для ефективного формування комунікаційної політики підприємств оптової торгівлі та оптимізації рекламних інвестицій необхідно враховувати реальний розподіл аудиторій за платформами. Узагальнені показники місткості провідних соціальних мереж та їх динаміка протягом останнього річного циклу наведені в табл. 2.

Таблиця 2

Динаміка охоплення аудиторії ключових соціальних платформ в Україні (2025-2026 рр.)

Соціальна платформа	Чисельність аудиторії, млн осіб (початок 2025 р.)	Чисельність аудиторії, млн осіб (початок 2026 р.)	Абсолютний приріст, млн осіб	Темп зростання, %
YouTube	21,60	23,00	+1,40	+6,48%
TikTok (дорослі)	17,00	21,54	+4,54	+26,71%
Instagram	12,00	13,24	+1,24	+10,33%
Facebook	13,90	9,97	-3,93	-28,27%
LinkedIn	5,80	6,30	+0,50	+8,62%

Джерело: узагальнено автором за [6], [7]

Детальний аналіз представлених у табл. 2 показників дозволяє виявити низку глибинних трансформацій у моделях медіаспоживання української аудиторії, що мають критичне значення для стратегічного планування маркетингової діяльності оптових підприємств.

По-перше, зафіксоване стрімке зростання аудиторії TikTok (+26,71%) та YouTube (+6,48%) свідчить про остаточне закріплення «відеоцентричної» моделі сприйняття інформації. Серед ключових трендів 2024–2025 рр. експерти виділяють персоналізацію контенту та активне використання коротких відеоформатів, що стають основою залучення професійної аудиторії [15], [16]. У сегменті TikTok спостерігається унікальний для вітчизняного ринку феномен «швидкої експертності». Якщо раніше ця платформа асоціювалася виключно з розважальним контентом, то у 2025–2026 рр. вона стала майданчиком для трансляції лаконічних професійних порад. Для B2B-сегменту, зокрема у сферах дистрибуції медичного та промислового обладнання, формат коротких відео (Shorts/Reels) дозволяє за 60 секунд продемонструвати ключові функціональні переваги продукту, що забезпечує значно вищий рівень залученості, ніж традиційні текстові описи.

На прикладі дистрибуції складного медичного обладнання (лабораторних аналізаторів, систем візуалізації) феномен «швидкої експертності» у TikTok та YouTube дозволяє за 60-90 секунд продемонструвати інтерфейс приладу або порядок його сервісного обслуговування. Згідно з дослідженнями Gartner [4], така візуалізація критично важлива, оскільки сучасні B2B-покупці віддають перевагу самостійному

вивченню продукту через цифрові канали. Це знімає когнітивний бар'єр у технічних спеціалістів лікарень та пришвидшує прийняття рішення про закупівлю, що відповідає концепції технологічного маркетингу, орієнтованого на людину [2], та є критичним в умовах обмеженого часу.

YouTube, своєю чергою, зміцнює позиції як головна база освітнього маркетингу. Для оптових підприємств ця платформа виступає інструментом «довгого залучення», де через навчальні вебінари, розгорнуті огляди складних технічних систем та інтерв'ю з лідерами думок формується високий рівень довіри до бренду. В умовах дефіциту часу у професійних закупівельників, можливість асинхронного споживання експертного відеоконтенту стає вирішальною перевагою при виборі постачальника.

По-друге, особливої уваги потребує виявлена рецесія охоплення платформи Facebook (-28,27%). Варто зауважити, що таке зниження показників значною мірою зумовлене корекцією методології підрахунку активної рекламної аудиторії компанією Meta та міграцією професійних спільнот у закриті екосистеми месенджерів. Загалом цей тренд зумовлений поєднанням кількох чинників:

- когнітивна втома: перенасичення стрічки новин політизованим та емоційно важким контентом, що особливо відчутно в українському сегменті, змушує бізнес-аудиторію мінімізувати час перебування на платформі;
- міграція у месенджери: спостерігається масовий перехід професійних спільнот у закриті екосистеми (Telegram, WhatsApp, Signal), де комунікація є більш цільовою, оперативною та захищеною від інформаційного шуму;
- алгоритмічна деградація: зниження органічного охоплення бізнес-сторінок змушує маркетологів шукати альтернативні канали, де вартість залучення цільового ліда є нижчою.

По-третє, стабільна позитивна динаміка LinkedIn (+8,62%) підтверджує запит ринку на якісну професійну комунікацію. Для підприємств оптової торгівлі LinkedIn стає ключовим інструментом соціального продажу (Social Selling), де розвиток персональних брендів менеджерів та трансляція корпоративних цінностей через призму експертності заміщують застарілі механізми «холодних дзвінків».

Водночас помірне зростання Instagram (+10,33%) вказує на його ефективність як візуальної вітрини. В сегменті опту ця мережа успішно використовується для демонстрації «естетики бренду», етичності ланцюгів постачання та соціальної відповідальності підприємства (ESG-активностей), що стає вагомим чинником у процесі верифікації контрагента міжнародними партнерами.

Таким чином, трансформація структури медіаспоживання вимагає від маркетингового менеджменту відмови від універсальних підходів на користь диференційованої стратегії: використання відеоплатформ для експертного навчання, LinkedIn — для встановлення стратегічних партнерств, а месенджерів — для операційної підтримки та утримання клієнтської бази.

Систематизація зазначених медіа-трендів вказує на те, що цифрова присутність оптового підприємства сьогодні не може обмежуватися лише трансляцією контенту. Висока інтенсивність залучення аудиторії в мережі YouTube та LinkedIn створює масив даних, ефективна обробка яких потребує залучення новітніх технологічних рішень. Відтак, логічним продовженням трансформації комунікацій є інтеграція інтелектуальних інструментів у внутрішні маркетингові цикли.

На основі проведеного емпіричного аналізу стає очевидним, що успішна адаптація оптових підприємств до сучасних умов вимагає не лише зміни комунікаційних каналів, а й глибокої технологічної перебудови фундаментальних засад маркетингової діяльності.

У 2025–2026 рр. ключовим завданням стає формування інтелектуальної сервісної екосистеми навколо базового продукту.

Інтеграція генеративного штучного інтелекту перетворюється з інноваційної переваги на базовий операційний стандарт. Для оптових підприємств, що функціонують у турбулентному середовищі, використання інструментів штучного інтелекту дозволяє реалізувати перехід до моделі предиктивного маркетингу. Це включає впровадження спеціалізованих агентів на базі великих мовних моделей, здатних надавати миттєві технічні консультації щодо специфікацій складного обладнання у режимі 24/7. Також важливою стає динамічна оптимізація ціноутворення через використання алгоритмів машинного навчання для корекції прайс-листів залежно від зміни логістичних витрат та коливань валютного курсу. Крім того, технології дозволяють реалізувати гіперперсоналізацію лояльності через аналіз слабких сигналів у поведінці клієнтів для прогнозування потенційного відтоку.

Сучасна парадигма маркетингового менеджменту передбачає зміщення акценту з одноразового акту купівлі-продажу на довгострокове сервісне партнерство. Для українських оптових підприємств у 2026 році це реалізується через впровадження моделі Product-as-a-Service, що дозволяє клієнтам трансформувати капітальні витрати у гнучкі операційні витрати. Для підприємств медичного сектору впровадження моделі Product-as-a-Service означає перехід від продажу вартісного обладнання до оплати за кількість проведених досліджень чи маніпуляцій. Маркетинговий менеджмент у такому випадку фокусується на забезпеченні віддаленого моніторингу працездатності приладів через IoT-датчики та предиктивному плануванні візитів сервісних інженерів, що гарантує безперебійну роботу медичних установ. Структура такої цінності охоплює цифровий супровід та моніторинг стану обладнання за допомогою технологій інтернету речей, створення освітніх екосистем із віртуальними симуляторами для навчання персоналу клієнта, а також забезпечення принципів сталого розвитку як обов'язкової умови для участі у програмах відновлення інфраструктури України.

Незважаючи на очевидну стратегічну ефективність новітніх маркетингових інструментів, процес їх імплементації на вітчизняних оптових підприємствах стримується низкою деструктивних чинників.

По-перше, ключовим бар'єром виступає дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних поєднувати глибоке розуміння специфіки B2B-ринку (зокрема медичного чи інженерного секторів) із навичками оперативного управління складними ШІ-інструментами. Брак фахівців, які володіють компетенціями на перетині маркетингу та data-аналітики, суттєво уповільнює темпи інноваційного розвитку.

По-друге, суттєвою перешкодою є інерційність корпоративної культури та традиційних управлінських підходів. Орієнтація на персональні контакти та консервативні методи закупівель часто вступає в пряме протиріччя з необхідністю цифровізації клієнтського шляху.

По-третє, в умовах воєнного стану критичного значення набувають аспекти кібербезпеки та конфіденційності даних. Використання хмарних рішень та інтеграція ШІ-агентів вимагають додаткових інвестицій у захист інформаційних систем, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів та енергетичної нестабільності часто стає фактором відмови від інноваційних проєктів.

Подолання зазначених обмежень потребує розробки поетапних дорожніх карт цифрового розвитку, де технологічні зміни супроводжуватимуться відповідним навчанням персоналу та посиленням кіберрезильентності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Трансформація маркетингової діяльності оптових підприємств у 2025–2026 рр. свідчить про її перетворення з інструменту збуту на стратегічну функцію управління ризиками. Реалізований у статті підхід дозволив обґрунтувати ключові управлінські домінанти, що забезпечують розвиток бізнесу в умовах глибоких ринкових трансформацій та стратегічної невизначеності.

Доведено, що фундаментом стійкості сучасного суб'єкта оптової торгівлі є гнучкість комунікаційної політики. Впровадження відеоцентричних моделей взаємодії, зокрема через інструменти TikTok та YouTube, виступає базовим механізмом нівелювання когнітивних бар'єрів у B2B-сегменті. Створення ефекту «швидкої експертності» суттєво прискорює процес прийняття рішень технічними спеціалістами при закупівлі складного обладнання, що має вирішальне значення в умовах дефіциту часу та ресурсів.

Інтеграція предиктивної аналітики та систем штучного інтелекту в маркетингові цикли визначена як необхідна технологічна відповідь на кадровий дефіцит та енергетичну нестабільність. Використання алгоритмічних рішень забезпечує безперервність управлінського циклу «моніторинг — адаптивна дія», дозволяючи підприємству реагувати на ринкові шоки в реальному часі.

Особливий потенціал для оптимізації взаємодії з медичною галуззю має перехід до сервісоцентричних моделей за типом Product-as-a-Service. Такий формат дозволяє клієнтам трансформувати капітальні витрати в операційні, що стає дієвим механізмом фінансової стабілізації системи охорони здоров'я. Сучасна парадигма маркетингового розвитку, таким чином, ґрунтується на синергії високих технологій, управлінської етики та соціальної відповідальності бізнесу.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають в опрацюванні питань кібербезпеки маркетингових систем та психології сприйняття цифрових екосистем професійними спільнотами. Також важливо дослідити етичні межі застосування штучного інтелекту в комунікаціях та розробити методи оцінки прибутковості сервісних моделей бізнесу в умовах нестабільного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 800 с. [in Ukrainian]
2. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства : науково-популярне видання. Київ : КМ-БУКС, 2024. 280 с. [in Ukrainian]
3. Day G. S., Schoemaker P. J. See Sooner, Act Faster: How Vigilant Leaders Thrive in an Era of Digital Turbulence. Cambridge : MIT Press, 2020. 208 p.
4. The Evolution of B2B Buying: Why Orchestration is the New Differentiation : Strategic Research Report. Gartner, 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення: 15.02.2026).
5. The State of Marketing Report 2024. HubSpot. 2024. URL: <https://www.hubspot.com/state-of-marketing> (дата звернення: 13.02.2026).
6. Digital 2025: Global Overview Report. DataReportal. 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення: 13.02.2026).
7. Digital 2026: Ukraine. DataReportal. 2026. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine> (дата звернення: 13.02.2026).
8. Ястремська О. М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Вип. 45. С. 416–426. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872> [in Ukrainian]
9. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. Бізнес Інформ. 2025. № 6. С. 499–504. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504> [in Ukrainian]

10. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> [in Ukrainian]
11. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 38. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293> (дата звернення: 21.02.2026). [in Ukrainian]
12. Козлова І. М., Кондратенко Д. В. Особливості адаптації маркетингових інструментів підприємств до кризових умов воєнного стану. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XX Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 21 листоп. 2025 р.). Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2025. С. 234–238. URL: <https://surl.li/dyxrhz> (дата звернення: 21.02.2026). [in Ukrainian]
13. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/ourinsights/survival-through-purpose-how-ukrainianbusinesses-endured-amid-extreme-uncertainty> (дата звернення: 26.02.2026).
14. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing management. 16th global ed. Harlow : Pearson Education, 2021. 736 p.
15. Маркетинг-2024: 12 основних трендів. Up7Mountains : вебсайт. URL: <https://up7mountains.com.ua/blog/marketynh-2024-12-osnovnykh-trendiv> (дата звернення: 19.02.2026). [in Ukrainian]
16. Храпкіна В. В., Бухтеева. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. № 1 (15). С. 362–373. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0132> [in Ukrainian]

Inna Kozlova

PhD in Economics, Associate Professor

Associate Professor of the Department of Management, Logistics and Innovation

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Ukraine, Kharkiv

ORCID ID: 0000-0002-5107-6668

e-mail: inna.kozlova@hneu.net**MANAGEMENT DETERMINANTS OF MARKETING ACTIVITY DEVELOPMENT FOR WHOLESALE ENTERPRISES IN A VOLATILE MARKET ENVIRONMENT**

Abstract. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological foundations and practical tools for implementing managerial dominants in the development of marketing activities for wholesale enterprises within a volatile market environment. The research is aimed at developing adaptive strategies for business entities operating in strategically significant sectors of Ukraine's economy, specifically in the distribution of medical goods during the martial law period and active digital transformation of 2025–2026. The methodology employs a complex of general scientific and specialized methods: strategic PEST analysis — to systematize and assess the multilevel impact of military, economic, and social factors on the marketing micro- and macro-environment; statistical analysis, grouping, and comparison methods — to study the dynamics of media consumption among professional audiences and identify stable trends in B2B digital communication structures; and a systems approach — to model an adaptive marketing management cycle based on the principles of continuous monitoring and cognitive interpretation of market signals. The theoretical framework is built upon the concepts of strategic environmental scanning, predictive management, and marketing resilience under conditions of extreme market volatility. The findings systematize the key determinants of martial law's impact on the marketing management paradigm shift, recording a transition from price competition priorities to ensuring functional reliability, logistical stability, and ethical business practices. It is substantiated that under acute resource shortages, managerial dominants shift toward media mix rationalization and the use of niche digital channels. Based on the processing of statistical datasets, the dominance of video-centric platforms (YouTube, TikTok) and professional networks (LinkedIn) as fundamental tools for building expert trust has been established. The phenomenon of "rapid expertise" is described, requiring management to implement creative approaches to visualizing complex technical product characteristics, particularly for laboratory and diagnostic equipment. The results prove the high efficiency of integrating Artificial Intelligence (AI agents) for demand forecasting, predictive analytics, and dynamic pricing strategies. The advantages of the "Product-as-a-Service" (PaaS) service-centric model are defined as a tool for optimizing customers' capital expenditures and integrating ESG standards into the overall corporate value creation strategy. The study concludes that integrating predictive and creative digital tools into marketing management is a prerequisite for the market resilience of wholesale enterprises and their effective integration into the European business environment. Critical barriers to innovative development (labor shortages, cultural inertia) are identified, and the use of phased roadmaps to synchronize technological updates with continuous staff training is proposed.

Keywords: adaptive management; B2B segment; marketing management; predictive analytics; market resilience; strategic scanning; digital transformation; artificial intelligence.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of marketing*. Dialektyka. [in Ukrainian]
2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2024). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. KM-BUKS. [in Ukrainian]
3. Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2020). *See sooner, act faster: How vigilant leaders thrive in an era of digital turbulence*. MIT Press.
4. Gartner. (2025). *The evolution of B2B buying: Why orchestration is the new differentiation* (Strategic Research Report). Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>
5. HubSpot. (2024). *The state of marketing report 2024*. Retrieved from <https://www.hubspot.com/state-of-marketing>
6. DataReportal. (2025). *Digital 2025: Global overview report*. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>
7. DataReportal. (2026). *Digital 2026: Ukraine*. Retrieved from <https://datareportal.com/reports/digital-2026-ukraine>

8. Yastremska, O. M. (2025). Marketing tools as factors in strengthening the adaptability of enterprises to crisis changes in the external environment. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Juridical Series*, (45), 416–426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872> [in Ukrainian]
9. Chepeliuk, M. I. (2025). Marketing strategies under martial law: Adapting business to new realities. *Business Inform*, (6), 499–504. <https://doi.org/10.32783/2222-4459-2025-6-499-504> [in Ukrainian]
10. Bilous, S. P., & Bryvus, A. O. (2024). Adaptation of enterprise business strategy to the conditions of military conflict. *Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-106> [in Ukrainian]
11. Vovchanska, O. M., & Ivanova, L. O. (2022). Features of marketing tools implementation under martial law. *Economy and Society*, (38). Retrieved from <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293> [in Ukrainian]
12. Kozlova, I. M., & Kondratenko, D. V. (2025). Features of adapting enterprise marketing tools to the crisis conditions of martial law. In *Competitiveness and innovations: Problems of science and practice: Materials of the XX International scientific-practical internet conference* (pp. 234–238). FOP Liburkina L. M. Retrieved from <https://surl.li/dyxrhz> [in Ukrainian]
13. Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023). *Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/ourinsights/survival-through-purpose-how-ukrainianbusinesses-endured-amid-extreme-uncertainty>
14. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing management* (16th global ed.). Pearson Education.
15. Up7Mountains. (2024). *Marketing-2024: 12 main trends*. Retrieved from <https://up7mountains.com.ua/blog/marketynh-2024-12-osnovnykh-trendiv> [in Ukrainian]
16. Khrapkina, V. V., & Bukhtieieva. (2025). Modern marketing trends under war conditions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(15), 362–373. <https://doi.org/10.32750/2025-0132> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 07.02.26

Рецензовано 21.02.26

Опубліковано 06.03.2026 р.



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.