

УДК 658.8

DOI: 10.34670/AR.2026.11.81.021

## **Динамические способности в предпринимательском маркетинге как основа формирования уникальных конкурентных преимуществ**

**Иванченко Станислав Олегович**

Аспирант,  
Донецкий национальный университет экономики  
и торговли им. Михаила Туган-Барановского,  
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;  
e-mail: ivanchenko\_stanislav@mail.ru

### **Аннотация**

В статье рассматривается предпринимательский маркетинг как организационная компетенция, обеспечивающая формирование устойчивых конкурентных преимуществ в условиях высокой рыночной волатильности и сокращения жизненного цикла продукта. На материале массива финансово-управленческих показателей компаний из технологически турбулентных отраслей демонстрируется, что эффективность маркетинговых вложений определяется не столько масштабом бюджетов, сколько способностью фирмы к быстрой реконфигурации маркетингового микса, ускоренному принятию решений и межфункциональной интеграции. Приведенные сопоставления показывают значимые различия между группами организаций с разным уровнем развитости динамических способностей: у «адаптивных» компаний фиксируются более высокие темпы роста выручки и операционной маржи, заметно более высокий ROMI, а также лучшие показатели удержания клиентов и оборачиваемости дебиторской задолженности, что указывает на влияние маркетинговой адаптивности на качество денежного потока и потребность во внешнем финансировании. Отдельно выявляется экспоненциальная деградация юнит-экономики при увеличении временного лага реакции на изменения спроса: рост САС сопровождается падением LTV и увеличением оттока. Показано, что динамические способности выступают демпфером риска, снижая волатильность рыночной доли и выручки и улучшая показатели финансовой устойчивости, что позволяет трактовать затраты на развитие адаптивности как инвестиции в нематериальный актив длительного действия.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Иванченко С.О. Динамические способности в предпринимательском маркетинге как основа формирования уникальных конкурентных преимуществ // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 11А. С. 202-211. DOI: 10.34670/AR.2026.11.81.021

### **Ключевые слова**

Предпринимательский маркетинг, динамические способности, конкурентные преимущества, адаптивность, юнит-экономика, управленческие компетенции.

## Введение

Современная экономическая архитектура характеризуется беспрецедентным уровнем волатильности, что трансформирует традиционные подходы к управлению конкурентоспособностью субъектов малого и среднего предпринимательства. В условиях, когда цикл жизни продукта сократился в среднем на 42,7% за последнее десятилетие, статические маркетинговые стратегии демонстрируют стремительное снижение эффективности, что подтверждается падением рентабельности инвестиций в маркетинг (ROMI) у консервативных компаний [Карашук, Кравченко, 2022]. Глобальная статистика указывает на то, что около 68,3% предприятий, игнорирующих необходимость внедрения адаптивных механизмов взаимодействия с рынком, сталкиваются с кризисом ликвидности уже на третий год операционной деятельности, тогда как организации, интегрирующие концепцию динамических способностей, сохраняют положительную динамику EBITDA даже в периоды стагнации отраслевых рынков [Щепакин, 2021]. Проблематика исследования лежит в плоскости переосмысления предпринимательского маркетинга не как набора тактических инструментов продвижения, а как фундаментальной организационной компетенции, способной генерировать нелинейный рост капитализации. Актуальность данного подхода подтверждается тем фактом, что вариативность выручки компаний с развитыми динамическими способностями на 18,9% ниже среднерыночных показателей, что свидетельствует о более высоком уровне финансовой устойчивости [Германчук, Иванченко, 2024].

Традиционная ресурсная концепция (Resource-Based View), доминировавшая в стратегическом менеджменте конца XX века, постепенно утрачивает объяснительную силу в контексте гиперконкуренции, поскольку наличие уникальных ресурсов само по себе не гарантирует успеха без механизмов их реконфигурации. Наблюдаемая дивергенция между рыночной стоимостью активов и их реальной генерирующей способностью заставляет пересмотреть роль маркетингового инструментария в структуре финансового менеджмента, смещая фокус на скорость реакции и предиктивную аналитику [Охрименко, 2021]. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что корреляция между объемом маркетингового бюджета и рыночной долей ослабевает, уступая место зависимости от коэффициента маркетинговой маневренности, который у лидеров рынка превышает аналогичные показатели аутсайдеров в 2,4 раза. Это наблюдение формирует гипотезу о том, что именно динамические способности выступают катализатором, преобразующим операционные затраты в стратегические инвестиции с высоким мультипликатором возврата [Забродина, 2025].

Значимость исследования обусловлена необходимостью количественной верификации влияния качественных характеристик менеджмента на жесткие финансовые показатели деятельности предприятия. Существующий разрыв в академической литературе, где маркетинг часто рассматривается изолированно от корпоративных финансов, требует интегративного подхода, позволяющего оценить эластичность чистой прибыли по уровню развития динамических способностей [Хамидзода, 2024]. Анализ отраслевых отчетов показывает, что компании, успешно внедрившие адаптивные маркетинговые модели, демонстрируют снижение стоимости привлечения клиента (CAC) на 27,4% при одновременном росте пожизненной ценности клиента (LTV) на 34,1% в течение пятилетнего горизонта планирования. Указанные метрики, являясь ключевыми драйверами свободного денежного потока, требуют детального изучения через призму теории динамических способностей, что позволит сформировать

новые алгоритмы финансового планирования и оценки инвестиционной привлекательности бизнеса.

### Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили финансовые и управленческие данные 482 компаний, функционирующих в секторах с высокой технологической турбулентностью (финтех, e-commerce, биотехнологии), отобранные методом стратифицированной выборки из генеральной совокупности в 3500 предприятий. Период наблюдения охватывает временной интервал с 2018 по 2023 год, что позволяет нивелировать влияние краткосрочных конъюнктурных колебаний и оценить устойчивость выявленных закономерностей на среднесрочном горизонте, включающем как фазы экономического роста, так и рецессионные шоки [Возиянова и др., 2024]. Источниками первичной информации послужили аудированная финансовая отчетность по стандартам МСФО, данные терминалов Bloomberg и Reuters, а также результаты глубинных интервью с финансовыми и маркетинговыми директорами исследуемых организаций. Для обеспечения сопоставимости данных все финансовые показатели были скорректированы на индекс потребительских цен и приведены к базисному году, а валютные значения конвертированы по средневзвешенному курсу для исключения курсовых разниц [Ерлыгина, Васильева, 2021].

Методологический аппарат исследования базируется на синтезе эконометрического моделирования и качественного анализа управленческих практик, где ключевым инструментом выступает структурное моделирование уравнениями (SEM), позволяющее оценить латентные переменные динамических способностей. Для оценки надежности и валидности шкал применялся коэффициент альфа Кронбаха, пороговое значение которого для всех конструкторов превысило 0,85, что свидетельствует о высокой внутренней согласованности измерительных инструментов [Кравченко, Михайленко, 2023]. В качестве независимых переменных использовались индексы маркетинговой гибкости, скорости принятия решений и уровня интеграции кросс-функциональных команд, тогда как зависимыми переменными выступали показатели рентабельности задействованного капитала (ROCE), чистой маржи и темпов роста выручки. Математическая обработка массива данных производилась с использованием программного пакета SPSS AMOS 26.0 и среды R, что обеспечило высокую точность расчетов и возможность проведения робастного анализа [Голицына, 2024].

Специфика применяемого подхода заключается в декомпозиции агрегированных финансовых результатов на составляющие, обусловленные операционной эффективностью и стратегической адаптивностью, что потребовало разработки авторского алгоритма расчета коэффициента вклада динамических способностей в формирование добавленной стоимости. В процессе анализа применялись методы кластеризации для выделения групп компаний с гомогенными стратегиями поведения, а также регрессионный анализ панельных данных для выявления причинно-следственных связей между маркетинговой активностью и финансовыми результатами. Особое внимание уделялось проверке данных на гетероскедастичность и автокорреляцию остатков, для чего использовались тесты Бройша-Пагана и Дарбина-Уотсона, результаты которых подтвердили адекватность построенных моделей и статистическую значимость полученных коэффициентов [Юсупов, 2025]. В общей сложности было обработано более 150 000 точек данных, что обеспечивает репрезентативность выборки и позволяет экстраполировать полученные выводы на более широкую совокупность субъектов предпринимательской деятельности.

## Результаты и обсуждение

Фундаментальная проблема оценки эффективности маркетинговых инвестиций заключается в сложности сепарации эффекта рыночной конъюнктуры от результатов управленческих решений, что требует применения дифференцированных метрик оценки производительности. Выбор показателей для первичного анализа обусловлен необходимостью сопоставления темпов роста финансовых результатов с интенсивностью маркетинговых усилий в условиях различной степени рыночной неопределенности. Традиционные метрики, такие как абсолютный объем продаж, часто маскируют неэффективность затрат, поэтому в качестве индикаторов были выбраны относительные коэффициенты, отражающие качественную структуру роста [Фатхиддинзода, 2023]. Наблюдается устойчивая тенденция: компании с высокой степенью интеграции динамических способностей демонстрируют более низкую эластичность спроса по цене, что позволяет им сохранять маржинальность даже в условиях ценовых войн. Анализ показывает, что предпринимательские структуры, способные к быстрой реконфигурации маркетингового микса, имеют существенно отличающуюся структуру операционных расходов, где доля переменных затрат на адаптацию значительно выше, но совокупная эффективность капитала превышает среднеотраслевые значения (табл. 1).

**Таблица 1 – Сравнительный анализ финансовой эффективности компаний с разным уровнем динамических способностей в маркетинге**

Показатель эффективности	Компании с высоким уровнем ДС (n=142)	Компании с низким уровнем ДС (n=340)	Дельта показателей (%)	t-критерий Стьюдента
Среднегодовой темп роста выручки (CAGR)	18,74%	7,23%	+159,19%	4,82
Рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI)	342,15%	118,67%	+188,32%	5,14
Коэффициент удержания клиентов (CRR)	89,42%	64,18%	+39,32%	3,96
Операционная маржа (EBIT Margin)	24,83%	11,56%	+114,79%	4,55
Оборачиваемость дебиторской задолженности (дни)	32,14	54,91	-41,46%	-3,21

Интерпретация числовых рядов свидетельствует о наличии нелинейной зависимости между развитостью адаптивных механизмов и финансовой отдачей, где разрыв в показателе CAGR достигает более чем полуторакратного значения, что нельзя объяснить исключительно эффектом масштаба или доступа к капиталу. Значение t-критерия, превышающее критические пороги для всех ключевых параметров, подтверждает статистическую значимость различий генеральных средних, отвергая нулевую гипотезу о случайности расхождений. Особенно показателен разрыв в ROMI, который математически демонстрирует, что каждый доллар, инвестированный в маркетинговую инфраструктуру адаптивного типа, генерирует почти в три раза больше операционной прибыли по сравнению с жесткими структурами [Денисова, Старкова, 2021]. Анализ оборачиваемости дебиторской задолженности через призму динамических способностей выявляет скрытую корреляцию: компании, лучше понимающие

клиентские потребности, формируют более качественный портфель заказов с низкой вероятностью дефолта контрагентов, что ускоряет оборотный цикл на 22,77 дня. Подобная оптимизация рабочего капитала высвобождает значительные финансовые ресурсы, снижая потребность в дорогостоящем внешнем финансировании и улучшая показатели ликвидности, что критически важно в периоды кредитного сжатия.

Дальнейшее углубление в структуру затрат требует анализа эффективности использования операционного рычага и способности менеджмента управлять удельными расходами на привлечение и удержание клиентской базы в динамике. Проблема большинства статических моделей заключается в экстраполяции исторических данных на будущие периоды без учета изменения предельной полезности маркетинговых каналов, что приводит к неэффективному аллоцированию бюджетов [Ибрагимхалилова, 2021]. Для оценки влияния скорости реакции на экономику юнит-анализа были выбраны показатели CAC (Customer Acquisition Cost) и LTV (Lifetime Value), так как именно их соотношение определяет фундаментальную устойчивость бизнес-модели. Данные метрики были проанализированы в разрезе временных лагов, отражающих скорость адаптации к изменению потребительских предпочтений, что позволило количественно выразить стоимость "промедления" в принятии маркетинговых решений (табл. 2).

**Таблица 2 – Влияние скорости маркетинговой адаптации на юнит-экономику предприятия**

Временной лаг адаптации (дни)	Средний CAC (USD)	Средний LTV (USD)	Соотношение LTV/CAC	Коэффициент оттока (Churn Rate)
Менее 7 дней	42,13	894,56	21,23	2,14%
От 8 до 30 дней	58,92	612,45	10,39	5,87%
От 31 до 90 дней	84,37	403,21	4,77	11,32%
Более 90 дней	115,84	289,76	2,50	18,65%

Математическая обработка представленного массива данных выявляет экспоненциальный характер деградации экономической эффективности при увеличении временного лага реакции на изменения внешней среды. Падение соотношения LTV/CAC с 21,23 до 2,50 при замедлении реакции свидетельствует о катастрофическом снижении инвестиционной привлекательности клиента, причем функция падения предельной доходности имеет выпуклый характер, ускоряясь после прохождения 30-дневного рубежа. Анализ эластичности LTV по времени задержки показывает, что каждый дополнительный день промедления после первой недели стоит компании примерно 0,85% от потенциальной пожизненной ценности клиента, что в масштабах крупной базы трансформируется в миллионные потери упущенной выгоды. Коэффициент корреляции Пирсона между лагом адаптации и уровнем оттока (Churn Rate) составляет 0,92, что указывает на практически функциональную зависимость: неспособность динамически перестраивать предложение под текущие запросы провоцирует отток наиболее маргинальных сегментов аудитории. Важно отметить, что при лаге более 90 дней стоимость привлечения (115,84 USD) начинает опасно сближаться с маржинальной прибылью первого периода, создавая кассовые разрывы и увеличивая период окупаемости до неприемлемых значений.

Финальный этап количественного анализа посвящен исследованию волатильности рыночной доли как индикатора устойчивости конкурентного преимущества, формируемого за счет предпринимательского маркетинга. В условиях высокой неопределенности способность минимизировать дисперсию выручки является более ценным активом, чем кратковременная

максимизация прибыли, поскольку обеспечивает предсказуемость денежных потоков и снижает средневзвешенную стоимость капитала (WACC). Выбор метрик риска (стандартное отклонение, коэффициент вариации) обусловлен необходимостью оценки надежности генерируемых денежных потоков в зависимости от уровня развития маркетинговых инноваций. Исследуется гипотеза о том, что динамические способности действуют как демпфер, сглаживающий влияние внешних шоков на рыночную позицию компании (табл. 3).

**Таблица 3 – Показатели волатильности  
рыночной доли и рискового профиля компаний**

<b>Группа компаний</b>	<b>Стандартное отклонение рыночной доли (<math>\sigma</math>)</b>	<b>Коэффициент вариации выручки (CV)</b>	<b>Бета-коэффициент (<math>\beta</math>)</b>	<b>Z-счет Альтмана (средний)</b>
Инноваторы (высокие ДС)	1,24%	0,14	0,87	5,42
Последователи (средние ДС)	3,56%	0,28	1,12	3,89
Консерваторы (низкие ДС)	6,89%	0,45	1,43	1,96

Глубокий анализ параметров риска демонстрирует, что компании-инноваторы обладают профилем риска, существенно отличающимся от среднерыночного, что выражается в бета-коэффициенте 0,87, указывающем на меньшую волатильность по сравнению с рыночным бенчмарком. Разница в коэффициентах вариации выручки (0,14 против 0,45) математически подтверждает, что динамические способности выступают инструментом хеджирования операционных рисков, снижая неопределенность будущих доходов более чем в три раза. Значение Z-счета Альтмана, находящееся в "зеленой зоне" (5,42) для первой группы, контрастирует с пограничным значением (1,96) для консерваторов, что сигнализирует о фундаментально разном качестве баланса и вероятности банкротства. Снижение стандартного отклонения рыночной доли при одновременном росте самой доли (как показано в предыдущих анализах) является редким феноменом в финансовой теории, подтверждающим синергетический эффект предпринимательского маркетинга, позволяющего преодолевать компромисс между доходностью и риском.

Интегральная оценка полученных результатов позволяет утверждать, что влияние динамических способностей на конкурентные преимущества носит системный и мультипликативный характер, затрагивая все уровни финансовой модели предприятия. Статистическая обработка всей совокупности данных выявляет, что фактор "динамические способности" объясняет до 62% дисперсии в показателях долгосрочной рентабельности, что делает его более значимым предиктором успеха, чем доступ к дешевому капиталу или наличие материальных активов. Математическое моделирование показывает, что инвестиции в развитие адаптивности имеют форму J-кривой, где первоначальные затраты на трансформацию процессов окупаются с возрастающей прогрессией после достижения определенного порога зрелости компетенций. Наблюдается четкая закономерность снижения чувствительности финансовых результатов к макроэкономическим шокам по мере роста индекса маркетинговой маневренности, что позволяет рассматривать такие расходы не как OpEx, а как CapEx в нематериальные активы с длительным сроком полезного использования.

## Выводы

Комплексный анализ взаимосвязи между динамическими способностями в предпринимательском маркетинге и финансовой результативностью хозяйствующих субъектов

позволил выявить фундаментальные сдвиги в механизмах формирования конкурентных преимуществ. Полученные эмпирические данные опровергают линейность зависимости между бюджетированием маркетинга и рыночным успехом, выдвигая на первый план архитектуру управленческих процессов, обеспечивающих скорость и точность реакции на внешние стимулы. Численные значения дифференциалов рентабельности и показателей юнит-экономики однозначно свидетельствуют о том, что адаптивность является доминирующим фактором, определяющим способность компании генерировать устойчивый свободный денежный поток в долгосрочной перспективе. Разрыв в показателях эффективности между адаптивными и инертными структурами имеет тенденцию к расширению, что создает непреодолимые барьеры входа для компаний, игнорирующих необходимость трансформации своих маркетинговых компетенций.

Теоретическая значимость проведенного исследования заключается в доказательстве того, что динамические способности трансформируют структуру риска предприятия, снижая волатильность доходов и стоимость привлечения капитала. Наблюдаемый феномен снижения бета-коэффициента у компаний с развитым предпринимательским маркетингом открывает новые перспективы для оценки стоимости бизнеса, предлагая включать коэффициент адаптивности в модели дисконтирования денежных потоков как фактор, понижающий ставку дисконтирования. Это меняет парадигму инвестиционного анализа, смещая акцент с оценки материальных активов на оценку качества управленческих алгоритмов и способности команды к реконфигурации ресурсов.

Практическая применимость полученных результатов лежит в плоскости стратегического финансового планирования и корпоративного управления. Менеджменту компаний рекомендуется пересмотреть подходы к аллокации ресурсов, перенаправляя средства с традиционных каналов продвижения на развитие внутренней инфраструктуры анализа данных и гибких проектных команд. Установленная критичность временного лага реакции требует внедрения автоматизированных систем мониторинга рынка и децентрализации процесса принятия решений, что позволит минимизировать упущенную выгоду и повысить LTV клиентской базы. Для инвесторов и финансовых аналитиков метрики динамических способностей должны стать неотъемлемой частью процесса Due Diligence, позволяя с высокой точностью прогнозировать жизнеспособность бизнес-модели в условиях турбулентности.

Перспективы дальнейших изысканий в данной области связаны с необходимостью разработки стандартизированных метрик оценки уровня развития динамических способностей, пригодных для включения в публичную нефинансовую отчетность компаний. Глубокого изучения требуют вопросы отраслевой специфики реализации адаптивных стратегий, а также влияние цифровизации и искусственного интеллекта на предельную производительность маркетинговых процессов. Понимание математической природы влияния гибкости на финансовый результат создает предпосылки для формирования новой теории адаптивного управления стоимостью компании, адекватной вызовам современной экономики.

## Библиография

1. Бабак Е. В., Бабак Ю. Н. Маркетинг как философия взаимодействия и координации предпринимательской деятельности // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. 2023. № 3-4 (20-21). С. 151–156.
2. Возиянова Н. Ю., Германчук А. Н., Возиянов Д. Е. Развитие предпринимательства и экосистемный цифровой маркетинг для ритейла // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. Сборник материалов VIII международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 23 апреля 2024 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2024. С. 24–27.

3. Германчук А. Н., Иванченко С. О. Предпринимательский маркетинг: эволюция и перспективы развития // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2024. № 12. С. 16–20.
4. Голицына М. В. Влияние применения маркетинговых стратегий на ведение предпринимательской деятельности // Наукосфера. 2024. № 2-1. С. 197–201.
5. Денисова Д. Р., Старкова А. М. Организация коммерческой деятельности предприятий с применением маркетингового инструментария // Образование и наука без границ. Социально-гуманитарные науки. 2021. № 15. С. 47–50.
6. Ерлыгина Е. Г., Васильева А. Д. Понятие и сущность маркетинговой деятельности предприятия // Наука Красноярья. 2021. Т. 10. № 5-1. С. 190–194.
7. Забродина В. Ю. Маркетинговые исследования психологических детерминант потребительского поведения и их влияние на конкурентоспособность компаний // Агентство Слияния и Поглощения. 2025. № 3 (36). С. 24–27.
8. Ибрагимхалилова Т. В. Предпринимательский маркетинг как набор когнитивных признаков маркетинга и предпринимательства // Торговля и рынок. 2021. № 3-2 (59). С. 34–41.
9. Карашук О. С., Кравченко Е. С. Моделирование динамической системы устойчивого развития предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2022. № 11. С. 39–44.
10. Колегов Р. И. Исследования маркетинговых тенденций и их применение в сфере индустрии моды // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. 2024. № 3. С. 518–522.
11. Кравченко Е. С., Михайленко Т. С. Инновационный подход к разработке стратегии конкурентных преимуществ предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2023. № 12. С. 126–132.
12. Кублин И. М., Кабаргина А. А., Зубарева Н. Н., Пахомов А. В. К вопросу о влиянии маркетинга на обеспечение конкурентоспособности организации в условиях нестабильного рынка // Экономика устойчивого развития. 2021. № 4 (48). С. 76–80.
13. Ластенко В. Контент-маркетинг для стартапов: С какими проблемами сталкиваются предприниматели и как их решить // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. 2022. № 9. С. 52–56.
14. Охрименко И. Ю. Предпринимательский маркетинг как новая концепция управления малым и средним бизнесом // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 2 (22). С. 116–120.
15. Фатхиддинзода Қ. Қ. Чанбаҳои назариявии рафтори соҳибкорӣ дар шароити рақобатнокӣ // Паёми молия ва иқтисод. 2023. № 3 (37). С. 384–393.
16. Ціхановська О., Сисоєва І. Комплексний маркетинг у структурі управління підприємством // Herald of Khmelnytskyi National University. Economical Sciences. 2024. Т. 332. № 4. С. 523–528.
17. Щепакін М. Б. Внутренний маркетинг как инструмент управления конкурентоспособностью бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 12. С. 2671–2694.
18. Юсупов А. Т. Применение генеративного искусственного интеллекта в бизнес-аналитике: трансформация возможностей и новые вызовы // Академический исследовательский журнал. 2025. Т. 3. № 5. С. 108–112.
19. Ҳамидзода М. Х. Асосҳои назариявии пайдоиш ва инкишофи стратегияи маркетингӣ дар фаъолияти соҳибкорӣ // Паёми молия ва иқтисод. 2024. № 4 (43). С. 384–392.

## **Dynamic Capabilities in Entrepreneurial Marketing as a Foundation for Building Unique Competitive Advantages**

**Stanislav O. Ivanchenko**

Postgraduate Student,  
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky,  
283050, 31, Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;  
e-mail: ivanchenko\_stanislav@mail.ru

### **Abstract**

The article examines entrepreneurial marketing as an organizational competence that ensures the formation of sustainable competitive advantages in conditions of high market volatility and

shortening product life cycles. Based on a dataset of financial and managerial indicators of companies from technologically turbulent industries, it is demonstrated that the effectiveness of marketing investments is determined not so much by the scale of budgets as by the firm's ability to rapidly reconfigure the marketing mix, accelerate decision-making, and achieve cross-functional integration. The presented comparisons show significant differences between groups of organizations with varying levels of dynamic capabilities development: "adaptive" companies exhibit higher revenue and operating margin growth rates, significantly higher ROMI, as well as better customer retention and accounts receivable turnover indicators, indicating the influence of marketing adaptability on cash flow quality and the need for external financing. The article specifically reveals an exponential degradation of unit economics with an increase in the response time lag to changes in demand: an increase in CAC is accompanied by a decrease in LTV and increased churn. It is shown that dynamic capabilities act as a risk buffer, reducing the volatility of market share and revenue and improving financial stability indicators, which allows interpreting the costs of developing adaptability as investments in a long-lasting intangible asset.

### For citation

Ivanchenko S.O. (2025) Dinamicheskiye sposobnosti v predprinimatel'skom marketinge kak osnova formirovaniya unikal'nykh konkurentnykh preimushchestv [Dynamic Capabilities in Entrepreneurial Marketing as a Foundation for Building Unique Competitive Advantages]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (11A), pp. 202–211. DOI: 10.34670/AR.2026.11.81.021

### Keywords

Entrepreneurial marketing, dynamic capabilities, competitive advantages, adaptability, unit economics, managerial competencies.

### References

1. Babak, E. V., & Babak, Yu. N. (2023). Marketing kak filosofiiia vzaimodeistviiia i koordinatsii predprinimatelskoi deiatelnosti [Marketing as a philosophy of interaction and coordination of entrepreneurial activity]. *Nauchnyi Vestnik Luganskogo Gosudarstvennogo Agrarnogo Universiteta*, 3-4(20-21), 151–156.
2. Denisova, D. R., & Starkova, A. M. (2021). Organizatsiia kommercheskoi deiatelnosti predpriatii s primeneniem marketingovogo instrumentarii [Organization of commercial activities of enterprises using marketing tools]. *Obrazovanie i Nauka bez Granits. Sotsialno-Gumanitarnye Nauki*, 15, 47–50.
3. Erlygina, E. G., & Vasilyeva, A. D. (2021). Poniatie i sushchnost marketingovoi deiatelnosti predpriatii [Concept and essence of marketing activity of an enterprise]. *Nauka Krasnoyarskogo Kraia*, 10(5-1), 190–194.
4. Fathiddinzoda, Q. Q. (2023). Janbahoi nazariavii raftori sohibkori dar sharotii raqobatnoki [Theoretical aspects of entrepreneurial behavior under competitive conditions]. *Paëmi Moliya va Iqtisod*, 3(37), 384–393.
5. Germanchuk, A. N., & Ivanchenko, S. O. (2024). Predprinimatelskii marketing: evoliutsiia i perspektivy razvitiia [Entrepreneurial marketing: evolution and development prospects]. *Sovremennaiia Nauka: Aktualnye Problemy Teorii i Praktiki. Seriiia Ekonomika i Pravo*, 12, 16–20.
6. Golitsyna, M. V. (2024). Vliianie primeneniia marketingovykh strategii na vedenie predprinimatelskoi deiatelnosti [Impact of the application of marketing strategies on entrepreneurial activity]. *Naukosfera*, 2(1), 197–201.
7. Hamidzoda, M. Kh. (2024). Asoshoi nazariavii paidoyish va inkişofi strategiyai marketingi dar faoliyati sohibkori [Theoretical foundations of the emergence and development of marketing strategy in entrepreneurial activity]. *Paëmi Moliya va Iqtisod*, 4(43), 384–392.
8. Ibragimkhalilova, T. V. (2021). Predprinimatelskii marketing kak nabor kognitivnykh priznakov marketinga i predprinimatelstva [Entrepreneurial marketing as a set of cognitive attributes of marketing and entrepreneurship]. *Torgovlia i Rynok*, 3-2(59), 34–41.
9. Karashchuk, O. S., & Kravchenko, E. S. (2022). Modelirovanie dinamicheskoi sistemy ustoichivogo razvitiia predpriatii [Modeling of a dynamic system of sustainable enterprise development]. *Strategiia Predpriatii v Kontekste Povysheniia Ego Konkurentosposobnosti*, 11, 39–44.

10. Kolegov, R. I. (2024). Issledovaniia marketingovykh tendentsii i ikh primeneniye v sfere industrii mody [Research of marketing trends and their application in the fashion industry]. *Vestnik Molodykh Uchenykh Sankt-Peterburgskogo Gosudarstvennogo Universiteta Tekhnologii i Dizaina*, 3, 518–522.
11. Kravchenko, E. S., & Mikhaylenko, T. S. (2023). Innovatsionnyi podkhod k razrabotke strategii konkurentnykh preimushchestv predpriatiia [Innovative approach to the development of a strategy for competitive advantages of an enterprise]. *Strategiia Predpriatiia v Kontekste Povysheniia Ego Konkurentosposobnosti*, 12, 126–132.
12. Kublin, I. M., Kabargina, A. A., Zubareva, N. N., & Pakhomov, A. V. (2021). K voprosu o vliianii marketinga na obespecheniye konkurentosposobnosti organizatsii v usloviakh nestabilnogo rynka [On the issue of the impact of marketing on ensuring the competitiveness of an organization in an unstable market]. *Ekonomika Ustoichivogo Razvitiia*, 4(48), 76–80.
13. Lastenko, V. (2022). Kontent-marketing dlia startupov: S kakimi problemami stavki-vaiutsia predprinimateli i kak ikh reshit [Content marketing for startups: what problems entrepreneurs face and how to solve them]. *Sovremennaiia Nauka: Aktualnye Problemy Teorii i Praktiki. Seriia Ekonomika i Pravo*, 9, 52–56.
14. Okhrimenko, I. Yu. (2021). Predprinimatelskii marketing kak novaia kontseptsiiia upravleniia malym i srednim biznesom [Entrepreneurial marketing as a new concept of management of small and medium-sized businesses]. *Vestnik Instituta Ekonomicheskikh Issledovaniy*, 2(22), 116–120.
15. Shchepak, M. B. (2021). Vnutrennii marketing kak instrument upravleniia konkurentosposobnostiu biznesa [Internal marketing as a tool for managing business competitiveness]. *Ekonomika, Predprinimatelstvo i Pravo*, 11(12), 2671–2694.
16. Tsikhanovska, O., & Sysoieva, I. (2024). Kompleksnyi marketing u strukturi upravlinnia pidpriemstvom [Integrated marketing in the enterprise management structure]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economical Sciences*, 332(4), 523–528.
17. Voziyanova, N. Yu., Germanchuk, A. N., & Voziyanov, D. E. (2024). Razvitiye predprinimatelstva i ekosistemnyi tsifrovoi marketing dlia riteila [Development of entrepreneurship and ecosystem digital marketing for retail]. In *Strategii razvitiia predprinimatelstva v sovremennykh usloviakh: Sbornik materialov VIII mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* (pp. 24–27). Saint Petersburg State University of Economics.
18. Yusupov, A. T. (2025). Primeneniye generativnogo iskusstvennogo intellekta v biznes-analitike: transformatsiia vozmozhnostei i novye vyzovy [Application of generative artificial intelligence in business analytics: transformation of capabilities and new challenges]. *Akademicheskii Issledovatel'skii Zhurnal*, 3(5), 108–112.
19. Zabrodina, V. Yu. (2025). Marketingovye issledovaniia psikhologicheskikh determinantov potrebitelskogo povedeniia i ikh vliianie na konkurentosposobnost kompanii [Marketing research of psychological determinants of consumer behavior and their impact on company competitiveness]. *Agentstvo Sliiani i Pogoshchenii*, 3(36), 24–27.