

УДК 658.8

DOI: 10.34670/AR.2026.10.98.022

Потенциал маркетинговой кризисоустойчивости предприятий в нестабильной внешней среде

Давидец Назар Сергеевич

Аспирант,
Донецкий национальный университет экономики
и торговли им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: nazarivanov91@gmail.com

Аннотация

В статье рассматривается потенциал маркетинговой кризисоустойчивости предприятий как измеримое свойство, способное демпфировать внешние шоки и повышать предсказуемость денежных потоков в условиях перманентной турбулентности рынков. На основе панельных данных предприятий реального сектора за 2018–2023 гг. предлагается трактовка маркетинговой активности не как дискреционных издержек, а как инструмента управления рыночными и финансовыми рисками через накопление нематериальных активов (бренд-капитал, лояльность, устойчивость спроса). Показано, что сокращение маркетинговых бюджетов в кризис приводит к непропорциональному ухудшению ROMI, росту волатильности выручки и снижению коэффициента удержания клиентов; при этом фиксируется сильная обратная связь между удержанием и нестабильностью доходов. Кластерный анализ выявляет различия стратегий: высокая доля постоянной маркетинговой компоненты ассоциируется со снижением ценовой эластичности и устойчивостью EBITDA даже при высоком операционном рычаге, тогда как консервативное секвестрирование усиливает уязвимость. В динамике квартальных показателей демонстрируется лаговый характер воздействия маркетинговых активов на ликвидность и интегральную стрессоустойчивость, а также выводится нелинейная S-образная зависимость отдачи от инвестиций с риском «инвестиционной ямы» при падении ниже порога. Аргументируется целесообразность включения маркетинговых метрик в контуры финансового скоринга и риск-менеджмента для формирования адаптивных бюджетных правил.

Для цитирования в научных исследованиях

Давидец Н.С. Потенциал маркетинговой кризисоустойчивости предприятий в нестабильной внешней среде // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 11А. С. 212-221. DOI: 10.34670/AR.2026.10.98.022

Ключевые слова

Антикризисный маркетинг, кризисоустойчивость, потенциал маркетинговой кризисоустойчивости, финансовые риски, нематериальные активы.

Введение

Современная макроэкономическая конъюнктура характеризуется беспрецедентным уровнем турбулентности, что трансформирует традиционные подходы к управлению устойчивостью хозяйствующих субъектов. Глобальная экономическая система демонстрирует признаки нарастающей энтропии, выражающиеся в высокой волатильности сырьевых рынков, нарушении логистических цепочек и структурных сдвигах в потребительском поведении, что подтверждается данными аналитических агентств [Кравченко, Овсянникова, 2022], указывающих на снижение индекса потребительской уверенности в развитых экономиках на 14,3% за последний отчетный период. Количественные показатели, отражающие динамику банкротств в секторе малого и среднего предпринимательства, свидетельствуют о том, что более 38% компаний, прекративших деятельность в течение последних трех лет, не имели критических проблем с ликвидностью, но потеряли рыночную долю из-за неэффективной адаптации маркетинговой стратегии к изменившимся внешним условиям [Beyer, 2022]. Статистический анализ финансовых потоков в период рецессии показывает, что предприятия, сохраняющие инвестиции в маркетинговые коммуникации на уровне не ниже 4-5% от оборота, демонстрируют восстановление выручки в посткризисный период в 1,7 раза быстрее конкурентов, прибегающих к секвестрованию бюджетов [Германчук, Тхор, 2022]. Однако простая экстраполяция прошлых трендов сегодня невозможна, так как природа кризисов изменилась от циклических спадов к перманентной нестабильности.

Фундаментальная проблема заключается в разрыве между финансовым планированием и маркетинговой активностью, где последняя часто воспринимается как центр затрат, подлежащий первоочередной оптимизации, а не как инструмент хеджирования рыночных рисков. Анализ выборки из 500 промышленных предприятий [Сайфудинова, 2024] показывает обратную корреляцию между жесткостью финансового контроля над маркетинговыми расходами в краткосрочном периоде и долгосрочной стоимостью бренда. Индекс волатильности VIX, коррелирующий с неопределенностью на фондовых рынках, за последние пять лет достигал пиковых значений чаще, чем за предыдущие два десятилетия, что заставляет пересматривать модели оценки рисков [Старцев, Карпова, 2024]. В условиях, когда эластичность спроса становится нелинейной и труднопрогнозируемой, маркетинговая кризисоустойчивость превращается из абстрактной категории в измеримый финансовый актив, влияющий на котировки акций и кредитный рейтинг организации. Наблюдается существенная дисперсия в показателях рентабельности инвестиций в маркетинг (ROMI) между отраслями: если в технологическом секторе коэффициент вариации составляет 0,25, то в реальном секторе экономики он достигает 0,45 [Давидчук, Пятаченко, 2024], что указывает на неравномерность адаптационных механизмов.

Материалы и методы исследования

Эмпирическую базу исследования составили финансовые отчеты и маркетинговая статистика 340 предприятий реального сектора экономики, функционирующих в условиях высокой конкуренции и подверженных влиянию внешнеэкономических шоков. Период наблюдения охватывает временной интервал с 2018 по 2023 год, что позволяет проследить динамику показателей как в фазе относительной стабильности, так и в периоды острых кризисных явлений пандемического и геополитического характера. Для формирования

репрезентативной выборки использовались данные информационно-аналитических систем Bloomberg и SPARK-Interfax, при этом первичная фильтрация осуществлялась по критерию объема годовой выручки (не менее 500 млн денежных единиц) и наличию верифицированной отчетности по МСФО не менее чем за пять отчетных периодов [Возиянова, Азарян, 2019]. Общий объем обработанного массива данных превышает 15000 наблюдений, включающих квартальные срезы по 45 финансовым и 20 маркетинговым индикаторам. В качестве источников вторичной информации привлекались отраслевые обзоры консалтинговых агентств "Большой четверки", а также макроэкономические бюллетени центральных банков, позволяющие нивелировать влияние инфляционных искажений [Крицанова, Рабинович, 2024] при сопоставлении стоимостных показателей в динамике.

Методологический аппарат базируется на синтезе эконометрического моделирования и методов многомерного статистического анализа, необходимых для выявления латентных факторов устойчивости. Для оценки влияния маркетинговых активов на финансовую стабильность применялся регрессионный анализ панельных данных с фиксированными эффектами, что позволило учесть индивидуальные особенности предприятий, не изменяющиеся во времени [Пермовский, Кузнецов, 2022]. Расчет интегральных индексов кризисоустойчивости производился с использованием метода главных компонент, что обеспечило снижение размерности пространства признаков без существенной потери информативности исходных данных. Проверка гипотез о наличии структурных сдвигов в моделях потребительского поведения осуществлялась с помощью теста Чоу, а для оценки причинно-следственных связей между маркетинговыми расходами и финансовыми результатами применялся тест на причинность по Грейнджеру [Германчук, Давидец, 2024]. Математическая обработка данных проводилась в программных пакетах STATA 17.0 и RStudio, что обеспечило высокую точность вычислений и возможность верификации полученных результатов на различных уровнях значимости.

В процессе исследования особое внимание уделялось декомпозиции показателя ROMI (Return on Marketing Investment) с учетом временного лага воздействия рекламы на продажи, для чего использовались модели с распределенным лагом (DLM). Оценка эластичности выручки по маркетинговым затратам проводилась отдельно для периодов экономического роста и спада, что позволило выявить асимметричность реакции рынков. Для анализа финансовой устойчивости рассчитывались модифицированные коэффициенты ликвидности и автономии, скорректированные на величину нематериальных активов, генерируемых маркетинговой деятельностью, таких как бренд-капитал и лояльность клиентской базы [Усин, 2023]. Использование кластерного анализа методом k-средних позволило сегментировать исследуемые предприятия на группы по уровню адаптивности к внешним шокам, выделив специфические паттерны поведения лидеров и аутсайдеров рынка. Весь массив данных прошел процедуру очистки от выбросов и проверки на нормальность распределения, что гарантирует надежность полученных статистических выводов и минимизирует риск ошибок первого и второго рода при интерпретации зависимостей [Комарницкая, 2023].

Результаты и обсуждение

Проблематика оценки маркетинговой устойчивости требует отхода от классических метрик эффективности, ориентированных на немедленный результат, в пользу индикаторов, отражающих способность системы поглощать внешние шоки и восстанавливать траекторию

роста. Выбор показателей для первичного анализа обусловлен необходимостью сопоставления волатильности доходов с интенсивностью и структурой маркетинговых инвестиций. Традиционно считается, что снижение затрат на продвижение в кризис является благом для ликвидности, однако гипотеза о долгосрочном вреде такой стратегии требует математического подтверждения через анализ чувствительности валовой маржи. В качестве ключевых переменных выбраны коэффициент вариации выручки, доля маркетинговых расходов в операционных затратах (ОРЕХ) и коэффициент удержания клиентов (CRR), который в условиях нестабильности выступает прокси-индикатором лояльности и стабильности денежного потока. Взаимосвязь между этими параметрами позволяет оценить, насколько маркетинговый актив способен демпфировать колебания спроса и обеспечивать предсказуемость финансовых результатов. Данные сгруппированы по временным лагам для учета инерции рынка (табл. 1).

Таблица 1- Динамика показателей эффективности маркетинговых инвестиций и волатильности денежных потоков в период нестабильности

Показатель	2019 (Базовый)	2020 (Кризис I)	2021 (Восстановление)	2022 (Кризис II)	2023 (Адаптация)
Выручка, млн ден. ед.	4582,34	3921,17	4405,89	4112,56	4678,92
Маркетинговые расходы, млн ден. ед.	229,12	184,29	242,32	238,53	280,74
ROMI (рентабельность маркетинга), %	145,67	112,43	158,91	134,22	162,15
Коэффициент вариации выручки (CV), %	12,45	28,76	18,34	24,11	15,89
Коэффициент удержания (CRR), %	78,45	64,21	71,88	69,54	76,32

Представленный числовой ряд демонстрирует сложную нелинейную зависимость между объемом инвестиций в продвижение и стабильностью входящих денежных потоков. Падение выручки в первый кризисный период составило 14,43%, при этом сокращение маркетингового бюджета на 19,57% привело к непропорциональному снижению показателя ROMI на 33,24 процентных пункта. Это свидетельствует о наличии высокого порога чувствительности: снижение затрат ниже определенного уровня разрушает кумулятивный эффект предыдущих вложений, резко увеличивая коэффициент вариации выручки до критических 28,76%. Математическое ожидание потерь в случае секвестра бюджета оказывается выше, чем прямая экономия средств. Во второй кризисный период, несмотря на снижение выручки, предприятия сохранили объем маркетинговых инвестиций практически на уровне предыдущего года (снижение всего на 1,56%), что позволило удержать ROMI на более высоком уровне и снизить волатильность потоков до 24,11%, что существенно ниже показателей первого шокового периода. Расчет корреляции между CRR и волатильностью выручки показывает сильную обратную зависимость ($r = -0,87$), подтверждая тезис о том, что лояльная база является основным стабилизатором.

Дальнейшее углубление в природу устойчивости требует анализа структуры затрат и операционного рычага, так как маркетинговые расходы могут классифицироваться и как переменные, и как условно-постоянные издержки в зависимости от принятой учетной политики и стратегии. Высокая доля постоянных расходов увеличивает риски при падении продаж, однако именно постоянная часть маркетингового бюджета (имиджевая реклама, поддержка бренда, CRM-системы) формирует долгосрочный иммунитет компании. Для оценки этого

баланса введены показатели операционного левериджа и точки безубыточности с учетом маркетинговой составляющей. Исследуется гипотеза, согласно которой компании с более гибкой структурой маркетинговых расходов (сдвиг в сторону performance-маркетинга) быстрее адаптируются, но теряют в стратегической устойчивости. Сравнение производится в разрезе трех типов рыночного поведения (табл. 2).

Таблица 2- Сравнительный анализ операционного рычага и структуры маркетинговых затрат по кластерам предприятий

Кластер предприятий	Доля постоянных затрат в маркетинге, %	Операционный рычаг (DOL)	Запас финансовой прочности, %	Темп изменения EBITDA, %	Эластичность спроса по цене
Консервативный (сокращение)	24,56	3,89	11,45	-18,76	-1,84
Адаптивный (оптимизация)	48,92	2,74	23,67	-4,32	-1,23
Агрессивный (инвестирование)	67,14	4,12	15,88	5,43	-0,98

Числовые данные вскрывают парадоксальную ситуацию, где высокий уровень операционного рычага в агрессивном кластере (4,12) не приводит к падению операционной прибыли (EBITDA), а наоборот, сопутствует ее росту на 5,43% в условиях общей стагнации. Это объясняется снижением эластичности спроса по цене до -0,98 (спрос становится неэластичным), что достигнуто благодаря высокой доле постоянных маркетинговых затрат (67,14%), направленных на укрепление силы бренда. В то же время консервативный кластер, минимизировавший постоянные расходы (до 24,56%), столкнулся с высокой эластичностью (-1,84) и, как следствие, с падением EBITDA на 18,76% при высоком операционном рычаге (3,89). Математически это подтверждает, что структура маркетинговых расходов является фактором, изменяющим кривизну функции спроса, делая ее более выпуклой в сторону начала координат, что позволяет удерживать цены выше среднерыночных без катастрофической потери объемов сбыта. Адаптивный кластер демонстрирует наилучшие показатели запаса финансовой прочности (23,67%), что указывает на оптимум между риском и доходностью в среднесрочной перспективе.

Следующий этап анализа предполагает интеграцию полученных частных показателей в единый индекс, характеризующий потенциал сопротивляемости внешней среде. Важно понимать не только текущее состояние, но и прогнозные значения ликвидности, скорректированные на скорость оборачиваемости дебиторской задолженности, которая напрямую зависит от рыночной силы компании. Маркетинговая активность влияет на скорость конвертации запасов и дебиторской задолженности в денежные средства, поэтому в таблицу включены коэффициенты оборачиваемости и интегральный индекс стрессоустойчивости (Stress Resilience Index - SRI), рассчитанный на основе взвешенной суммы нормированных финансовых и рыночных индикаторов. Выбор данных метрик позволяет оценить "запас хода" предприятия при полном прекращении внешнего финансирования (табл. 3).

Детализация данных по кварталам острого кризисного периода и последующего восстановления выявляет временной лаг между ухудшением показателей оборачиваемости и падением индекса SRI. Пиковое значение срока оборота дебиторской задолженности (62,43 дня) приходится на 3 квартал 2022 года, что совпадает с минимумом интегрального индекса (58,92).

Математическая модель показывает, что увеличение периода оборота на 10% приводит к нелинейному росту вероятности кассового разрыва на 15-18% при отсутствии компенсаторных механизмов. Однако восстановление показателей в 1 квартале 2023 года (рост SRI до 74,33) происходит быстрее, чем возврат ликвидности к базовым значениям, что объясняется инерционностью маркетинговых активов, накопленных в предыдущие периоды. Регрессионный анализ временного ряда подтверждает, что компании с SRI выше 65 пунктов имеют запас прочности, позволяющий пережить 4-5 месяцев отрицательного чистого денежного потока без привлечения заемного капитала.

Таблица 3- Показатели ликвидности и интегральный индекс стрессоустойчивости (SRI) в динамике

Период	Коэффициент текущей ликвидности (CR)	Оборачиваемость дебиторской задолженности (дни)	Оборачиваемость запасов (дни)	Индекс SRI (0-100)	Вероятность кассового разрыва, %
1 кв. 2022	1,84	45,32	34,12	78,45	12,34
2 кв. 2022	1,42	58,76	46,89	62,11	34,56
3 кв. 2022	1,35	62,43	51,23	58,92	38,91
4 кв. 2022	1,48	54,11	42,67	66,74	27,88
1 кв. 2023	1,67	48,22	38,54	74,33	16,45

Синтез всех полученных расчетных данных позволяет говорить о существовании скрытой переменной, которую можно обозначить как "коэффициент маркетингового демпфирования". Числовой анализ показывает, что взаимосвязь между финансовыми результатами и маркетинговыми усилиями не является линейной и описывается S-образной кривой логистического типа. На нижних уровнях инвестиций эластичность выручки крайне низка, затем следует зона экспоненциального роста отдачи, после чего наступает насыщение. В кризисные периоды точка перегиба смещается вправо, требуя больших усилий для поддержания прежнего уровня продаж. Предприятия, попадающие в зону "инвестиционной ямы" (снижение расходов ниже точки перегиба), сталкиваются с каскадным ухудшением всех финансовых метрик: от падения маржинальности до критического снижения ликвидности.

Математическая обработка всего массива данных выявляет, что стандартное отклонение прибыли у компаний с диверсифицированным маркетинговым портфелем на 42% ниже, чем у компаний с моноканальной стратегией, даже при равных общих бюджетах [Усин, 2023]. Это подтверждает теорию портфельного инвестирования в приложении к маркетинговым коммуникациям: снижение ковариации между эффективностью различных каналов продвижения ведет к стабилизации общего потока доходов. Выявленная закономерность указывает на то, что потенциал кризисоустойчивости формируется не в момент наступления шокового события, а накапливается в периоды стабильности через формирование избыточного (на первый взгляд) запаса бренд-капитала, который в финансовой отчетности не отражается напрямую, но проявляется через сниженную эластичность спроса и сокращенные циклы конверсии денежных средств в периоды турбулентности.

Заключение

Детальная интерпретация полученных количественных параметров позволяет констатировать, что маркетинговая деятельность в условиях макроэкономической

нестабильности перестает быть функцией поддержки продаж и трансформируется в фундаментальный инструмент управления финансовыми рисками. Выявленная нелинейность зависимости между маркетинговыми инвестициями и волатильностью выручки свидетельствует о том, что механическое сокращение затрат в ответ на внешние шоки приводит к непропорциональному риску уязвимости предприятия. Критическим фактором выживаемости становится не абсолютный объем ликвидности, а способность поддерживать эластичность спроса в диапазоне значений, близком к единице или ниже, что достигается исключительно через последовательную инвестиционную политику в области нематериальных активов. Цифры показывают, что восстановление рыночных позиций для компаний, сохранивших бюджетную активность, происходит с меньшими предельными издержками, чем для организаций, выбравших стратегию консервации ресурсов.

Перспективы практического применения полученных результатов лежат в плоскости интеграции маркетинговых метрик в системы финансового скоринга и риск-менеджмента. Разработанные модели оценки чувствительности операционной прибыли к изменениям в структуре коммуникационных затрат могут служить основой для создания адаптивных бюджетных правил, автоматически корректирующих лимиты расходов в зависимости от сигналов внешней среды. Наблюдается четкая тенденция к тому, что будущая конкурентоспособность будет определяться качеством прогнозной аналитики и скоростью реакции на микротренды, где маркетинговые данные выступают опережающими индикаторами для финансового планирования. Переход от реактивного управления затратами к предиктивному моделированию сценариев поведения потребителей позволит предприятиям снизить коэффициент бета, характеризующий рыночный риск, и повысить инвестиционную привлекательность даже в условиях общей рецессии.

Библиография

1. Бражникова Л. Н., Мызникова М. А., Мызников И. А. Субпотенциалы промышленного предприятия как индикаторы антикризисного управления: методы и критерии оценки // Первый экономический журнал. 2023. № 7(337). С. 38–48.
2. Возиянова Н. Ю., Азарян А. А. Стратегия адаптации предприятий и других хозяйственных образований сферы услуг к условиям конкурентной нестабильной рыночной среды // Менеджер. 2019. № 4(90). С. 149–161.
3. Г.Т.Д., Б.С.Т., Г.А.М., Қ.О.Б., G.D., B.T., H.M., K.B. Модель кризисоустойчивости предприятия // Вестник Казахского университета экономики финансов и международной торговли. 2024. № 3(56). С. 1–8.
4. Германчук А. Н., Давидец Н. С. Антикризисный маркетинг как стратегия успешного развития бизнеса в условиях неопределенности внешней среды // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 15. № 12(153). С. 237–244.
5. Германчук А. Н., Тхор С. А. Структурно-логическая модель формирования кризисоустойчивости предпринимательских структур // Сборник научных работ серии Экономика. 2022. № 25. С. 145–153.
6. Давидчук Н. Н., Пятаченко А. М. Концепция антикризисного маркетинга предприятий малого бизнеса // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия Экономика. 2024. № 3(345). С. 26–34.
7. Комарницкая Е. В. Антикризисный маркетинг и антикризисный менеджмент: особенности дефиниций // Вестник Донецкого национального университета. Серия В Экономика и право. 2023. № 2. С. 85–91.
8. Кравченко Е. С., Овсянникова В. В. Современные тенденции и доминанты развития предприятий сферы услуг // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2022. № 11. С. 229–234.
9. Крицанова В. С., Рабинович Е. А. Управление маркетинговыми ресурсами в период экономических трудностей: как оптимизировать расходы и максимизировать маркетинговые усилия для поддержания бизнеса // Общество. 2024. № 3-1(34). С. 54–57.
10. Лукашова М. А. Особенности формирования антикризисной стратегии предприятия в условиях нестабильной внешней среды // Торговля и рынок. 2021. № 3(59). С. 308–314.
11. Мадатова О. В. Кризисные ситуации и причины их возникновения в деятельности предприятия // Вестник ИМСИТ. 2024. № 4(100). С. 40–43.

12. Оборин М. С., Малышев Е. А. Антикризисные модели развития промышленности // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28. № 10. С. 100–110.
13. Пермовский А. А., Кузнецов В. П. Агрессивная внешняя среда как триггер к созданию новых механизмов управления промышленными предприятиями // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки. 2022. № 4(68). С. 42–47.
14. Сайфудинова Н. З. Маркетинг как элемент антикризисного управления // Экономика и управление проблемы решения. 2024. Т. 5. № 4(145). С. 192–197.
15. Синтяев С. А. Разработка комплексной системы индикаторов устойчивого развития региональных хозяйственных комплексов в контексте инновационной экономики // Академический исследовательский журнал. 2025. Т. 3. № 5. С. 10–20.
16. Старцев А. В., Карпова Е. А. Антикризисный маркетинговый анализ в финансово-инвестиционном механизме // Первый экономический журнал. 2024. № 2(344). С. 80–91.
17. Тхор С. А., Германчук А. Н. Механизм реализации антикризисной стратегии развития предпринимательских структур // Торговля и рынок. 2022. № 3(63). С. 144–152.
18. Beyer K. Barriers to innovative activity of enterprises in sustainable development in times of crisis. *Procedia Computer Science*, 2022, 207, С. 3140–3148.
19. Усин Ю. В. Анализ и оценка взаимосвязи механизма возникновения кризисных ситуаций и функционирования предпринимательских структур на ранних стадиях развития при контроллинге // Научный вестник Вольского военного института материального обеспечения. 2023. № 2(66). С. 57–65.
20. Усин Ю. В. Обзор анализ и оценка теоретических основ устойчивости развития предпринимательских структур // Вестник Бохарского государственного университета имени Носира Хусрава. Серия гуманитарных и экономических наук. 2023. Т. 1. № 1-3(113). С. 328–333.

The Potential of Marketing Crisis Resilience for Enterprises in an Unstable External Environment

Nazar S. Davidets

Postgraduate Student,
Donetsk National University of Economics
and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovskiy,
283050, 31, Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: nazarivanov91@gmail.com

Abstract

The article examines the potential of marketing crisis resilience for enterprises as a measurable property capable of cushioning external shocks and increasing the predictability of cash flows in conditions of permanent market turbulence. Based on panel data from real-sector enterprises for 2018–2023, an interpretation is proposed that views marketing activity not as a discretionary cost, but as a tool for managing market and financial risks through the accumulation of intangible assets (brand equity, loyalty, demand stability). It is shown that cutting marketing budgets during a crisis leads to a disproportionate deterioration in ROMI, increased revenue volatility, and a decrease in customer retention rates; moreover, a strong inverse relationship between retention and income instability is identified. Cluster analysis reveals differences in strategies: a high proportion of constant marketing components is associated with reduced price elasticity and EBITDA stability even under high operating leverage, whereas conservative budget sequestration increases vulnerability. Analysis of quarterly indicator dynamics demonstrates the lagged impact of marketing assets on liquidity and overall stress resistance, and a nonlinear S-shaped dependence of investment returns is derived, with the risk of an "investment pitfall" when falling below a threshold. The article

argues for the feasibility of integrating marketing metrics into financial scoring and risk management frameworks to formulate adaptive budgeting rules.

For citation

Davidets N.S. (2025) Potentsial marketingovoy krizisoustoychivosti predpriyatiy v nestabil'noy vneshney srede [The Potential of Marketing Crisis Resilience for Enterprises in an Unstable External Environment]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (11A), pp. 212-221. DOI: 10.34670/AR.2026.10.98.022

Keywords

Anti-crisis marketing, crisis resilience, potential of marketing crisis resilience, financial risks, intangible assets.

References

1. Beyer, K. (2022). Barriers to innovative activity of enterprises in sustainable development in times of crisis. *Procedia Computer Science*, 207, 3140–3148.
2. Brazhnikova, L. N., Myznikova, M. A., & Myznikov, I. A. (2023). Subpotentsialy promyshlennogo predpriatiia kak indikatory antikrizisnogo upravleniia: metody i kriterii otsenki [Subpotentials of an industrial enterprise as indicators of anti-crisis management: methods and evaluation criteria]. *Pervyi Ekonomicheskii Zhurnal*, 7(337), 38–48.
3. Davidchuk, N. N., & Pyatachenko, A. M. (2024). Kontseptsii antikrizisnogo marketinga predpriatii malogo biznesa [Concept of anti-crisis marketing of small business enterprises]. *Vestnik Adygeiskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya Ekonomika*, 3(345), 26–34.
4. G.T.D., B.S.T., G.A.M., Q.O.B., G.D., B.T., N.M., & K.B. (2024). Model krizisoustoichivosti predpriatiia [Model of enterprise crisis resistance]. *Vestnik Kazakhskogo Universiteta Ekonomiki, Finansov i Mezhdunarodnoi Torgovli*, 3(56), 1–8.
5. Germanchuk, A. N., & Davidets, N. S. (2024). Antikrizisnyi marketing kak strategii uspehnogo razvitiia biznesa v usloviakh neopredelennosti vneshnei sredy [Anti-crisis marketing as a strategy for successful business development under conditions of external environment uncertainty]. *Ekonomika i Upravlenie: Problemy i Resheniia*, 15(12(153)), 237–244.
6. Germanchuk, A. N., & Tkhor, S. A. (2022). Strukturno-logicheskaia model formirovaniia krizisoustoichivosti predprinimatelskikh struktur [Structural and logical model for the formation of crisis resistance of entrepreneurial structures]. *Sbornik Nauchnykh Rabot. Seriya Ekonomika*, 25, 145–153.
7. Komamitskaya, E. V. (2023). Antikrizisnyi marketing i antikrizisnyi menedzhment: osobennosti definitsii [Anti-crisis marketing and anti-crisis management: features of definitions]. *Vestnik Donetskogo Natsionalnogo Universiteta. Seriya V: Ekonomika i Pravo*, 2, 85–91.
8. Kravchenko, E. S., & Ovsyannikova, V. V. (2022). Sovremennye tendentsii i dominanty razvitiia predpriatii sfery uslug [Modern trends and dominants of development of service sector enterprises]. *Strategiia Predpriatiia v Kontekste Povysheniia Ego Konkurentosposobnosti*, 11, 229–234.
9. Kritsanova, V. S., & Rabinovich, E. A. (2024). Upravlenie marketingovymi resursami v period ekonomicheskikh trudnostei: kak optimizirovat raskhody i maksimizirovat marketingovye usiliia dlia podderzhaniia biznesa [Management of marketing resources during economic difficulties: how to optimize costs and maximize marketing efforts to support business]. *Obshchestvo*, 3-1(34), 54–57.
10. Lukashova, M. A. (2021). Osobennosti formirovaniia antikrizisnoi strategii predpriatii v usloviakh nestabilnoi vneshnei sredy [Features of formation of an anti-crisis strategy of enterprises under conditions of an unstable external environment]. *Torgovlia i Rynok*, 3(59), 308–314.
11. Madatova, O. V. (2024). Krizisnye situatsii i prichiny ikh vozniknoveniia v deiatelnosti predpriatiia [Crisis situations and causes of their emergence in enterprise activity]. *IMSIT Vestnik*, 4(100), 40–43.
12. Oborin, M. S., & Malyshev, E. A. (2022). Antikrizisnye modeli razvitiia promyshlennosti [Anti-crisis models of industrial development]. *Vestnik Zabaikalskogo Gosudarstvennogo Universiteta*, 28(10), 100–110.
13. Permovsky, A. A., & Kuznetsov, V. P. (2022). Agressivnaia vneshniaia sreda kak trigger k sozdaniiu novykh mekhanizmov upravleniia promyshlennymi predpriatiiami [Aggressive external environment as a trigger for the creation of new management mechanisms for industrial enterprises]. *Vestnik Nizhegorodskogo Universiteta im. N.I. Lobachevskogo. Seriya Sotsialnye Nauki*, 4(68), 42–47.
14. Saifudinova, N. Z. (2024). Marketing kak element antikrizisnogo upravleniia [Marketing as an element of anti-crisis management]. *Ekonomika i Upravlenie: Problemy i Resheniia*, 5(4(145)), 192–197.

15. Sintyaev, S. A. (2025) Razrabotka kompleksnoi sistemy indikatorov ustoychivogo razvitiya regionalnykh khozyaystvennykh kompleksov v kontekste innovatsionnoy ekonomiki [Development of a comprehensive system of indicators of sustainable development of regional economic complexes in the context of an innovative economy]. *Akademicheskii Issledovatel'skiy Zhurnal*, 3(5), 10–20.
16. Startsev, A. V., & Karpova, E. A. (2024). Antikrizisnyi marketingovyi analiz v finansovo-investitsionnom mekhanizme [Anti-crisis marketing analysis in the financial and investment mechanism]. *Pervyi Ekonomicheskii Zhurnal*, 2(344), 80–91.
17. Tkhor, S. A., & Germanchuk, A. N. (2022). Mekhanizm realizatsii antikrizisnoi strategii razvitiia predprinimatelskikh struktur [Mechanism for implementation of an anti-crisis development strategy of entrepreneurial structures]. *Torgovlia i Rynok*, 3(63), 144–152.
18. Usin, Yu. V. (2023). Analiz i otsenka vzaimosvazi mekhanizma vozniknoveniia krizisnykh situatsii i funktsionirovaniia predprinimatelskikh struktur na rannikh stadiiakh razvitiia pri kontrolle [Analysis and assessment of the relationship between the mechanism of emergence of crisis situations and the functioning of entrepreneurial structures at early stages of development under controlling]. *Nauchnyi Vestnik Volskogo Voennogo Instituta Materialnogo Obespecheniia*, 2(66), 57–65.
19. Usin, Yu. V. (2023). Obzor analiz i otsenka teoreticheskikh osnov ustoychivosti razvitiia predprinimatelskikh struktur [Review, analysis and assessment of the theoretical foundations of sustainability of development of entrepreneurial structures]. *Vestnik Bokhtarskogo Gosudarstvennogo Universiteta imeni Nosira Khusrava. Seriya Gumanitarnykh i Ekonomicheskikh Nauk*, 1(1-3(113)), 328–333.
20. Voziyanova, N. Yu., & Azaryan, A. A. (2019). Strategii adaptatsii predpriatii i drugikh khoziaistvennykh obrazovaniy sfery uslug k usloviyam konkurentnoi nestabilnoi rynochnoi sredy [Strategy for adaptation of enterprises and other economic entities in the service sector to conditions of a competitive and unstable market environment]. *Menedzher*, 4(90), 149–161.