

УДК 339.138:005.332.4:334.72

DOI: 10.60022/3(5)-60S

Охріменко Алла Григорівнадоктор економічних наук, професор
Державний торговельно-економічний університет, Україна**Okhrimenko Alla**Doctor of Economics, Professor
State University of Trade and Economics, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0405-3081**Мельник Ірина Леонідівна**кандидат економічних наук, доцент
Національний університет харчових технологій, Україна**Melnyk Iryna**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
National University of Food Technologies, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0729-2056**Сененко Інна Анатоліївна**кандидат економічних наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет, Україна**Senenko Inna**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State University of Trade and Economics, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5936-0102**Сидоренко Тетяна Миколаївна**кандидат економічних наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет, Україна**Sydorenko Tetyana**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
State University of Trade and Economics, Ukraine
ORCID: 0000-0003-2904-0826

ПРОАКТИВНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти проактивного маркетингу як складової стратегії підвищення конкурентоспроможності корпоративних суб'єктів бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища. Обґрунтовано, що сучасні виклики, пов'язані з високою динамічністю ринків, цифровою трансформацією, зміною поведінки споживачів та кризовими явищами, зумовлюють необхідність переходу від реактивної до випереджувальної моделі маркетингової поведінки. Уточнено сутність поняття «проактивний маркетинг», який запропоновано розглядати як систему стратегічно орієнтованих управлінських дій, спрямованих на виявлення, формування та реалізацію ринкових можливостей через створення нової споживчої цінності та активний вплив на попит. Розроблено концептуальну модель впливу проактивного маркетингу на конкурентоспроможність корпоративних суб'єктів бізнесу через механізм формування попиту, зростання доходів та підвищення ефективності діяльності. Проведено порівняльний аналіз фінансових показників корпоративних підприємств різних галузей економіки України за 2021–2025 рр., що дозволило здійснити їх типологізацію за рівнем маркетингової проактивності та виявити взаємозв'язок між характером маркетингової поведінки й результативністю діяльності. Виявлено тенденцію, відповідно до якої підприємства з ознаками проактивної маркетингової поведінки демонструють більш стабільну динаміку розвитку, вищу результативність та стійкіші конкурентні позиції.

Ключові слова: проактивний маркетинг, конкурентоспроможність, корпоративні суб'єкти бізнесу, стратегічне управління, маркетинг, фінансова результативність, конкурентні переваги.



PROACTIVE MARKETING AS A COMPONENT OF THE STRATEGY FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF CORPORATE BUSINESS ENTITIES

Abstract. *The article examines the theoretical, methodological, and applied aspects of proactive marketing as a component of the strategy for increasing the competitiveness of corporate business entities under conditions of an unstable market environment. It is substantiated that the growing turbulence of economic processes, digital transformation, intensified competition, changing consumer behavior, and crisis phenomena require enterprises to shift from a reactive model of market adaptation to a proactive model of marketing behavior aimed at anticipating and shaping market changes. The study clarifies the essence of the concept of proactive marketing, which is proposed to be interpreted as a system of strategically oriented managerial actions focused on identifying, creating, and implementing market opportunities through the formation of new customer value, anticipation of latent consumer needs, and active influence on market demand. Unlike traditional reactive approaches, proactive marketing is aimed not only at responding to changes in the external environment but also at initiating such changes to ensure sustainable market advantages. A conceptual model of the impact of proactive marketing on the competitiveness of corporate business entities is developed. The model substantiates a stepwise mechanism of influence, according to which proactive marketing contributes to demand formation, stimulates revenue growth, enhances operational efficiency, and ultimately strengthens competitive positions. It is argued that competitiveness should be considered not only through financial performance but also through the enterprise's ability to ensure sustainable development, resilience to market fluctuations, and adaptability to environmental changes. The empirical part of the study is based on a comparative analysis of financial indicators of corporate enterprises operating in different sectors of the Ukrainian economy during 2021–2025. The analysis enabled the classification of enterprises according to the level of marketing proactivity into proactive, adaptive, and reactive groups. A trend has been identified according to which an enterprise with signs of proactive marketing behavior demonstrates more stable development dynamics, higher performance, and more stable competitive positions. The proposed methodological approach may be used as an analytical tool for assessing marketing maturity and improving strategic management practices in corporate business entities.*

Keywords: *proactive marketing, competitiveness, corporate business entities, strategic management, marketing, financial performance, competitive advantages.*

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування корпоративних суб'єктів бізнесу характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, прискоренням технологічних змін, глобалізацією конкурентних процесів та трансформацією споживчої поведінки. Для української економіки ці тенденції ускладнюються додатковими викликами, зумовленими воєнними діями, руйнуванням логістичних ланцюгів, обмеженням ресурсної бази підприємств та необхідністю швидкої адаптації до кризових умов. У таких обставинах традиційні підходи до маркетингового управління, які базуються переважно на реактивному реагуванні на зміни ринкового середовища, демонструють обмежену ефективність. Вони не забезпечують достатнього рівня випереджувального впливу на ринок і не дозволяють формувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковій перспективі. Це актуалізує потребу у переході до більш прогностичних та стратегічно орієнтованих управлінських моделей, серед яких особливе місце займає концепція проактивного маркетингу.

Водночас масштабність діяльності корпорацій зумовлює інерційність їх реакції на зміни зовнішнього середовища, що підвищує їх вразливість у конкурентній боротьбі. Конкуреноспроможність корпоративних суб'єктів бізнесу в сучасних умовах визначається не лише ефективністю використання ресурсів, але й здатністю до інноваційного розвитку, швидкого реагування на зміни ринку та формування унікальних споживчих цінностей [8]. У цьому контексті проактивний маркетинг розглядається як ключовий інструмент стратегічного управління, що забезпечує довгострокову стійкість конкурентних позицій підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній маркетинговій науці зростає увага до дослідження проактивної поведінки підприємств як чинника формування конкурентних переваг. Зокрема, у дослідженні К. Matsuno, Ф. Kohlbacher [7] проактивний маркетинг інтерпретується як сукупність інноваційних, випереджувальних та ризик-орієнтованих дій, спрямованих на створення та реалізацію ринкових можливостей. Такий підхід підкреслює зв'язок проактивності з динамічними здібностями підприємства та його здатністю адаптуватися до складних і невизначених умов

середовища. У роботі R. Srinivasan та співавторів [9] проактивний маркетинг визначається як здатність підприємства інтерпретувати зовнішні зміни як можливості та реалізовувати наступальну маркетингову стратегію для їх використання. При цьому емпіричні результати підтверджують, що підприємства, які застосовують проактивні маркетингові підходи, демонструють вищі показники ефективності навіть у кризових умовах.

Подальший розвиток цієї концепції представлено в дослідженнях D. Gotteland та співавторів [4], де доведено, що проактивна маркетингова орієнтація та ринкове лідерство безпосередньо впливають на зростання компаній і продуктивність їх діяльності. У більш сучасних дослідженнях, зокрема у V. Mahmoud, [6] акцент зроблено на поєднанні проактивного маркетингу з процесами виявлення латентних потреб споживачів та формування нових ринків. Зокрема, проактивний маркетинг визначається як здатність підприємства передбачати майбутні потреби клієнтів і формувати попит до його явного виникнення. Це дозволяє розглядати його як інструмент не лише адаптації, а й трансформації ринкового середовища. Крім того, емпіричні дослідження L. Al-Nakeem [1] підтверджують, що проактивна маркетингова поведінка сприяє розвитку стратегічного підприємництва та формуванню стійких конкурентних позицій через механізми розпізнавання можливостей і створення цінності

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у сфері стратегічного та інноваційного маркетингу, питання концептуального обґрунтування проактивного маркетингу як системної складової стратегії підвищення конкурентоспроможності корпоративних суб'єктів бізнесу залишається недостатньо розробленим.

Метою статті є обґрунтування ролі проактивного маркетингу як складової стратегії підвищення конкурентоспроможності корпоративних суб'єктів бізнесу та оцінка його впливу на фінансові результати підприємств.

Виклад основного матеріалу. У сучасній науковій парадигмі маркетинг еволюціонує від інструментальної функції збуту до комплексної системи стратегічного управління взаємодією підприємства з ринковим середовищем. У цьому контексті особливого значення набуває концепція проактивного маркетингу, яка відображає перехід від реактивної до випереджувальної моделі ринкової поведінки.

У межах даного дослідження, враховуючи роботи [2, 3, 5] проактивний маркетинг доцільно трактувати як систему стратегічно орієнтованих дій підприємства, спрямованих на випереджувальне виявлення та формування ринкових можливостей шляхом створення нової споживчої цінності та активного впливу на параметри конкурентного середовища. На відміну від реактивного підходу, що базується на адаптації до вже сформованого попиту, проактивний маркетинг передбачає трансформацію самого попиту та ініціювання змін у ринковій структурі. Ключовою ознакою проактивного маркетингу є його стратегічна спрямованість, що проявляється у здатності підприємства не лише реагувати на зовнішні сигнали, але й інтерпретувати їх як потенційні можливості для зростання. У цьому аспекті проактивність виступає як механізм реалізації динамічних здібностей підприємства, забезпечуючи інтеграцію маркетингової діяльності з довгостроковими цілями розвитку.

З методичної точки зору оцінка рівня проактивного маркетингу ускладнюється відсутністю прямих вимірюваних показників. У зв'язку з цим у роботі запропоновано підхід, згідно з яким проактивність доцільно ідентифікувати опосередковано – через характер динаміки фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Такий підхід базується на припущенні, що випереджувальна маркетингова поведінка відображається у стійкому зростанні доходів, підвищенні прибутковості та зменшенні волатильності результатів.

Для проведення аналітичного дослідження впливу проактивного маркетингу на підвищення конкурентоспроможності корпоративних суб'єктів бізнесу було сформовано вибірку підприємств, що представляють різні сектори економіки України, але функціонують в умовах високої ринкової динаміки, інтенсивної конкуренції та необхідності постійної адаптації до змін поведінки споживачів. До вибірки включено підприємства харчової промисловості, готельного бізнесу, роздрібною торгівлі, оптової торгівлі електронікою та ІТ-сектору, а саме: ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ТОВ «Біком» (готель City Hotel, м. Київ), ТОВ «Фуд Ком», ТОВ «Пегас-СК» та ТОВ «Геймдев». Такий підхід забезпечує міжгалузеву репрезентативність дослідження та дозволяє оцінити універсальність механізмів проактивного маркетингу в різних типах бізнес-моделей – виробничій, сервісній, торговельній та цифровій. Критеріями формування вибірки стали:

- високий рівень конкурентності галузі, що підтверджується значною кількістю суб'єктів господарювання за відповідним КВЕД, за таких умов реактивні маркетингові моделі втрачають ефективність, а конкурентні переваги дедалі більше формуються через випереджувальне реагування на ринкові зміни, прогнозування споживчих запитів та персоналізацію взаємодії із клієнтами;

- лідерські або високі конкурентні позиції підприємств у межах галузі, що підтверджуються

місцем у рейтингу за обсягом виручки у 2025 р. Обрані підприємства належать до числа найбільш економічно результативних суб'єктів своїх сегментів (3–8 позиції), що дає підстави припускати наявність ефективних управлінських та маркетингових практик, у тому числі елементів проактивного маркетингу;

- різний ступінь інтенсивності контакту зі споживачем, що дозволяє оцінити специфіку реалізації проактивного маркетингу в B2C та B2B сегментах;

- наявність різних типів конкурентних середовищ – від традиційних товарних ринків (молочна продукція, електроніка) до високотехнологічних і цифрових ринків (ІТ-індустрія), що дає змогу простежити, як проактивний маркетинг трансформується залежно від швидкості змін зовнішнього середовища (табл. 1).

Таблиця 1

Інформація про вибірку суб'єктів бізнесу для проведення дослідження

Назва суб'єкта бізнесу	Приналежність його основного КВЕД	Кількість підприємств за цим КВЕДом	Місце підприємства у рейтингу за обсягом виручки у 2025 р.
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру	1457	3
ТОВ «Пегас-СК»	46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення	4895	8
ТОВ «Фуд Ком»	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	133081	7
ТОВ «Біком» – готель City, Київ	55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розмішування	8050	7 (у м. Київ)
ТОВ «Геймдев»	62.01 Комп'ютерне програмування	182052	3

Джерело: складено авторами за даними YouControl [10]

Водночас слід враховувати, що сформована вибірка має цілеспрямований (purposive sampling) характер і використовується передусім для проведення порівняльного кейс-аналізу. Тому результати дослідження не претендують на статистичну репрезентативність щодо всього корпоративного сектору України, а спрямовані на виявлення можливих закономірностей та формування аналітичних припущень щодо ролі проактивного маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності. Отже, сформована вибірка є цілеспрямованою та відповідає логіці прикладного дослідження, оскільки дозволяє не лише оцінити вплив проактивного маркетингу на конкурентоспроможність у різних секторах економіки, а й виявити галузеві особливості його імплементації у корпоративне управління. Особливої ваги такий підхід набуває в умовах воєнної економіки та високої невизначеності, коли здатність бізнесу діяти на випередження стає ключовою умовою збереження ринкових позицій.

Далі проведемо аналіз динаміки основних економічних показників (чистий дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання) обраних підприємств України за період 2021–2025 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка основних економічних показників обраних підприємств України за період 2021–2025 рр.

Назва суб'єкта бізнесу	Показники, тис. грн.	2021	2022	2023	2024	2025	Темп приросту 2025 / 2021, %
ТОВ «МК «Галичина»	Чистий дохід	2369061	3175091	3690164	4708241	6246627	164
	Чистий прибуток	10034	30954	53938	82291	177060	1665
	Активи	805165	1360879	1288656	1832999	2260901	180,8
	Зобов'язання	753761	896849	765981	1228033	1478326	96,1
ТОВ «Пегас-СК»	Чистий дохід	2211611	1296242	1873393	2175875	2436067	10
	Чистий прибуток	129728	37354	136856	105668	85304	-34
	Активи	902326	552752	680348	870900	704 884	-22
	Зобов'язання	605517	219212	211435	430133	187 032	-69

Продовження таблиці 2

ТОВ «Фуд Ком»	Чистий дохід	12679965	13526203	1706.04.	19918540	23651518	87
	Чистий прибуток	70057	216236	310631	116629	378658	440
	Активи	2909081	3303891	4013892	5407438	5901528	103
	Зобов'язання	2704189	2878351	3277721	4554638	4670070	73
ТОВ «Біком» – готель City, Київ	Чистий дохід	110178	119419	158936	204588	283430	157
	Чистий прибуток	24163	-171264	-20159	-40535	11253	-53
	Активи	462176	503598	524691	575980	573480	24
	Зобов'язання	602389	815076	856481	948308	934611	55
ТОВ «Геймдев»	Чистий дохід	25767	72323	2505959	6977349	9352021	36195
	Чистий прибуток	-274738	-213674	36534	-792970	-921664	-235
	Активи	388112	321977	1 443781	2 242201	1768421	356
	Зобов'язання	645624	793163	1 878677	3614020	4102207	535

Джерело: складено авторами за даними YouControl [10]

Проведений аналіз свідчить про суттєву диференціацію траєкторій розвитку підприємств. Зокрема, підприємства споживчого сектору демонструють стійке зростання доходів, тоді як для підприємств сфери послуг та ІТ характерною є висока варіативність показників. Важливою особливістю є те, що зростання доходів має різну економічну природу: у частини підприємств воно носить системний характер, тоді як в інших – є результатом короткострокових факторів або масштабування без належного контролю ефективності. Порівняльний аналіз прибутковості дозволяє виявити принципово важливу закономірність: зростання доходів не є достатньою умовою забезпечення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, підприємство ІТ-сфери демонструє стрімке зростання доходів, однак залишається збитковим, що свідчить про відсутність збалансованої моделі розвитку. Натомість підприємства харчової промисловості та ритейлу забезпечують синхронне зростання доходів і прибутку, що є ознакою більш ефективної стратегічної поведінки. Отримані результати свідчать, що підприємства з нестабільною прибутковістю характеризуються також підвищеним рівнем фінансових ризиків, що проявляється у дисбалансі структури капіталу.

З огляду на міжгалузевий характер вибірки та для підвищення коректності міжгалузевого порівняння, мінімізації впливу масштабу діяльності підприємств абсолютні фінансові показники було доповнено аналізом відносних індикаторів ефективності та фінансової стійкості (табл. 3).

Таблиця 3

Відносні показники ефективності та фінансової стійкості досліджуваних підприємств у 2025 р.

Суб'єкт бізнесу	Темп зростання доходу 2025/2021, %	Чиста рентабельність, %	ROA, %	Debt ratio
ТОВ «МК «Галичина»	263,7	2,83	7,83	0,65
ТОВ «Пегас-СК»	110,1	3,50	12,10	0,27
ТОВ «Фуд Ком»	186,5	1,60	6,42	0,79
ТОВ «Біком» (City Hotel)	257,2	3,97	1,96	1,63
ТОВ «Геймдев»	36 295,4	-9,86	-52,11	2,32

Джерело: складено авторами

Проведені розрахунки засвідчили, що підприємства, віднесені до групи з ознаками проактивної маркетингової поведінки, демонструють більш збалансовані параметри розвитку. Так, ТОВ «МК «Галичина» та ТОВ «Фуд Ком» характеризуються одночасним зростанням доходів (у 2,6 та 1,9 раза відповідно), позитивною рентабельністю діяльності та відносно прийнятним рівнем боргового навантаження. Водночас ТОВ «Пегас-СК» демонструє найвищий рівень рентабельності активів (12,1%) за умов помірної боргової навантаженості (0,27), що свідчить про адаптивну, але фінансово збалансовану модель розвитку. Натомість у ТОВ «Геймдев» попри надзвичайно високі темпи зростання доходів (понад у 360 разів) спостерігаються від'ємні значення чистої рентабельності (-9,86%) та ROA (-52,11%), а також критично високий рівень фінансової залежності (Debt ratio – 2,32), що вказує на дисбаланс між масштабуванням діяльності та її економічною ефективністю. Подібна ситуація частково характерна і для готельного бізнесу, де позитивна рентабельність у 2025 р. супроводжується високою борговою залежністю (1,63). Отримані результати підтверджують доцільність використання відносних

показників для аналізу міжгалузевої вибірки та дозволяють більш обґрунтовано інтерпретувати особливості маркетингової поведінки підприємств. На основі комплексного аналізу фінансових показників можна запропонувати таку типологізацію підприємств за характером їх ринкової поведінки (табл. 4).

Таблиця 4

Класифікація досліджуваних підприємств за рівнем проактивності

Тип	Характеристика	Підприємства
Проактивні	стабільне зростання та ефективність	ТОВ «ТМ «Галичина», ТОВ «Фуд Ком»
Адаптивні	відновлення після кризи	ТОВ «Цегас-СК»
Реактивні	нестабільність, збитковість	ТОВ «Біком», ТОВ «Геймдев»

Джерело: сформовано авторами

Порівняльний аналіз дозволяє виявити наявність асоціативного взаємозв'язку між характером маркетингової поведінки підприємств та динамікою їх фінансово-економічних результатів. Водночас отримані результати не дозволяють однозначно стверджувати про наявність прямого причинно-наслідкового впливу, що потребує подальшої перевірки із застосуванням економетричного інструментарію. Проте, можна зробити певні висновки щодо того, що підприємства, які демонструють ознаки проактивного маркетингу, характеризуються: стабільністю динаміки доходів, зростанням прибутковості, більш передбачуваними фінансовими результатами, збалансованістю розвитку. Натомість реактивна модель поведінки супроводжується: високою волатильністю показників, збитковістю, зростанням фінансових ризиків, втратою ефективності при масштабуванні діяльності. Таким чином, отримані результати підтверджують гіпотезу про те, що проактивний маркетинг виступає ключовим фактором формування стійких конкурентних переваг. Таким чином, запропонований теоретико-методичний підхід дозволяє поєднати концептуальне розуміння проактивного маркетингу з можливістю його емпіричної оцінки, що створює основу для подальшого аналізу впливу маркетингової поведінки на результати діяльності корпоративних суб'єктів бізнесу.

На основі проведеного теоретичного та емпіричного дослідження можна запропонувати концептуальну модель впливу проактивного маркетингу на результати діяльності підприємства, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговою поведінкою та конкурентоспроможністю.



Рис. 1. Концептуальна модель впливу проактивного маркетингу на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: сформовано авторами

Отже, можемо вважати, що проактивний маркетинг виступає вихідною умовою моделі та визначає характер ринкової поведінки підприємства. Його економічний зміст полягає у: випереджувальному виявленні змін у попиті, формуванні нових споживчих переваг, ініціюванні інноваційних продуктів, активному використанні комунікаційних та цифрових каналів. Підприємства, які реалізують проактивні

маркетингові стратегії (ТОВ «Фуд Ком», ТОВ «Молочна компанія «Галичина»), демонструють системне зростання доходів, що свідчить про здатність не лише задовольняти, а й формувати попит.

Далі проактивний маркетинг трансформується у формування попиту, що є ключовою відмінністю від реактивної моделі. Цей процес включає: розширення ринку, стимулювання споживання, створення нових сегментів, підвищення лояльності споживачів. Стійке зростання доходів у підприємств споживчого сектору вказує на розширення ринкової бази, а не лише на зміну цін чи обсягів продажу. На основі цього – формування попиту безпосередньо відображається у фінансових показниках, насамперед у доходах підприємства. Водночас результати дослідження показали, що: зростання доходів може бути екстенсивним (без ефективності), або інтенсивним (із підвищенням продуктивності). Це підтверджується тим, що підприємство IT-сектору демонструє стрімке зростання доходів без забезпечення прибутковості, що свідчить про відсутність ефективного управління маркетинговими процесами.

Ключовим елементом моделі є перехід від кількісного зростання до якісного – підвищення ефективності. Це проявляється у: зростанні прибутковості, оптимізації витрат, підвищенні віддачі від маркетингових інвестицій. Так, лише підприємства з ознаками проактивності демонструють синхронне зростання доходів і прибутку, що підтверджує ефективність їх маркетингових стратегій.

Завершальним елементом моделі є формування конкурентоспроможності, яка проявляється через: стійкість до ринкових коливань, здатність до довгострокового зростання, ефективне використання ресурсів, формування конкурентних переваг. Так, підприємства, віднесені до проактивного типу, характеризуються не лише кращими фінансовими результатами, але й більш стабільною динамікою розвитку, що є ключовою ознакою конкурентоспроможності.

Проведене дослідження дозволяє уточнити модель: проактивний маркетинг може впливати на конкурентоспроможність не прямо, а через двоступеневий механізм: формування попиту та забезпечення ефективності. Це підтверджується результатами аналізу: 1) зростання доходів саме по собі не є індикатором конкурентоспроможності; 2) ключовим аспектом є здатність трансформувати це зростання у прибутковість; 3) саме це забезпечується проактивним маркетингом. Тому виходячи із дослідження можна вважати, що запропонована модель дозволяє: поєднати маркетингову та фінансову логіку розвитку підприємства, пояснити причини дисбалансів (зростання без прибутку), ідентифікувати рівень маркетингової зрілості підприємства. Таким чином, запропонована концептуальна модель розкриває механізм впливу проактивного маркетингу на конкурентоспроможність через систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують трансформацію маркетингової активності у фінансово-економічні результати. Її використання дозволяє не лише пояснити відмінності у розвитку підприємств, але й слугує аналітичним інструментом для оцінки ефективності маркетингової стратегії.

Водночас слід врахувати, що проведене дослідження має дослідницько-аналітичний (exploratory) характер і ґрунтується на цілеспрямовано сформованій міжгалузевій вибірці підприємств, що обмежує можливість статистичного узагальнення результатів на весь корпоративний сектор економіки. У зв'язку з цим, отримані результати доцільно інтерпретувати не як беззаперечне підтвердження прямого причинно-наслідкового впливу проактивного маркетингу на фінансові результати, а як виявлення стійких аналітичних закономірностей та асоціативних взаємозв'язків між характером маркетингової поведінки й результативністю діяльності підприємств. Запропонована концептуальна модель впливу проактивного маркетингу на конкурентоспроможність може розглядатися як теоретико-методична основа для подальших прикладних досліджень із використанням економетричного інструментарію, зокрема регресійного аналізу, панельних даних або моделювання причинно-наслідкових залежностей на розширеній вибірці підприємств.

Висновки. Проактивний маркетинг є інтегрованою складовою стратегічного управління, яка забезпечує випереджувальний розвиток підприємства та формування його конкурентних переваг. Проактивний маркетинг забезпечує не лише зростання обсягів діяльності, але й підвищення ефективності та стабільності функціонування підприємств, що є ключовою умовою формування їх конкурентоспроможності. Запропонований підхід до оцінки проактивності на основі фінансових показників дозволяє розширити інструментарій прикладних досліджень та може бути використаний у практиці стратегічного управління.

Отримані результати дозволяють припустити наявність взаємозв'язку між характером маркетингової поведінки підприємств та динамікою їх фінансових результатів. Підприємства, які демонструють ознаки проактивного маркетингу, характеризуються: стабільною динамікою зростання, підвищенням прибутковості, більш передбачуваними фінансовими результатами. Натомість підприємства з реактивною моделлю поведінки демонструють: нестабільність доходів, значні коливання прибутку, підвищений рівень ризиків. Особливу увагу привертає той факт, що навіть за умов стрімкого зростання доходів (як у випадку IT-сектору) відсутність системної маркетингової стратегії

може призводити до погіршення фінансових результатів. Запропонована типологія дозволяє перейти від декларативного розуміння проактивності до її прикладної ідентифікації у межах економічного аналізу.

Сформована концептуальна модель дозволяє пояснити механізм впливу маркетингової діяльності на результати функціонування підприємства, зокрема що проактивний маркетинг впливає на конкурентоспроможність не прямо, а через двоступеневий механізм: формування попиту та забезпечення ефективності. Запропонована концептуальна модель може бути використана як теоретична основа для подальших прикладних досліджень.

Література

1. Al-Hakeem, L.M.H., Ismail, A.H., Naji, M.O., & Abdulrasool, A.M. The Effect of Proactive Marketing Behavior on Strategic Entrepreneurship Sustainability. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 2026. 16(1), 811–822. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2026.16.1.84> (дата звернення: 06.04.2026).
2. Amanah, A. A., Hussein, S. A., Bannay, D.F. Role of proactive behavior in entrepreneurial alertness: A mediating role of dynamic capabilities. *Problems and Perspectives in Management*, 2022. 20(4), 127. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.10) (дата звернення: 06.04.2026).
3. Brehmer, P. O., Rehme, J. Proactive and reactive: drivers for key account management programmes. *European Journal of Marketing*, 2009. 43(7/8), 961-984. <https://doi.org/10.1108/03090560910961470> (дата звернення: 06.04.2026).
4. Gotteland, D., Shock, J., Sarin, S. Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 91. 610-620. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.012> (дата звернення: 06.04.2026).
5. Klein, P.G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M., & Pitelis, C.N. Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2013. 7(1), 70-91. <https://doi.org/10.1002/sej.1147> (дата звернення: 06.04.2026).
6. Mahmoud B.I. The Marketing Information System and Its Importance in the Success of Proactive Marketing. *Section Marketing Management*. 2025. 20(4). DOI : <https://doi.org/10.21070/ijler.v20i4.1465> (дата звернення: 06.04.2026).
7. Matsuno, K., & Kohlbacher, F. Proactive marketing response to population aging: the roles of capabilities and commitment of firms. *Journal of Business Research*, 2020. 113, 93-104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.042> (дата звернення: 06.04.2026).
8. Phan, Ph., Wright, M., Ucbasaran, D., Tan, W.-L. Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*. 2009. 24(3). 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.007> (дата звернення: 06.04.2026).
9. Srinivasan, R., Rangaswamy, A., Lilien, G.L. Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*. 2005. 22(2). 109-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.05.002> (дата звернення: 06.04.2026).
10. YouControl. Official website. Retrieved from <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 06.04.2026).

References

1. Al-Hakeem, L. M. H., Ismail, A. H., Naji, M. O., & Abdulrasool, A. M. (2026). The Effect of Proactive Marketing Behavior on Strategic Entrepreneurship Sustainability. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 16(1), 811–822. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2026.16.1.84> (accessed April 06, 2026).
2. Amanah, A. A., Hussein, S. A., & Bannay, D. F. (2022). Role of proactive behavior in entrepreneurial alertness: A mediating role of dynamic capabilities. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 127. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.10) (accessed April 06, 2026).
3. Brehmer, P. O., Rehme, J. (2009). Proactive and reactive: drivers for key account management programmes. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 961-984. <https://doi.org/10.1108/03090560910961470> (accessed April 06, 2026).
4. Gotteland, D., Shock, J., Sarin, S. (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*. Vol. 91. 610-620. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.03.012> (accessed April 06, 2026).
5. Klein, P.G., Mahoney, J.T., McGahan, A.M., & Pitelis, C.N. (2013). Capabilities and strategic entrepreneurship in public organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 70-91. <https://doi.org/10.1002/sej.1147> (accessed April 06, 2026).
6. Mahmoud B.I. (2025). The Marketing Information System and Its Importance in the Success of Proactive Marketing. *Section Marketing Management*. 20(4). DOI: <https://doi.org/10.21070/ijler.v20i4.1465>

(accessed April 06, 2026).

7. Matsuno, K., & Kohlbacher, F. (2020). Proactive marketing response to population aging: the roles of capabilities and commitment of firms. *Journal of Business Research*, 113, 93-104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.042> (accessed April 06, 2026).

8. Phan, Ph., Wright, M., Ucbasaran, D., Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*. 24(3). 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.01.007> (accessed April 06, 2026).

9. Srinivasan, R., Rangaswamy, A., Lilien, G.L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*. 22(2). 109-125. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.05.002> (accessed April 06, 2026).

10. YouControl. Official website. Retrieved from <https://youcontrol.com.ua> (accessed April 06, 2026).

Отримано: 10.04.2026

Прийнято до публікації: 10.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026