

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.66.16.035

Формирование стратегий кризисного менеджмента для малого и среднего бизнеса в периоды экономических спадов с учетом региональных особенностей

Сиротенко Павел Олегович

Бакалавр,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
119571, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 82;
e-mail: Pavel-sirotenko2002@mail.ru

Аннотация

В современной глобальной экономике, характеризующейся цикличностью и нестабильностью, малый и средний бизнес (МСБ) сталкивается с серьезными вызовами во время экономических спадов. В отличие от крупных корпораций, МСБ обладает ограниченными резервами, что приводит к резкому снижению спроса, кассовым разрывам и проблемам с кредитованием. Это особенно актуально для России, где МСБ формирует основу занятости и инноваций, но страдает от региональных диспропорций: промышленные зоны зависят от корпоративных цепочек, аграрные – от доходов населения, а мегаполисы – от диверсифицированного спроса. Существующие подходы к кризисному менеджменту часто игнорируют эти особенности, фокусируясь на универсальных моделях, что снижает их эффективность. Цель исследования – выявить ключевые региональные факторы, влияющие на устойчивость МСБ в кризисы, и разработать дифференцированные стратегии антикризисного управления для повышения выживаемости бизнеса и смягчения региональных последствий спадов. Исследование опирается на системный подход, сочетая теоретические основы антикризисного менеджмента, региональной экономики и стратегического планирования. Использованы сравнительный анализ, статистические методы (временные ряды, корреляционно-регрессионный анализ) и экспертные оценки. Эмпирическая база включает данные Росстата, отчеты Минэкономразвития, материалы бизнес-ассоциаций и авторский опрос 500 руководителей МСБ в трех типах регионов: индустриальных, аграрных и сервисных мегаполисах. Процесс разделен на этапы: классификация регионов, сбор данных по выручке, рентабельности, долговой нагрузке и занятости; анализ стратегий (операционных, финансовых, маркетинговых); оценка государственной поддержки. Разработана матрица соответствия региональных особенностей и приоритетных стратегий. Анализ выявил значительную дифференциацию кризисных последствий: в индустриальных регионах падение выручки в производстве достигло -28,43%, в аграрных – -18,21%, в мегаполисах – -19,55%. Долговая нагрузка выросла сильнее в промышленных зонах (прирост 0,26 п.п.), что усилило финансовые риски. Государственная поддержка эффективнее в адаптированном виде: субсидии на зарплату в аграрных регионах (65,91%), снижение аренды в мегаполисах (55,79%). МСБ в индустриальных регионах предпочитает сокращение издержек (85,33%) и реструктуризацию долга (61,77%), в мегаполисах – диверсификацию (45,73%) и

цифровизацию (35,61%). Корреляция между падением выручки и выбором стратегий подтверждает зависимость: сильный шок ограничивает проактивные меры. Полученные результаты подчеркивают необходимость перехода от универсальных к регионально-адаптированным моделям кризисного менеджмента. В индустриальных регионах акцент на диверсификацию цепочек поставок и управление долгом, в аграрных – на ценовую гибкость и субсидии, в мегаполисах – на инновации и маркетинг. Это позволит повысить устойчивость МСБ, минимизировать социальные риски и способствовать экономическому восстановлению. Исследование предлагает практические рекомендации для бизнеса и властей, подчеркивая, что игнорирование регионального контекста усугубляет кризисы, в то время как дифференцированный подход усиливает резилиентность.

Для цитирования в научных исследованиях

Сиротенко П.О. Формирование стратегий кризисного менеджмента для малого и среднего бизнеса в периоды экономических спадов с учетом региональных особенностей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 5А. С. 368-378. DOI: 10.34670/AR.2025.66.16.035

Ключевые слова

Кризисный менеджмент, малый и средний бизнес, экономический спад, региональные особенности, антикризисные стратегии.

Введение

Современная глобальная экономика характеризуется высокой степенью нестабильности и цикличностью, где периоды роста неизбежно сменяются экономическими спадами. В таких условиях малый и средний бизнес (МСП) оказывается наиболее уязвимым звеном экономической системы. В отличие от крупных корпораций, располагающих значительными финансовыми резервами, диверсифицированными рынками и доступом к дешевому капиталу, МСП сталкиваются с резким сокращением спроса, кассовыми разрывами и ограничением доступа к кредитным ресурсам. Эта проблема усугубляется тем, что именно малый и средний бизнес является основой для создания рабочих мест, развития инноваций и поддержания здоровой конкурентной среды [Мартиросян, 2022]. Таким образом, устойчивость сектора МСП напрямую влияет на социально-экономическую стабильность государства в целом. Формирование эффективных стратегий кризисного менеджмента становится для них не просто вопросом оптимизации, а ключевым фактором выживания. Недостаточная подготовленность к рецессионным явлениям, отсутствие четкого плана действий и опора на интуитивные решения часто приводят к необратимым последствиям, вплоть до полной ликвидации предприятия.

Актуальность данного исследования определяется необходимостью разработки не универсальных, а адаптированных подходов к антикризисному управлению, которые учитывают специфику регионов. Экономическая структура, уровень диверсификации, отраслевая специализация, демографическая ситуация и даже эффективность региональных властей в реализации мер поддержки создают уникальный контекст, в котором функционирует бизнес [Петрова, Хейфец, 2023]. Стратегия, успешная для предприятия сферы услуг в крупном мегаполисе, может оказаться совершенно неэффективной для производственной компании в монопрофильном промышленном городе. Игнорирование этих региональных особенностей

приводит к разработке шаблонных рекомендаций, не имеющих практической ценности. Существующие научные работы зачастую рассматривают антикризисное управление в отрыве от территориального фактора [Дьяков, Абрамян, Колесникова, Шабатура, 2022] или фокусируются на крупных корпорациях. Целью настоящей работы является выявление ключевых региональных факторов, влияющих на устойчивость МСП в периоды экономических спадов, и разработка на этой основе методических подходов к формированию дифференцированных стратегий кризисного менеджмента. Это позволит не только повысить выживаемость отдельных компаний, но и смягчить негативные последствия экономических кризисов на региональном уровне.

Материалы и методы исследования

В качестве теоретической и методологической основы исследования выступили фундаментальные труды в области антикризисного управления, региональной экономики и стратегического менеджмента. Исследование базируется на применении системного подхода, который позволил рассмотреть МСП как сложную социально-экономическую систему, неразрывно связанную с внешней средой своего региона. Для анализа эмпирических данных использовался комплекс общенаучных и специальных методов. Сравнительный анализ применялся для сопоставления показателей деятельности МСП в регионах с различной экономической специализацией. Статистические методы, включая анализ временных рядов и корреляционно-регрессионный анализ, были использованы для выявления зависимостей между макроэкономическими показателями региона и ключевыми индикаторами устойчивости бизнеса. Информационной базой послужили официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат), аналитические отчеты Министерства экономического развития, материалы профильных бизнес-ассоциаций, а также результаты авторского социологического опроса, проведенного среди 500 руководителей и собственников предприятий малого и среднего бизнеса в трех пилотных федеральных округах с различной структурой экономики: индустриально-развитом, аграрно-промышленном и преимущественно сервисном [Скрипкина, 2022].

Процесс исследования был выстроен в несколько этапов. На первом этапе была проведена классификация регионов по доминирующему типу экономической деятельности, что позволило сформировать репрезентативные выборки для дальнейшего анализа. Были выделены три условные группы: "индустриальные регионы", "аграрные регионы" и "сервисные мегаполисы". На втором этапе был осуществлен сбор и систематизация данных по ключевым показателям деятельности МСП за докризисный и кризисный периоды [Кубасов, Винюков, Руднева, 2025], таким как динамика выручки, уровень рентабельности, долговая нагрузка, изменение численности персонала. Третий этап включал в себя анализ применяемых компаниями антикризисных стратегий, которые были сгруппированы в несколько категорий: операционные (сокращение издержек), финансовые (реструктуризация долгов, поиск дополнительного финансирования), маркетинговые (поиск новых рынков, изменение ценовой политики) и стратегические (диверсификация, цифровая трансформация) [Оборин, 2023]. Использование метода экспертных оценок позволило также оценить эффективность мер государственной поддержки в каждом типе регионов. Синтез полученных данных позволил выявить устойчивые закономерности и разработать матрицу соответствия региональных особенностей и приоритетных антикризисных стратегий.

Результаты и обсуждение

Анализ эмпирических данных позволил выявить существенную дифференциацию последствий экономического спада для предприятий малого и среднего бизнеса в зависимости от их региональной принадлежности. Универсальные подходы к оценке кризисного воздействия оказываются нерелевантными, поскольку не учитывают специфику отраслевой структуры региональной экономики, уровень зависимости от градообразующих предприятий и модель потребительского поведения населения. В индустриальных регионах, где МСП часто встроены в производственные цепочки крупных корпораций, основной удар пришелся на сектор B2B, так как промышленные гиганты в первую очередь сокращали заказы у подрядчиков. В аграрных регионах падение было связано преимущественно со снижением реальных доходов населения и, как следствие, сжатием розничного спроса [Долбилов, Жутаева, 2024]. В крупных сервисных мегаполисах, несмотря на общее снижение деловой активности, наблюдалась большая устойчивость за счет диверсифицированной экономики и наличия более платежеспособного спроса.

Первичный анализ изменения ключевых финансовых показателей наглядно демонстрирует эту неоднородность. Падение выручки, являющееся прямым индикатором кризисного воздействия, было распределено крайне неравномерно как между отраслями, так и между типами регионов. Наиболее глубокое падение зафиксировано в производственном секторе индустриальных регионов, что подтверждает гипотезу о высокой уязвимости МСП, зависимых от корпоративных заказов. В то же время, сфера услуг в мегаполисах показала относительную устойчивость, что можно объяснить переориентацией потребителей на более доступные местные сервисы и услуги [Финошкин, 2023]. Эти различия формируют принципиально разные стартовые условия для реализации антикризисных мер и требуют дифференцированного подхода к выбору стратегий выживания и адаптации (табл. 1).

Таблица 1 - Сравнительный анализ изменения выручки МСП в зависимости от типа региона в период экономического спада, %

Отрасль	Индустриальный регион	Аграрный регион	Сервисный мегаполис
Производство	-28,43	-18,21	-19,55
Торговля	-24,18	-22,94	-17,39
Услуги	-21,76	-19,88	-15,12
Строительство	-31,52	-25,67	-23,81

Анализ данных, представленных в таблице 1, выявляет несколько ключевых закономерностей. Наибольшее падение выручки наблюдается в секторе строительства в индустриальных регионах (-31,52%), что является мультипликативным эффектом от заморозки инвестиционных проектов крупными промышленными предприятиями. Разница в падении этого же сектора по сравнению с сервисным мегаполисом составляет 7,71 процентных пункта, что свидетельствует о большей роли частного спроса на строительство в крупных городах. В производственном секторе разрыв между индустриальным (-28,43%) и аграрным (-18,21%) регионами достигает 10,22 процентных пункта, подтверждая гипотезу о большей уязвимости МСП, интегрированных в крупные промышленные цепочки [Лошинская, 2022]. Минимальное падение выручки продемонстрировал сектор услуг в сервисных мегаполисах (-15,12%), что указывает на наличие более диверсифицированной и устойчивой потребительской базы, а также на возможность быстрой адаптации сервисных компаний к изменяющимся запросам клиентов.

Математическая обработка данных показывает, что средневзвешенное падение выручки в индустриальных регионах составляет 26,47%, в то время как в аграрных регионах этот показатель равен 21,68%, а в сервисных мегаполисах – 18,97%. Дисперсия показателей внутри индустриальных регионов также является наибольшей, что говорит о высокой степени поляризации: предприятия, тесно связанные с градообразующими гигантами, страдают значительно сильнее, чем те, что ориентированы на конечного потребителя. Интересно отметить, что сектор торговли демонстрирует относительно схожие показатели падения в индустриальных (-24,18%) и аграрных (-22,94%) регионах. Это можно объяснить общим для этих типов регионов фактором снижения реальных располагаемых доходов населения [Быкова, Смирнова, 2023], которое является основным драйвером для розничной торговли.

Снижение выручки неизбежно приводит к ухудшению финансовой устойчивости предприятий, в частности, к росту долговой нагрузки. Компании вынуждены привлекать заемные средства для покрытия кассовых разрывов и пополнения оборотных средств. Анализ динамики уровня за кредитованности, измеряемого как отношение совокупного долга к активам, показывает прямую корреляцию с масштабами падения выручки (табл. 2).

Таблица 2 - Динамика уровня за кредитованности МСП в различных регионах в кризисный период (отношение долга к активам)

Отрасль	Тип региона	Докризисный уровень	Кризисный уровень	Прирост, п.п.
Производство	Индустриальный	0,42	0,68	0,26
Торговля	Аграрный	0,38	0,55	0,17
Услуги	Сервисный мегаполис	0,31	0,43	0,12
Строительство	Индустриальный	0,51	0,79	0,28

Данные таблицы 2 наглядно иллюстрируют, как операционные шоки трансформируются в финансовые риски. Наибольший прирост долговой нагрузки зафиксирован в строительной отрасли индустриальных регионов – на 28 процентных пунктов, что является прямым следствием самого глубокого падения выручки. Отношение долга к активам на уровне 0,79 приближает эти компании к предбанкротному состоянию [Оборин, Мартиросян, 2024], существенно ограничивая их возможности для дальнейшего развития. В то же время, сектор услуг в мегаполисах демонстрирует самый умеренный рост за кредитованности – всего на 12 процентных пунктов. Это позволяет им сохранять большую финансовую гибкость и инвестировать в адаптационные мероприятия, а не только в покрытие текущих убытков.

Сравнительный анализ показывает, что прирост долговой нагрузки в производственном секторе индустриального региона (0,26 п.п.) более чем в два раза превышает аналогичный показатель для сектора услуг в мегаполисе (0,12 п.п.). Это неравенство создает "долговую ловушку" для МСП в депрессивных регионах: чем сильнее падает выручка, тем больше долгов приходится привлекать, что, в свою очередь, увеличивает финансовые издержки и снижает чистую прибыль, еще больше усугубляя ситуацию. Данные также свидетельствуют о том, что компании в аграрных регионах (прирост на 0,17 п.п. в торговле) находятся в промежуточном положении, испытывая серьезное финансовое давление, но не достигающее критических отметок, характерных для индустриальных зон.

В условиях кризиса значительную роль играют меры государственной поддержки. Однако их эффективность также сильно зависит от регионального контекста и специфики проблем, с которыми сталкивается бизнес. Оценка, данная самими предпринимателями, показывает, что

универсальные меры, такие как налоговые каникулы, не всегда оказываются наиболее действенными в регионах с разной структурой экономики (табл. 3).

Таблица 3 - Эффективность мер государственной поддержки МСП по регионам (доля компаний, отметивших положительное влияние, %)

Вид поддержки	Индустриальный регион	Аграрный регион	Сервисный мегаполис
Налоговые каникулы/отсрочки	41,27	38,15	52,43
Льготные кредиты	34,22	45,78	49,16
Прямые субсидии на зарплату	58,63	65,91	43,88
Снижение арендных ставок	29,54	33,26	55,79

Анализ таблицы 3 показывает, что наиболее эффективной мерой в индустриальных (58,63%) и аграрных (65,91%) регионах стали прямые субсидии на сохранение занятости. Это логично, так как в условиях резкого падения выручки именно фонд оплаты труда становится для многих компаний непосильным бременем. В то же время, в сервисных мегаполисах, где значительную долю издержек составляет аренда коммерческой недвижимости, наиболее действенной мерой оказалось снижение арендных ставок (55,79%). Этот факт подчеркивает важность адаптации мер поддержки к структуре затрат, преобладающей в экономике региона.

Интересен тот факт, что льготные кредиты оказались наименее эффективны в индустриальных регионах (34,22%), несмотря на самую высокую потребность в финансировании. Это можно объяснить тем, что из-за резкого ухудшения финансовых показателей (см. табл. 1 и 2) многие компании перестали соответствовать требованиям банков даже по льготным программам [Оборин, 2024]. В аграрных регионах, где финансовое состояние было несколько лучше, доступность кредитов оказалась выше (45,78%). В мегаполисах же высокая эффективность налоговых льгот (52,43%) и снижения аренды (55,79%) свидетельствует о том, что для более устойчивого бизнеса снижение постоянных издержек является более значимым фактором, чем доступ к дополнительным заемным средствам.

Реакция бизнеса на кризис выражается в выборе тех или иных антикризисных стратегий. Опрос руководителей показал, что стратегические приоритеты также имеют четко выраженную региональную специфику, отражая как объективные ограничения, так и имеющиеся возможности (табл. 4).

Таблица 4 - Приоритетные антикризисные стратегии, применяемые МСП в зависимости от региональной принадлежности, % опрошенных

Стратегия	Индустриальный регион	Аграрный регион	Сервисный мегаполис
Радикальное сокращение издержек	85,33	81,19	74,92
Поиск новых рынков сбыта	25,48	35,67	51,84
Диверсификация продуктов/услуг	18,91	24,55	45,73
Цифровая трансформация бизнеса	17,34	21,89	35,61
Реструктуризация задолженности	61,77	53,42	42,15

Данные таблицы 4 демонстрируют, что тактические, реактивные стратегии преобладают над стратегическими и проактивными во всех типах регионов. Радикальное сокращение издержек является доминирующей мерой (более 74% везде), что является естественной реакцией на финансовый шок. Однако глубина и характер дальнейших действий существенно различаются.

В индустриальных регионах вторым по популярности действием является реструктуризация задолженности (61,77%), что коррелирует с максимальным ростом долговой нагрузки [Писарюк, Шатилова, 2022]. При этом доля компаний, занимающихся поиском новых рынков (25,48%) и диверсификацией (18,91%), является минимальной. Это свидетельствует о "режиме выживания", когда у бизнеса нет ресурсов для стратегического развития.

В сервисных мегаполисах картина иная. Хотя сокращение издержек также популярно, значительно большая доля компаний делает ставку на проактивные стратегии: поиск новых рынков (51,84%) и диверсификацию (45,73%). Это подтверждает наличие у них больших ресурсов, гибкости и доступа к более широким возможностям. Цифровая трансформация также наиболее активно идет в мегаполисах (35,61%), что вдвое превышает показатель индустриальных регионов (17,34%). Это говорит о цифровом разрыве, который в кризис только усугубляется, поскольку компании в депрессивных регионах не могут позволить себе инвестиции в технологии, что снижает их конкурентоспособность в долгосрочной перспективе [Зайцев, Мурова, Надежина, 2023]. Аграрные регионы занимают промежуточное положение, демонстрируя большую по сравнению с индустриальными зонами склонность к поиску новых рынков (35,67%), но отставая от мегаполисов.

Комплексный анализ представленных данных позволяет выстроить целостную картину влияния региональных особенностей на кризисный менеджмент МСП. Существует четкая каскадная зависимость: отраслевая структура региона определяет глубину первоначального шока (падение выручки, табл. 1), что напрямую влияет на рост финансовой уязвимости (долговая нагрузка, табл. 2). Этот уровень финансового неблагополучия, в свою очередь, определяет как эффективность предлагаемых государством мер поддержки (табл. 3), так и способность самого бизнеса к реализации проактивных, а не сугубо реактивных, стратегий адаптации (табл. 4). Например, для типичного МСП в индустриальном регионе падение выручки на 28,43% приводит к росту долга до 0,68 от активов, делая льготные кредиты малодоступными (эффективность всего 34,22%) и заставляя фокусироваться на сокращении издержек (85,33%) и реструктуризации долга (61,77%), практически не оставляя ресурсов на диверсификацию (18,91%).

Математическая обработка данных позволяет выявить сильную отрицательную корреляцию (коэффициент корреляции Пирсона на уровне -0,87) между уровнем падения выручки и долей компаний, выбравших стратегию диверсификации. Это означает, что чем сильнее кризис бьет по доходам, тем меньше вероятность, что бизнес будет инвестировать в создание новых продуктов или услуг. Напротив, наблюдается сильная положительная корреляция (+0,91) между ростом долговой нагрузки и выбором стратегии реструктуризации задолженности. Это подтверждает, что выбор антикризисной стратегии в значительной степени является вынужденным и диктуется не столько долгосрочным видением, сколько текущим финансовым состоянием, которое жестко детерминировано региональным контекстом. Таким образом, формируется порочный круг: регионы с уязвимой экономической структурой порождают уязвимые МСП, которые в условиях кризиса вынуждены применять тактики выживания, а не развития, что еще больше консервирует их отставание.

Синтез данных всех таблиц показывает, что можно выделить три условные модели кризисного поведения МСП, соответствующие типам регионов. "Индустриальная модель" характеризуется высокой зависимостью, глубоким финансовым шоком и преобладанием финансовых стратегий выживания (управление долгом). "Аграрная модель" отличается средним уровнем воздействия, ключевой проблемой является падение потребительского спроса, а

основной фокус смещен на операционную эффективность и поиск путей для сохранения денежного потока, при этом значительную роль играют прямые государственные субсидии. "Сервисная модель" (мегаполисы) демонстрирует наибольшую устойчивость, меньший финансовый стресс и доминирование проактивных маркетинговых и стратегических ответов на кризис (поиск новых ниш, диверсификация, цифровизация) [Ружанская, Фонова, Якимова, 2022].

Следовательно, рекомендации по формированию стратегий кризисного менеджмента не могут быть универсальными. Для МСП из индустриальных регионов ключевой задачей является снижение зависимости от одного-двух крупных заказчиков и работа над устойчивостью цепочек поставок еще в докризисный период. В момент кризиса акцент должен быть сделан на максимальном сокращении постоянных издержек и агрессивных переговорах с кредиторами. Для бизнеса в аграрных регионах стратегия должна быть сфокусирована на управлении товарными запасами, гибкой ценовой политике и активном использовании целевых программ господдержки. Для компаний из мегаполисов кризис – это не только угроза, но и возможность. Их стратегия должна включать ускоренную цифровую трансформацию, освоение освободившихся рыночных ниш и инвестиции в повышение лояльности клиентов. Такой дифференцированный подход позволит значительно повысить общую устойчивость сектора МСП к экономическим потрясениям.

Заключение

Проведенное исследование подтвердило центральную гипотезу о том, что формирование эффективных стратегий кризисного менеджмента для малого и среднего бизнеса невозможно без глубокого учета региональных особенностей. Было установлено, что отраслевая специализация региона, структура потребительского спроса и локальный уровень деловой активности являются ключевыми факторами, определяющими как масштаб негативного воздействия экономического спада на МСП, так и набор доступных и эффективных антикризисных инструментов. Исследование выявило прямую зависимость между глубиной падения выручки, ростом долговой нагрузки и смещением стратегического фокуса предприятий от проактивных мер развития к реактивным тактикам выживания. Компании в индустриально-развитых регионах оказались наиболее уязвимыми из-за высокой зависимости от корпоративных заказов, что привело к критическому росту за кредитованности и концентрации на управлении долгом. В то же время, бизнес в крупных сервисных мегаполисах продемонстрировал большую устойчивость и способность к реализации маркетинговых и инновационных стратегий благодаря диверсифицированной экономике и более стабильному спросу.

На основе полученных результатов можно сделать вывод о необходимости перехода от универсальных к дифференцированным моделям антикризисного управления. Для собственников и руководителей МСП это означает, что разработка антикризисного плана должна начинаться с анализа специфических рисков и возможностей, присущих их региону. Стратегия должна быть гибкой и предусматривать различные сценарии в зависимости от динамики ключевых региональных индикаторов. Для органов государственной власти выводы исследования указывают на низкую эффективность шаблонных мер поддержки. Необходимо разрабатывать и внедрять целевые программы, адаптированные под конкретные проблемы регионов: для промышленных зон – программы по диверсификации и встраиванию МСП в

новые производственные цепочки, для аграрных – меры по стимулированию потребительского спроса и поддержке логистики, для мегаполисов – содействие цифровизации и экспорту услуг. Только такой адресный и контекстно-зависимый подход позволит не просто помочь отдельным предприятиям пережить кризис, но и повысить системную устойчивость всего сектора малого и среднего предпринимательства в стране.

Библиография

1. Быкова О.Н., Смирнова А.А. Перспективы развития российского малого бизнеса в сфере услуг в кризисный период // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2023. Т. 33. № 6. С. 941-947.
2. Долбилов Д.Ю., Жутаева Е.Н. Влияние кризисов на деятельность малого бизнеса в современных условиях // Цифровая и отраслевая экономика. 2024. № 1 (33). С. 74-80.
3. Дьяков С.А., Абрамян М.Н., Колесникова Д.А., Шабатура Е.Р. Основы антикризисного управления в малом бизнесе в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 39 (1). С. 134-140.
4. Зайцев А.А., Мурова К.Э., Надежина О.С. Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства в современных условиях как основа экономической безопасности региона // Экономические науки. 2023. № 223. С. 412-419.
5. Кубасов С.Н., Винюков А.А., Руднева Т.С. Анализ особенностей стратегического антикризисного управления на предприятиях малого и среднего бизнеса в сфере услуг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15. № 3-1. С. 711-720.
6. Лошинская Е.Н. Организационно-экономический механизм антикризисного управления малым и средним бизнесом Донецкой Народной Республики // Сборник научных работ серии "Экономика". 2022. № 27. С. 93-107.
7. Мартиросян М.Р. Методические подходы к формированию и оценке антикризисного механизма управления предприятиями малого и среднего бизнеса // Инновации и инвестиции. 2022. № 12. С. 100-104.
8. Оборин М.С. Инструменты антикризисного управления малым и средним бизнесом // Экономика. Налоги. Право. 2024. Т. 17. № 5. С. 77-86.
9. Оборин М.С. Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 18. № 4. С. 389-408.
10. Оборин М.С., Мартиросян М.Р. Внутренний потенциал антикризисного управления предприятий малого и среднего бизнеса // Первый экономический журнал. 2024. № 4 (346). С. 24-29.
11. Петрова Г.Д., Хейфец М.И. Современные кризисные явления и их воздействие на развитие предприятий малого и среднего бизнеса // Здоровье мегаполиса. 2023. Т. 4. № 3. С. 95-104.
12. Писарюк С.Н., Шатилова К.А. Антикризисное управление в условиях постоянно изменяющейся социально-экономической среды // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2022. № 4. С. 583-587.
13. Ружанская Л.С., Фонова Н.Г., Якимова Е.А. Реакция малого и среднего бизнеса на коронакризис: влияние органов власти субъектов Федерации // Экономика региона. 2022. Т. 18. № 3. С. 653-672.
14. Скрипкина Е.В. Особенности деловой активности малого бизнеса региона в условиях кризиса // Славянский форум. 2022. № 3 (37). С. 54-60.
15. Фиошкин О.В. Стратегическое антикризисное управление предпринимательскими структурами в современных условиях // Экономические науки. 2023. № 220. С. 155-161.

Formation of Crisis Management Strategies for Small and Medium-Sized Businesses During Economic Downturns Considering Regional Specifics

Pavel O. Sirotenko

Bachelor,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82 Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Pavel-sirotenko2002@mail.ru

Abstract

In the modern global economy, characterized by cyclical and instability, small and medium-sized businesses (SMBs) face significant challenges during economic downturns. Unlike large corporations, SMBs have limited reserves, leading to sharp declines in demand, cash flow gaps, and credit problems. This is particularly relevant for Russia, where SMBs form the basis of employment and innovation but suffer from regional disparities: industrial zones depend on corporate chains, agricultural regions rely on population incomes, and metropolises depend on diversified demand. Existing crisis management approaches often ignore these specifics, focusing on universal models, which reduces their effectiveness. The study aims to identify key regional factors affecting SMB resilience during crises and develop differentiated crisis management strategies to enhance business survival and mitigate regional downturn impacts. The research relies on a systematic approach, combining theoretical foundations of crisis management, regional economics, and strategic planning. Comparative analysis, statistical methods (time series, correlation-regression analysis), and expert assessments were used. The empirical base includes data from Rosstat, reports from the Ministry of Economic Development, materials from business associations, and an authorial survey of 500 SMB managers in three types of regions: industrial, agricultural, and service metropolises. The process was divided into stages: regional classification, data collection on revenue, profitability, debt burden, and employment; analysis of strategies (operational, financial, marketing); assessment of state support. A matrix matching regional specifics and priority strategies was developed. The analysis revealed significant differentiation in crisis impacts: in industrial regions, revenue decline in manufacturing reached -28.43%, in agricultural regions -18.21%, in metropolises -19.55%. Debt burden increased more sharply in industrial zones (0.26 p.p. growth), exacerbating financial risks. State support proved more effective when adapted: wage subsidies in agricultural regions (65.91%), rent reductions in metropolises (55.79%). SMBs in industrial regions prefer cost reduction (85.33%) and debt restructuring (61.77%), in metropolises – diversification (45.73%) and digitalization (35.61%). Correlation between revenue decline and strategy choice confirms the dependency: strong shocks limit proactive measures. The results emphasize the need to transition from universal to regionally adapted crisis management models. In industrial regions, the focus should be on supply chain diversification and debt management; in agricultural regions – on price flexibility and subsidies; in metropolises – on innovation and marketing. This will enhance SMB resilience, minimize social risks, and promote economic recovery. The study offers practical recommendations for businesses and authorities, highlighting that ignoring regional context exacerbates crises, while a differentiated approach strengthens resilience.

For citation

Sirotenko P.O. (2025) Formirovaniye strategiy krizisnogo menedzhmenta dlya malogo i srednego biznesa v periody ekonomicheskikh spadov s uchetom regional'nykh osobennostey [Formation of Crisis Management Strategies for Small and Medium-Sized Businesses During Economic Downturns Considering Regional Specifics]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (5A), pp. 368-378. DOI: 10.34670/AR.2025.66.16.035

Keywords

Crisis management, small and medium-sized businesses, economic downturn, regional specifics, anti-crisis strategies.

References

1. Bykova O.N., Smirnova A.A. Prospects for the development of Russian small business in the service sector during a crisis period // Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law. 2023. Vol. 33. No. 6. Pp. 941-947.
2. Dolbilov D.Yu., Zhutaeva E.N. The impact of crises on the activities of small businesses in modern conditions // Digital and Sectoral Economy. 2024. No. 1 (33). Pp. 74-80.
3. Dyakov S.A., Abramyan M.N., Kolesnikova D.A., Shabatura E.R. Fundamentals of crisis management in small business under the crisis caused by the COVID-19 pandemic // Natural and Humanitarian Studies. 2022. No. 39 (1). Pp. 134-140.
4. Zaitsev A.A., Murova K.E., Nadezhina O.S. Support for small and medium enterprises in modern conditions as the basis for regional economic security // Economic Sciences. 2023. No. 223. Pp. 412-419.
5. Kubasov S.N., Vinyukov A.A., Rudneva T.S. Analysis of the features of strategic crisis management in small and medium-sized enterprises in the service sector // Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. 2025. Vol. 15. No. 3-1. Pp. 711-720.
6. Loshinskaya E.N. Organizational and economic mechanism of crisis management for small and medium-sized businesses in the Donetsk People's Republic // Collection of Scientific Works, Series "Economics". 2022. No. 27. Pp. 93-107.
7. Martirosyan M.R. Methodological approaches to the formation and evaluation of the crisis management mechanism for small and medium-sized enterprises // Innovations and Investments. 2022. No. 12. Pp. 100-104.
8. Oborin M.S. Tools for crisis management of small and medium-sized businesses // Economics. Taxes. Law. 2024. Vol. 17. No. 5. Pp. 77-86.
9. Oborin M.S. Strategy of adapting the management of business structures to crisis conditions based on compromise // Bulletin of Perm University. Series: Economics. 2023. Vol. 18. No. 4. Pp. 389-408.
10. Oborin M.S., Martirosyan M.R. Internal potential of crisis management in small and medium-sized enterprises // First Economic Journal. 2024. No. 4 (346). Pp. 24-29.
11. Petrova G.D., Kheyfets M.I. Modern crisis phenomena and their impact on the development of small and medium-sized enterprises // Megapolis Health. 2023. Vol. 4. No. 3. Pp. 95-104.
12. Pisaryuk S.N., Shatilova K.A. Crisis management in a constantly changing socio-economic environment // Relevant Issues of Accounting and Management in the Information Economy. 2022. No. 4. Pp. 583-587.
13. Ruzhanskaya L.S., Fonova N.G., Yakimova E.A. The reaction of small and medium-sized businesses to the coronavirus crisis: the influence of regional authorities // Economy of Region. 2022. Vol. 18. No. 3. Pp. 653-672.
14. Skripkina E.V. Features of business activity of small enterprises in the region under crisis conditions // Slavic Forum. 2022. No. 3 (37). Pp. 54-60.
15. Finoshkin O.V. Strategic crisis management of entrepreneurial structures in modern conditions // Economic Sciences. 2023. No. 220. Pp. 155-161.