

## **ТРУДЫ МОЛОДЫХ УЧЁНЫХ**

УДК 334.012.64:658.14/.17

DOI: 10.26456/2219-1453/2026.2.224-233

### **Антикризисный «иммунитет» малого бизнеса: как создать систему раннего предупреждения и превратить угрозы в возможности**

**В.Н. Копылов, Д.В. Розов**

ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет», г. Тверь

Статья посвящена вопросам анализа антикризисного «иммунитета» для малого бизнеса, направленного на предотвращение и минимизацию последствий кризисных ситуаций. В условиях экономической нестабильности малые предприятия сталкиваются с рядом угроз, препятствующих их финансовой и операционной устойчивости. В работе исследуется значимость раннего выявления признаков кризиса и применения комплексного подхода к его диагностике, основанного на качественных методах оценки. Описание структуры антикризисной системы позволяет предприятиям выявлять потенциальные угрозы на стадии их возникновения и превращать их в возможности для развития. Рассматриваются ключевые аспекты антикризисных мер, которые помогают малым предприятиям повысить свою гибкость и адаптивность в условиях кризиса. Особое внимание уделяется важности применения современных инструментов управления предприятием и стратегиям выхода из кризиса для обеспечения долгосрочной стабильности и роста бизнеса.

***Ключевые слова:** малый бизнес, антикризисное управление, система раннего предупреждения, антикризисный «иммунитет», кризисные риски*

#### **Введение**

*Актуальность* исследования в области антикризисного управления малым бизнесом обусловлена современными вызовами, с которыми сталкиваются предприниматели в условиях глобальных и локальных экономических потрясений. Малые предприятия, несмотря на свою гибкость и способность быстро адаптироваться, остаются уязвимыми к внешним и внутренним кризисным факторам – финансовые колебания, политическая нестабильность, изменения в потребительских предпочтениях и технологические сдвиги. В условиях непредсказуемости кризисных явлений предприниматели зачастую не обладают достаточными инструментами для оперативного реагирования и предсказания рисков, что приводит к потерям, банкротствам и сокращению масштабов бизнеса.

В связи с этим возрастает необходимость создания систем раннего предупреждения для повышения устойчивости малых предприятий и положительного преодоления кризисных ситуаций. Основной проблемой является недостаток практических рекомендаций и методик, которые бы помогли малому бизнесу не только минимизировать потери, но и использовать кризисные угрозы как возможности для роста и трансформации.

Целью статьи является обобщение антикризисной системы, ориентированной на создание гибкой и адаптивной структуры, которая обеспечит предупреждение кризисных угроз и вовремя направит усилия бизнеса на их преодоление. Для достижения данной цели в статье предлагается рассмотрение факторов, влияющих на устойчивость бизнеса, а также механизмов, которые используются для интеграции превентивных мер в стратегию развития малых предприятий.

Задачи исследования заключаются в следующем:

- Анализ причин возникновения кризисных ситуаций в малом бизнесе;
- Описание элементов антикризисного «иммунитета», которые повышают гибкость и адаптивность организаций;
- Изучение роли инновационных процессов и системы раннего предупреждения в обеспечении устойчивости бизнеса;
- Анализ стратегий по антикризисному управлению для малых предприятий.

Объектом исследования являются малые предприятия в условиях кризисных явлений. Предметом являются факторы системы раннего предупреждения и антикризисного «иммунитета», направленного на поддержку и развитие малого бизнеса в условиях нестабильности.

В процессе исследования использовались *методы* системного анализа, тематического анализа, а также анализ лучших мировых практик.

### **Причины кризисов в малом бизнесе**

Кризис – это неожиданное событие, которое представляет угрозу для экономики, бизнеса и отдельных предпринимателей, поскольку оказывает влияние как на макро-, так и на микроуровне. Среди основных кризисов последних десятилетий выделяются Азиатский финансовый кризис, Глобальный финансовый кризис, а также региональные катастрофы (цунами и лесные пожары). Пандемия COVID-19 стала одним из самых разрушительных кризисов для малого бизнеса, так как вызвала массовые закрытия, нехватку персонала и сбои в цепочках поставок [4]. Тем не менее, некоторые предприниматели смогли адаптироваться и изменить свои бизнес-модели в ответ на новые условия. При этом малый бизнес обладает большей гибкостью в кризисных ситуациях по сравнению с крупными корпорациями [10].

Существующие исследования в основном рассматривают макроэкономические последствия кризисов, стратегии компаний и меры государственной поддержки [4]. Анализируются также аспекты влияния кризисов на предпринимательскую активность, финансирование предпринимательства [7] и воздействие государственной политики на малый бизнес [3]. Однако в исследовательской литературе недостаточно внимания уделяется предпринимателю как ключевой фигуре малого бизнеса [5].

Для более глубокого понимания причин кризисов в малом бизнесе необходим микроуровневый подход, фокусирующийся на предпринимателе и его индивидуальном восприятии кризисных ситуаций. Существует концептуальная модель, которая описывает кризис как процесс, затрагивающий экономику и предпринимателей на разных уровнях. Она выделяет бизнес-уровень

(финансовые потери, изменения спроса) и предпринимательский уровень (психологическое состояние, мотивация, социальные связи) [6].

Предприниматели по-разному воспринимают кризис: одни рассматривают его как угрозу, другие – как возможность, что зависит от их личности, опыта и финансовой устойчивости. Оптимистично настроенные предприниматели видят кризис как шанс для роста и трансформации бизнеса, тогда как более осторожные избегают рисков и сокращают активность. Реакции варьируются от закрытия бизнеса и сокращения затрат до диверсификации и поиска новых возможностей [11].

На протяжении столетий предприятия сталкивались с потрясениями – экономические спады, технологические достижения и непредвиденные кризисы. В целом они разделяются на три типа: потрясения экономического цикла, катастрофические события и тенденции нарушения рынка [9]:

1. Шоки экономического цикла, будь то системные или несистемные, сильно влияют на предприятия, потому что снижают спрос, ограничивают доступ к кредитам и дестабилизируют финансовые рынки. Системные потрясения, как мировой финансовый кризис 2008 г. привели к широкомасштабным банкротствам предприятий из-за резкого падения доходов и ужесточения политики кредитования. Напротив, несистемные потрясения возникают из-за плохой экономической политики или региональных рецессий, как это было во время кризиса в Турции 2001 г., который привел к резкому снижению ВВП, инвестиций и занятости. Малый бизнес особенно уязвим к этим экономическим колебаниям из-за своих ограниченных финансовых резервов, ограниченного доступа к капиталу и отсутствия диверсификации поставщиков и клиентской базы. В отличие от крупных компаний, им зачастую не хватает финансовой и операционной гибкости для поглощения потрясений, что делает их более восприимчивыми к долгосрочному ущербу.

2. Катастрофические события (стихийные бедствия, пандемии и политические конфликты) еще больше усиливают эти уязвимости. Например, вспышка Эболы в 2013–2015 гг. привела к серьезным экономическим потерям в Западной Африке, нарушила торговлю и вызвала высокую безработицу. Аналогичным образом, опустошение Гаити ураганом Мэтью в 2016 г. и последствия гражданской войны в Йемене в 2015 г. иллюстрируют, как такие события парализуют малые предприятия и приводят к массовым закрытиям и экономической нестабильности.

3. Тенденции к нарушению рынка представляют собой еще одну проблему, когда перестраиваются отрасли и изменяются поведение потребителей, бизнес-модели и конкурентные ландшафты. Стремительные технологические достижения (автоматизация и цифровая трансформация) повысили эффективность, но также увеличили разрыв между крупным и малым бизнесом. Многие малые компании с трудом внедряют новые технологии из-за высоких затрат и ограниченного опыта, что ставит их в невыгодное положение. Рост электронной коммерции и платформ экономики свободного заработка еще больше разрушил традиционные бизнес-модели, что заставило малые предприятия адаптироваться или рисковать устареванием. Несмотря на эти проблемы, некоторым малым фирмам удалось использовать

технологии и инновации, чтобы оставаться конкурентоспособными, но многие по-прежнему сталкиваются со структурными барьерами, которые ограничивают их способность масштабироваться.

Соответственно, кризисы в малом бизнесе обусловлены как внешними (экономическими, политическими, социальными) факторами, так и внутренними особенностями предпринимателей и их способности адаптироваться к изменениям. Анализ показывает необходимость переосмысления кризисного менеджмента с учетом человеческого фактора, влияющего на стратегическое поведение малых предприятий. При этом устойчивость малых предприятий зависит от их способности преодолевать эти кризисы и адаптироваться к меняющимся рыночным условиям. Хотя экономическая политика и внешняя поддержка также необходимы, долгосрочное выживание зависит от принятия стратегических решений, финансового планирования и способности к инновациям. Понимание этих проблем и причин важно для разработки политик и рамок, которые укрепляют малые предприятия против будущих потрясений.

#### **Антикризисный «иммунитет»: ключевые элементы**

Современные исследования в области антикризисного управления предлагают несколько подходов к формированию устойчивости организаций перед кризисами. В свете частых глобальных потрясений ученые выделяют ключевые элементы, составляющие своеобразный «иммунитет» предприятия перед кризисными явлениями.

Антикризисное управление возникает как ответная мера на кризисные явления и раскрывает несколько стадий: превентивное, текущее и посткризисное управление. Превентивное управление направлено на предотвращение кризиса, текущее – на оперативное реагирование, а посткризисное – на реабилитацию бизнеса и анализ эффективности примененных стратегий.

Так, М.Р. Мартиросян (2023) отмечает, что в условиях частых глобальных кризисов традиционные методы управления уже не работают, поэтому необходим системный пересмотр подходов, основанный на адаптивных стратегиях и гибкости управленческих решений. Причем он рассматривает кризис как следствие разрыва институциональных связей и предлагает механизмы их восстановления путем комплексного анализа внутренней и внешней среды. Также автор определяет важность систем раннего предупреждения и использования медиаторов для согласования интересов рыночных игроков для минимизации последствий кризисов [2].

А.Т. Зуб и С.С. Кузьмин (2021) указывают на низкий уровень инноваций как один из главных факторов макроэкономических кризисов. Введение инновационных процессов позволяет малому бизнесу адаптироваться и снижать уязвимость перед кризисами. Авторы утверждают, что скорость и качество реагирования на кризисы зависят от намерений и готовности руководства к управленческим изменениям. Кроме того, авторы делают упор на комплексное управление рисками и стратегическое планирование для повышения устойчивости к кризисам. Они считают, что

антикризисные меры должны быть не просто реактивными, а интегрированными в бизнес-модели организаций [1].

Исходя из проанализированных исследований сделаем вывод о том, что антикризисный «иммунитет» предприятия раскрывает следующие элементы:

1. Стратегическое планирование, которое позволяет предсказать возможные риски и выработать меры по их предотвращению, что тесно связано с управленческой гибкостью, которая необходима для быстрого реагирования на изменения внешней среды и изменения внутри организации. В условиях неопределенности важно иметь в арсенале системы раннего предупреждения, которые способны обнаруживать потенциальные угрозы на самых ранних стадиях их появления.

2. Комплексный анализ внешней и внутренней среды, который позволяет понять, какие изменения оказывают влияние на бизнес и как с ними справиться. Восстановление институциональных связей помогает наладить взаимоотношения между участниками рынка, что снижает последствия кризисов и повышает гибкость бизнеса. Ключевым моментом является также поддержание баланса между внутренними и внешними процессами, поскольку нарушение этого баланса приводит к серьезным последствиям для организации.

3. Инновационная активность, которая позволяет предприятиям оставаться конкурентоспособными и адаптироваться к изменениям рынка. Организации, активно внедряющие инновации, получают конкурентные преимущества, что помогает им легче пережить кризисные явления. Важно также развивать систему корпоративной культуры и мотивации, чтобы сотрудники были готовы к изменениям и эффективно выполняли свои задачи в условиях нестабильности.

4. Инвестиции в развитие человеческого капитала обеспечивают обучение и повышение квалификации работников. Системные реформы и оптимизация бизнес-процессов способствуют улучшению эффективности работы компании и повышению ее устойчивости к внешним вызовам, что также требует применения современных информационных технологий, которые обеспечивают оперативность в принятии решений.

5. Проведение регулярного анализа финансовых и операционных показателей, который позволяет выявить слабые места в деятельности предприятия, предсказать возможные проблемы с ликвидностью или финансовыми потоками, а также определить возможности для улучшения эффективности. Экономический анализ помогает оперативно реагировать на изменения в финансовом положении компании и обеспечивает более точное и обоснованное принятие управленческих решений в условиях кризиса.

Следовательно, антикризисный «иммунитет» строится на основе стратегического планирования, управленческой гибкости, инновационной активности и финансово-экономического анализа. Представленные элементы позволяют организациям не только выживать, но и развиваться в условиях кризисных вызовов.

### **Система раннего предупреждения кризисов**

В условиях высоких рисков и неопределенности, с которыми сталкиваются малые предприятия, система раннего предупреждения (СРП)

является одним из инструментов для предотвращения или минимизации последствий кризисных ситуаций, а также входит в элементы антикризисного «иммунитета».

Для малого бизнеса кризис наступает в результате внутренних и внешних факторов, как было выявлено ранее. Внутренние факторы – диверсификация бизнеса, наличие больших долгов, плохое состояние ликвидности или проблемы с кадровым составом. Внешние факторы – изменения на рынке, конкуренция или проблемы в цепочке поставок. Эффективная система раннего предупреждения помогает идентифицировать эти риски заранее с использованием метрик и данных. Основные компоненты системы раннего предупреждения для малого бизнеса – это [8]:

1. Постоянный мониторинг финансовых и операционных показателей – доходность, ликвидность, финансовые коэффициенты, а также внешние экономические факторы (конкуренция, рыночные изменения и потребительские тренды).

2. Использование статистических моделей, основанных на финансовых коэффициентах, которые помогают предсказать вероятность возникновения кризиса и основываются на исторических данных и текущем состоянии бизнеса.

3. Мягкие вычислительные методы, которые работают с неопределенными и неполными данными, применяются для анализа и предсказания рисков в реальном времени.

4. Способность к оперативному реагированию, что важно для предотвращения или смягчения последствий кризиса, что связано с изменением бизнес-модели, сокращением затрат, изменением стратегии маркетинга или оптимизацией кадровых процессов.

Примером факторов, которые отслеживаются с помощью СРП, являются:

1. Диверсификация. Отслеживание зависимости бизнеса от одного клиента или поставщика. Система выявляет риски, если бизнес слишком сильно зависит от одного источника дохода или поставок.

2. Конкуренция и новые рыночные игроки. Анализ новых игроков на рынке и конкуренции помогает предсказать возможные угрозы для бизнеса.

3. Ликвидность и финансовые потоки. Система мониторинга отслеживает доходы и расходы бизнеса, а также прогнозирует возможные финансовые трудности на основе данных о ликвидности.

Следовательно, выделим преимущества СРП для малого бизнеса:

- Система позволяет бизнесу заблаговременно обнаруживать потенциальные угрозы и готовиться к ним.

- СРП помогает минимизировать последствия кризисных ситуаций через проактивное управление рисками.

- Предприниматели способны принимать более обоснованные решения, если опираются на данные и прогнозы, предоставляемые системой.

При этом существуют и ограничения системы:

- Малые предприятия зачастую имеют недостаточные финансовые и кадровые ресурсы для внедрения и обслуживания сложных систем, что также затрудняет сбор качественных данных для точных прогнозов и анализа рисков.

- Внедрение системы в текущие бизнес-процессы затрудняется из-за нехватки инфраструктуры и квалифицированных специалистов. Также

владельцы малого бизнеса способны неправильно интерпретировать данные, что приведет к ошибочным решениям.

- Система не всегда способна учесть неожиданные внешние риски, что снижает её предсказуемость и эффективность в сложных и нестабильных ситуациях.

Соответственно, СРП для малого бизнеса является полезным инструментом для минимизации рисков и кризисных ситуаций. Благодаря своевременному обнаружению угроз и возможности оперативного реагирования, малые предприятия повысят свою устойчивость и адаптируются к быстро меняющимся условиям рынка.

### **Кризис как точка роста: стратегии выхода**

Кризис становится точкой роста для малого бизнеса, если к нему подойти с правильной стратегией. Важно понимать, что нет универсального решения для всех ситуаций, и руководители должны разрабатывать кризисные стратегии, соответствующие типу кризиса, чтобы минимизировать последствия и избежать дополнительных потерь. Для этого нужно обратить внимание на структуру организации, планирование, обучение команды и постоянную оценку ситуации. Например, в условиях финансового кризиса малые компании сталкиваются с трудностями при доступе к кредитам, и наличие заранее подготовленных кризисных планов снизит риски. Также критически важной является эффективная коммуникация как с сотрудниками, так и с клиентами. В условиях кризиса важно поддерживать связь через несколько каналов, чтобы не зависеть от одного источника, например, интернета, что особенно приоритетно в случае, когда компания сталкивается с внутренними кризисами (нехватка персонала). Подготовка сотрудников к замещению ключевых позиций в случае необходимости облегчает преодоление кризиса. В дополнение к этому, инновации и стратегические партнерства необходимы в выживании малого бизнеса. Внедрение новых технологий и инновационных процессов помогает бизнесу адаптироваться к изменениям в рыночной среде, а также создать устойчивые партнерства с клиентами и поставщиками, что способствует не только преодолению кризиса, но и развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

Соответственно, для устойчивого роста бизнеса в условиях кризиса важно преодолеть следующие препятствия:

- Малые предприятия сталкиваются с трудностями в привлечении финансирования, особенно в условиях кризиса. Для улучшения ситуации необходимо развивать альтернативные формы кредитования и улучшать финансовую грамотность владельцев.

- Малые компании ограничены географически и не способны конкурировать с крупными фирмами. Важно использовать возможности цифровых платформ для выхода на новые рынки, несмотря на проблемы с инфраструктурой и навыками.

- Бизнес должен улучшать управление денежными потоками, повышать производительность и сокращать фиксированные расходы. Внедрение новых технологий и улучшение производственных процессов помогут адаптироваться к изменяющимся условиям.

• В условиях кризиса правительственные меры становятся приоритетным фактором для малого бизнеса. Однако многие страны сталкиваются с ограниченными ресурсами и сложностями в реализации политик. Необходимы гибкие и быстродействующие программы поддержки, которые учитывают потребности малых предприятий.

• Повышение квалификации работников и улучшение условий труда поможет малым компаниям эффективно адаптироваться в условиях кризиса.

На основании этого для малого бизнеса в условиях кризиса выделяют несколько основных стратегий выхода и роста [12]:

1. Сокращение затрат (ретренчмент) – первый шаг в кризисных условиях, особенно для компаний с ограниченными ресурсами. Снижение затрат помогает поддерживать ликвидность и создает базу для восстановления. Однако, это ограничивает возможности компании, если сокращение касается критичных аспектов бизнеса – продуктовый ассортимент или персонал.

2. Персистенция (упорство в сохранении текущего курса) – стратегия сохранения существующего бизнеса, когда предприниматели решают не изменять стратегию, а просто адаптироваться к текущим условиям. Подобное срабатывает в краткосрочной перспективе, но длительные кризисы требуют более глубоких изменений. Важно поддерживать ключевые направления (технологии и отношения с клиентами), чтобы сохранить конкурентоспособность.

3. Пивот (переход на новую бизнес-модель) – в случае, если текущая модель становится неустойчивой, предприниматели решаются на радикальное изменение. Пивот связан с изменением продуктов, технологий, или даже целевых рынков, что потребует больших ресурсов и рисков, но способно стать сильным фактором выживания и роста в долгосрочной перспективе.

4. Предпринимательская ориентация (ПО) – компании с высокой предпринимательской ориентацией (инновационность, проактивность и риск-ориентированность) более успешно адаптируются в кризис, быстрее принимают решения и используют возможности для роста. Высокий уровень ПО способствует улучшению финансовых показателей, а также помогает компаниям выявлять возможности в условиях неопределенности.

5. Комбинированные стратегии – иногда использование нескольких стратегий одновременно приводит к более устойчивым результатам. Например, компания сочетает сокращение затрат с элементами пивота, чтобы найти новые пути для дохода и одновременно минимизирует расходы.

Правильная стратегическая ориентация на улучшение бизнес-процессов, использование цифровых инструментов и активная поддержка со стороны государства способны помочь малым предприятиям не только пережить кризис, но и вырасти на его основе.

### **Заключение**

В заключение, в условиях кризисных явлений малый бизнес сталкивается с многочисленными вызовами, однако правильно выстроенная антикризисная стратегия позволяет превратить угрозы в возможности. Основными элементами антикризисного «иммунитета» являются

стратегическое планирование, гибкость управления, инновационная активность и своевременный анализ финансово-экономических показателей. Важно создать систему раннего предупреждения, способную выявить потенциальные угрозы на ранних стадиях и оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды. При этом предприниматели должны опираться на данные и аналитические инструменты, чтобы принимать обоснованные решения и минимизировать риски. В итоге, устойчивость малых предприятий в кризисных условиях напрямую зависит от их способности адаптироваться, технологически подходить к решению проблем и эффективно использовать внешнюю поддержку и внутренние ресурсы.

### **Список литературы**

1. Зуб А.Т., Кузьмин С.С. Кризис как угроза организационной адаптации //Russian Journal of Economics and Law. – 2021. – №. 3. – С. 425-439.
2. Мартиросян М. Р. Ресурсы антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса //Инновации и инвестиции. – 2023. – №. 10. – С. 156-159.
3. Розов Д.В. Эффективность обновления основного капитала в инновационной экономике. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2011, с. 47.
4. Belitski M. et al. Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses //Small Business Economics. – 2022. – С. 1-17.
5. Caliendo M., Fossen F., Kritikos A.S. Personality characteristics and the decisions to become and stay self-employed //Small Business Economics. – 2014. – Т. 42. – С. 787-814.
6. Carstensen L.L., Shavit Y.Z., Barnes J.T. Age advantages in emotional experience persist even under threat from the COVID-19 pandemic //Psychological science. – 2020. – Т. 31. – №. 11. – С. 1374-1385.
7. Dörr J. O., Licht G., Murmann S. Small firms and the COVID-19 insolvency gap //Small business economics. – 2022. – Т. 58. – №. 2. – С. 887-917.
8. Gallagher P., Doherty T., Stephens S. Early Warning Systems for Small Business: Insights from Across Europe //Journal of Enterprising Culture. – 2022. – Т. 30. – №. 04. – С. 453-470.
9. ILO. A framework to support small firms in developing countries navigate crises and build resilience //EASE. – 2021. – 58 с.
10. Kuckertz A., Brändle L. Creative reconstruction: A structured literature review of the early empirical research on the COVID-19 crisis and entrepreneurship //Management Review Quarterly. – 2022. – Т. 72. – №. 2. – С. 281-307.
11. Muñoz P. et al. Living on the slopes: Entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat //Entrepreneurship & Regional Development. – 2019. – Т. 31. – №. 5-6. – С. 413-434.
12. Puumalainen K. et al. Crisis response strategies and entrepreneurial orientation of SMEs: A configurational analysis on performance impacts //International Entrepreneurship and Management Journal. – 2023. – Т. 19. – №. 4. – С. 1527-1559.

Об авторах:

КОПЫЛОВ Владимир Николаевич – аспирант, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет» (170026, Российская Федерация, Тверская область, г. Тверь, наб. Аф. Никитина, д. 22), [Kopylovvladimir0298@yandex.ru](mailto:Kopylovvladimir0298@yandex.ru), ORCID: 0009-0002-7980-3852

РОЗОВ Дмитрий Викторович – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления производством, ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет» (170026, Российская Федерация, Тверская область, г. Тверь, наб. Аф. Никитина, д. 22), [rozov23.02@mail.ru](mailto:rozov23.02@mail.ru), ORCID:0009-0002-4682-7479, SPIN-код: 1229-3900

**Integrated methodology for diagnosing the crisis state of small enterprises: creation of an integrative approach to assessing financial, operational and marketing condition**

**V.N. Kopylov, D.V Rozov**

FGBOU VO “Tver State Technical University”, Tver

The article is devoted to the issues of analysis of anti-crisis "immunity" for small businesses aimed at preventing and minimizing the consequences of crisis situations. In conditions of economic instability, small businesses face a number of threats that hinder their financial and operational sustainability. The paper examines the importance of early detection of crisis signs and the use of an integrated approach to its diagnostics based on qualitative assessment methods. Description of the structure of the anti-crisis system allows enterprises to identify potential threats at the stage of their occurrence and turn them into opportunities for development. Key aspects of anti-crisis measure that help small businesses increase their flexibility and adaptability in a crisis are considered. Particular attention is paid to the importance of using modern enterprise management tools and crisis exit strategies to ensure long-term stability and business growth.

**Keywords:** *small business, crisis management, early warning system, crisis «immunity», crisis risks.*

*About the authors:*

KOPYLOV Vladimir Nikolaevich – postgraduate student of the Tver State Technical University (170026, Tver Region, Tver, Af. Nikitin nab., 22, 170026, Russian Federation), [Kopylovvladimir0298@yandex.ru](mailto:Kopylovvladimir0298@yandex.ru)

ROZOV Dmitrij Viktorovich – Doctor of Economics, Professor of the Department of the Tver State Technical University (170026, Russian Federation Federation, Tver region, Tver, Nikitin Af. nab., 22), [rozov23.02@mail.ru](mailto:rozov23.02@mail.ru)

Статья поступила в редакцию 31.03.2026 г.

Статья подписана в печать 15.06.2026 г.