

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-119>

УДК 334.722-043.86-022.512

**Ачкасова Світлана Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та  
фінансових технологій,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7233-0189>

**У Чао**

аспірант,  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7026-284X>

**Svitlana Achkasova, Wu Chao**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ  
ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РИЗИКУ  
ТА ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛИХ  
ПІДПРИЄМСТВ (НА ПРИКЛАДІ КНР)****IMPROVEMENT OF THE METHODOLOGICAL  
APPROACH TO ASSESSING ECONOMIC RISK AND  
FORMING STRATEGIES FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL  
ENTERPRISES (USING THE EXAMPLE OF THE PRC)**

**Анотація.** У статті досліджено проблеми оцінювання економічного ризику та формування стратегій розвитку малих підприємств в умовах нестабільного економічного середовища на прикладі Китайської Народної Республіки. Метою статті є удосконалення методичного підходу до оцінювання економічного ризику та обґрунтування стратегій управління ним на основі кількісних моделей. Авторський внесок полягає в інтеграції індексу ризику з економіко-математичними інструментами стратегічного менеджменту. Наукова новизна полягає у поєднанні оцінки стратегічної ефективності, оптимізації портфеля стратегій, сценарного прогнозування та аналізу стратегічної стійкості. Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку малого бізнесу в умовах ризику. Зроблено висновок про доцільність адаптивного портфельного підходу до управління ризиком.

**Ключові слова:** малий бізнес, економічний ризик, стратегічна ефективність, управління ризиками, стратегічна стійкість, сценарне прогнозування.

**Summary.** The article examines the problems of assessing economic risk and forming development strategies for small enterprises in an unstable economic environment, using the People's Republic of China as a case study. The purpose of the article is to improve the methodological approach to economic risk assessment and to substantiate risk management strategies based on quantitative analytical models. The author's contribution consists in integrating the integral risk index with economic and mathematical tools of strategic management, which makes it possible to transform analytical results into practical managerial decisions. The scientific novelty of the research lies in the comprehensive combination of strategic efficiency assessment, optimization of a strategy portfolio, scenario forecasting, and strategic sustainability analysis within a single methodological framework. This approach allows not only comparing alternative development strategies in terms of profitability and risk but also forming a balanced portfolio that ensures adaptability and long-term sustainability of small enterprises under changing economic conditions. The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of their application in improving the risk management system of small enterprises, optimizing the allocation of limited resources, and increasing financial resilience. The research results demonstrate that innovation-oriented strategies provide the highest level of efficiency in stable economic conditions, while liquidity and diversification strategies play a stabilizing role in crisis scenarios. Export-oriented strategies are shown to be effective under conditions of

restricted access to credit resources. The study concludes that effective development of small enterprises in a high-risk environment requires a flexible and adaptive risk management system that takes into account the multifactor nature of economic risk and integrates quantitative assessment with strategic decision-making.

**Keywords:** small business, economic risk, strategic efficiency, risk management, strategic sustainability, scenario forecasting.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах функціонування малого бізнесу, особливо в економіці Китайської Народної Республіки, управління ризиком набуває стратегічного значення, оскільки саме він визначає здатність підприємств адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову фінансову стійкість. Інтегральна оцінка ризику, яка була розроблена у попередніх підрозділах, виступає базовим інструментом кількісного вимірювання рівня економічної вразливості підприємств. Проте її практична цінність полягає не лише у фіксації числових значень, а й у можливості трансформації отриманих результатів у стратегічні управлінські рішення. Саме тому виникає потреба у створенні методичного підходу, який дозволяє перейти від оцінки ризику до формування стратегій його мінімізації та управління.

Такий підхід має враховувати багатофакторний характер ризику, що формується під впливом фінансових, інституційних, ринкових та поведінкових чинників, а також забезпечувати оптимізацію вибору стратегій за критеріями ефективності й стійкості. У цьому контексті важливим є поєднання економіко-математичних методів із практичними інструментами стратегічного менеджменту, що дозволяє не лише прогнозувати можливі сценарії розвитку подій, але й визначати найбільш доцільні варіанти реагування. В умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів малого бізнесу стратегічні рішення повинні базуватися на системному аналізі ризику, враховувати його інтегральний рівень та забезпечувати баланс між короткостроковою адаптацією і довгостроковою стійкістю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У працях українських науковців основна увага зосереджена на дослідженні ризиків малого бізнесу в умовах глобалізації та економічної нестабільності на національному рівні. Так, Я.В. Литвиненко розглядає ризики розвитку малого бізнесу крізь призму глобалізаційних процесів, наголошуючи на посиленні впливу зовнішніх чинників, зокрема міжнародної конкуренції, фінансових криз та нестабільності світових ринків. Автор підкреслює необхідність адаптації малого бізнесу до глобального середовища шляхом запровадження стратегічного управління ризиками [1]. О.П. Михайленко у своїй роботі акцентує увагу на методах оцінювання ризиків малого бізнесу в умовах нестабільної економіки. Запропоновані автором підходи дозволяють систематизувати ризики за джерелами виникнення та рівнем впливу на

діяльність підприємства. Значна увага приділяється внутрішнім ризикам, пов'язаним з обмеженістю фінансових ресурсів і низькою стійкістю малих підприємств до зовнішніх шоків [2].

Внесок українських учених полягає у формуванні теоретико-методичних засад аналізу ризиків малого бізнесу з урахуванням специфіки національної економіки, а також у розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості малих підприємств в умовах нестабільності та глобальних викликів.

Зарубіжні наукові дослідження характеризуються ширшим використанням емпіричних даних та кількісних методів оцінки ризиків малого і середнього бізнесу. У роботі Asgary A., Ozdemir A.I., Özyürek H., досліджено вплив глобальних ризиків на діяльність МСП на прикладі виробничих підприємств Туреччини. Автори доводять, що наявність ефективних систем управління ризиками суттєво підвищує адаптивність підприємств до кризових ситуацій, включаючи фінансові потрясіння та надзвичайні події [3]. Hibbert A.J., Turnbull C. J. зосереджуються на проблемах вимірювання та управління економічними ризиками, розробляючи фінансово-математичні моделі оцінки ризиків і витрат. Хоча дослідження орієнтоване на фінансовий сектор, запропонований інструментарій має універсальний характер і може бути застосований для аналізу фінансових ризиків малого бізнесу [4]. Liu Y., Wang J., застосовують економетричні моделі для оцінки фінансових ризиків МСП у Китаї, доводячи залежність рівня ризику від структури капіталу, якості корпоративного управління та доступності кредитних ресурсів. Отримані результати мають практичну цінність для формування ефективних стратегій фінансового ризик-менеджменту [6].

Внесок зарубіжних учених полягає у розвитку кількісних і модельних підходів до оцінювання ризиків малого бізнесу, використанні міжнародних порівняльних даних та формуванні універсальних інструментів управління фінансовими й глобальними ризиками.

**Метою статті** є удосконалення методичного підходу до оцінювання економічного ризику діяльності малих підприємств та обґрунтування стратегій управління ним на основі інтеграції кількісних методів аналізу ризику й економіко-математичних моделей стратегічного розвитку.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** У процесі удосконалення методичного підходу до формування стратегій управління ризиком малого бізнесу КНР важливим етапом є кількісна оцінка

їхньої стратегічної ефективності. Для цього використовується функція ефективності  $E(S_k)$ , яка визначається співвідношенням між очікуваним прибутком та рівнем ризику з урахуванням стабілізаційного параметра. Така формалізація дозволяє не лише порівняти різні стратегії за критерієм прибутковості, але й врахувати ризикове навантаження, що забезпечує об'єктивність вибору управлінських рішень.

Функція стратегічної ефективності. Для кожної стратегії  $S_k$  вводимо функцію ефективності (1) [6]:

$$E(S_k) = \frac{Profit_k}{Risk_k + \theta} \quad (1)$$

де  $Profit_k$  – очікуваний прибуток;

$Risk_k$  – рівень ризику;

$\theta$  – параметр стабілізації, що враховує мінімальний рівень ризику.

Таблиця 1 узагальнює результати розрахунків для чотирьох стратегій малого бізнесу КНР у 2024 році, демонструючи їхню відносну ефективність у контексті співвідношення «прибуток–ризик»[5].

**Таблиця 1 – Розрахунок функції стратегічної ефективності  $E(S_k)$**

Стратегія	Profit	Recon	E(S)
Диверсифікація	2.8	0.93	2.86
Ліквідність	2.4	0.88	2.63
Інновації	3.2	0.95	3.16
Експорт	3.0	0.91	3.08

Джерело: сформовано автором самостійно

Аналіз даних показує, що інноваційна стратегія має найвищий показник ефективності, що свідчить про її здатність генерувати максимальний дохід навіть за умов підвищеного ризику. Це підтверджує, що інноваційна діяльність виступає драйвером розвитку малого бізнесу, забезпечуючи йому конкурентні переваги на ринку. Експортна стратегія займає друге місце за ефективністю, демонструючи значний потенціал зовнішніх ринків для підвищення прибутковості підприємств, хоча й супроводжується ризиками, пов'язаними з глобальною кон'юнктурою. Диверсифікація забезпечує середній рівень ефективності, що відображає її здатність збалансувати доходи за рахунок розширення напрямів діяльності, але водночас утримує ризик на високому рівні. Стратегія ліквідності має найнижчий показник ефективності, що пояснюється концентрацією на зниженні ризику та підтриманні платоспроможності, проте обмежує потенціал отримання прибутку [4].

Оптимізація портфеля стратегій малого бізнесу КНР у 2024 році є ключовим етапом трансформації результатів інтегральної оцінки ризику у практичні управлінські рішення. Вона дозволяє не лише порівняти ефективність окремих страте-

гій, але й визначити оптимальний розподіл ресурсів між ними з метою досягнення максимальної стратегічної результативності. У цьому контексті використано економіко-математичну модель, яка передбачає максимізацію функції за умови, що сума часток ресурсів дорівнює одиниці, а кожна частка є невід'ємною. Такий підхід забезпечує формування збалансованого портфеля стратегій, де кожна з них робить свій внесок у загальний рівень ефективності відповідно до виділених ресурсів та власних характеристик.

Оптимізація була проведена шляхом розподілу ресурсів між чотирма стратегічними напрямками – диверсифікацією, ліквідністю, інноваціями та експортом – із урахуванням їхніх значень функції ефективності  $E(S)$ , розрахованих за формулою (1). Частки ресурсів  $r_k$  визначалися таким чином, щоб забезпечити максимальне значення функції  $F$ , тобто досягти найвищого інтегрального показника ефективності портфеля. У результаті було сформовано комбінацію, де найбільша частка ресурсів спрямована на інноваційну стратегію, яка має найвищий рівень ефективності, тоді як диверсифікація та експорт отримали рівні частки, що забезпечує баланс між внутрішнім та зовнішнім розвитком. Стратегія ліквідності, хоча й має нижчий показник ефективності, включена до портфеля для зниження загального ризику та підтримання фінансової стійкості.

Для стратегії диверсифікації частка ресурсів склала 0,25, що означає спрямування 25% наявних ресурсів підприємства на її реалізацію. При цьому ефективність стратегії, розрахована за формулою (1), дорівнює 2,86. Множення частки ресурсів на ефективність дає внесок у функцію  $F$ , який становить 0,72. Це свідчить про те, що диверсифікація забезпечує вагомий, але не домінуючий ефект у загальному портфелі.

Стратегія ліквідності отримала частку ресурсів 0,20, тобто 20 % від загального обсягу. Її ефективність дорівнює 2,63, що є найнижчим показником серед усіх стратегій. Відповідно внесок у функцію  $F$  становить 0,53. Це підтверджує, що стратегія ліквідності виконує стабілізуючу роль у портфелі, знижуючи ризик, але не забезпечуючи високої результативності.

Інноваційна стратегія має найбільшу частку ресурсів – 0,30, тобто 30 % від загального обсягу. Її ефективність є найвищою серед усіх стратегій і дорівнює 3,16. Внесок у функцію  $F$  становить 0,95, що є найбільшим серед усіх стратегій. Це свідчить про те, що інноваційна діяльність є ключовим драйвером розвитку малого бізнесу КНР, забезпечуючи максимальний ефект у загальному портфелі стратегій.

Експортна стратегія отримала частку ресурсів 0,25, тобто 25 % від загального обсягу. Її ефективність дорівнює 3,08, що є другим за величи-

ною показником після інновацій. Внесок у функцію  $F$  становить 0,77, що підтверджує значну роль зовнішньоекономічної діяльності у формуванні загальної ефективності портфеля.

Сумарний результат оптимізації показав, що загальне значення функції  $F$  дорівнює 2,97. Це інтегральне значення є вищим за ефективність будь-якої окремої стратегії, що підтверджує синергетичний ефект від їхнього комбінування.

На рис. 1 наведений розподіл ресурсів між стратегіями.

Сценарне прогнозування стратегій малого бізнесу КНР у 2024 році є ключовим етапом методичного підходу до управління ризиком, оскільки воно дозволяє оцінити, як зміни зовнішніх та внутрішніх факторів впливають на фінансові показники підприємств і трансформуються у стратегічні рішення.

Розрахунки показують, що кожен сценарій має власну конфігурацію змін фінансових параметрів, які трансформуються у різні рівні ризику та прибутковості. Це підтверджує багатофакторний характер економічного ризику та необхідність використання сценарного прогнозування для формування стратегій управління.

Лінійний графік сценарного прогнозування (рис. 2) прибутку показує динаміку результатів у різних умовах. У базовому сценарії прибуток становить 3.0, що відповідає інноваційній стратегії. При падінні попиту він знижується до 2.4, і оптимальною стає стратегія ліквідності.

Зростання витрат зменшує прибуток до 2.5, де найкращим варіантом є диверсифікація. Обмеження кредитів призводить до прибутку 2.6, що робить експортну стратегію найбільш доцільною. Графік наочно демонструє адаптивність різних стратегій до змін зовнішнього середовища.

Оцінювання стратегічної стійкості є важливим етапом методичного підходу до управління ризиком малого бізнесу, оскільки воно дозволяє визначити здатність підприємства забезпечувати стабільні результати за умов коливань ризику. На відміну від показника ефективності, який відображає співвідношення прибутковості та ризику в статичному вимірі, стратегічна стійкість характеризує довгострокову здатність підприємства протидіяти невизначеності та зберігати життєздатність [2].

Табл. 2 узагальнює результати розрахунків для чотирьох стратегій малого бізнесу КНР у 2024 році, демонструючи їхню відносну здатність забезпечувати стабільність у мінливому економічному середовищі.

Таблиця 2 – Розрахунок стратегічної стійкості

Стратегія	Очікуваний прибуток	$\sigma(\text{Risk})$	Stability
Диверсифікація	2.8	0.12	23.3
Ліквідність	2.4	0.08	30.0
Інновації	3.2	0.18	17.8
Експорт	3.0	0.15	20.0

Джерело: сформовано авторами самостійно

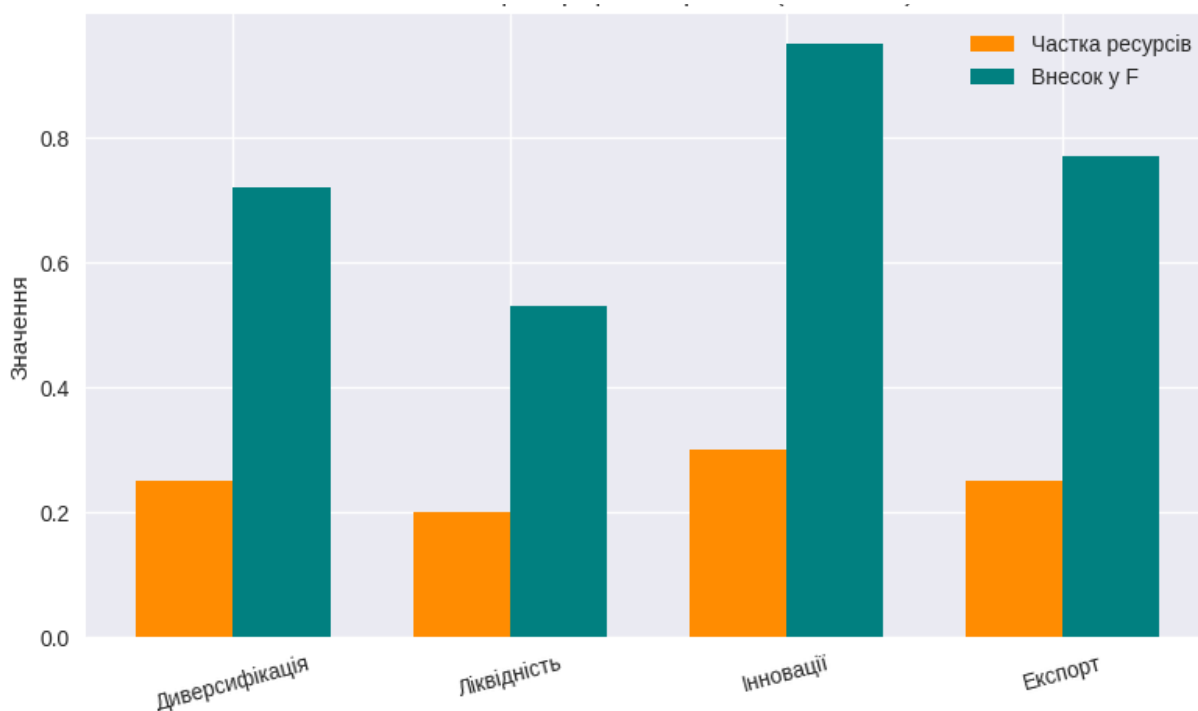


Рисунок 1 – Оптимізації портфеля стратегій

Джерело: сформовано авторами самостійно

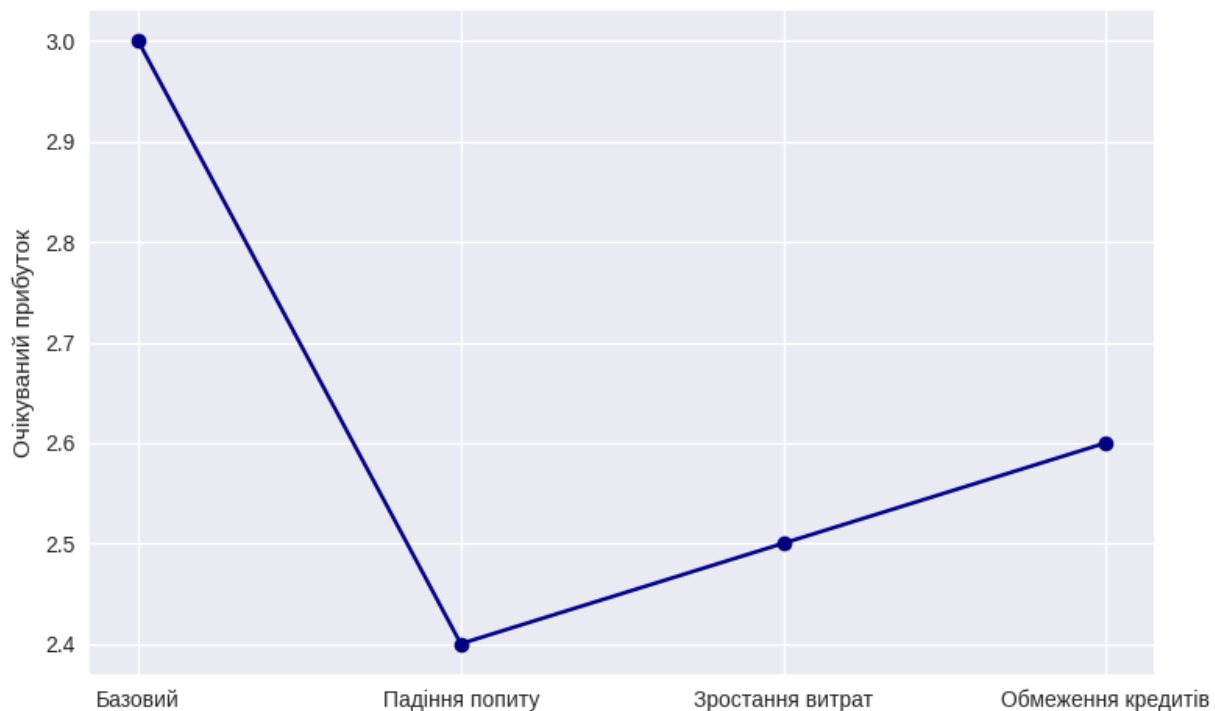


Рисунок 2 – Сценарне прогнозування прибутку

Джерело: сформовано авторами самостійно

Табл. 2 відображає результати розрахунку стратегічної стійкості різних варіантів розвитку малого бізнесу КНР у 2024 році, де стійкість визначається як відношення очікуваного прибутку до стандартного відхилення ризику. Це дозволяє оцінити, наскільки стабільними є фінансові результати підприємств за умов коливань ризикових параметрів.

Для стратегії диверсифікації очікуваний прибуток становить 2,8, а стандартне відхилення ризику дорівнює 0,12. Розрахунок показує, що стратегічна стійкість дорівнює 23,3. Це означає, що диверсифікація забезпечує відносно високий рівень стабільності, оскільки розподіл діяльності між кількома напрямками дозволяє компенсувати негативний вплив окремих ризикових факторів.

Стратегія ліквідності характеризується очікуваним прибутком 2,4 та найнижчим стандартним відхиленням ризику – 0,08. У результаті стратегічна стійкість дорівнює 30,0, що є найвищим показником серед усіх стратегій. Це свідчить про те, що концентрація на підтриманні платоспроможності та фінансової гнучкості дозволяє підприємству мінімізувати вплив ризикових коливань і забезпечувати прогнозованість результатів навіть за умов нестабільності.

Інноваційна стратегія має найбільший очікуваний прибуток – 3,2, проте стандартне відхилення ризику становить 0,18, що є найвищим серед усіх варіантів. У результаті стратегічна стійкість

дорівнює лише 17,8, що є найнижчим показником у таблиці. Це підтверджує, що інноваційна діяльність, незважаючи на високий потенціал доходності, супроводжується значною невизначеністю та варіативністю результатів, що знижує її довгострокову стабільність.

Експортна стратегія демонструє очікуваний прибуток 3,0 при стандартному відхиленні ризику 0,15. Розрахунок показує, що стратегічна стійкість дорівнює 20,0. Це свідчить про середній рівень стабільності, який забезпечується за рахунок доступу до зовнішніх ринків. Водночас залежність від глобальної кон'юнктури та зовнішньоекономічних ризиків знижує прогнозованість результатів порівняно з диверсифікацією та ліквідністю.

Удосконалення методичного підходу до формування стратегій управління ризиком малого підприємства дозволило інтегрувати результати кількісної оцінки ризику у систему стратегічного менеджменту, що забезпечує науково обґрунтовану трансформацію індексу ризику у практичні управлінські рішення. Використання економіко-математичних моделей – функції стратегічної ефективності, оптимізаційної моделі портфеля стратегій, сценарного прогнозування та моделі стратегічної стійкості – створює комплексний інструментарій для оцінювання та вибору оптимальних напрямів розвитку малого бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише порівнювати альтерна-

тивні стратегії за критеріями прибутковості та ризику, але й формувати збалансований портфель стратегій, адаптований до різних сценаріїв економічного середовища. [1; 3].

Розрахунки підтвердили, що у стабільних умовах найбільш ефективною є інноваційна стратегія, яка забезпечує максимальний рівень прибутковості та виступає драйвером розвитку малого бізнесу. Водночас у кризових сценаріях пріоритетними стають стратегії ліквідності та диверсифікації, які виконують стабілізуючу функцію, знижуючи ризикове навантаження та підтримуючи фінансову стійкість підприємств. Експортна стратегія показала свою ефективність у випадку обмеження кредитних ресурсів, оскільки вона дозволяє компенсувати внутрішні фінансові обмеження за рахунок доступу до зовнішніх ринків.

**Висновки.** У результаті дослідження удосконалено методичний підхід до формування страте-

гій управління економічним ризиком малих підприємств шляхом поєднання інтегральної оцінки ризику з моделями стратегічної ефективності, оптимізації портфеля стратегій, сценарного прогнозування та оцінювання стратегічної стійкості. Доведено, що інноваційна стратегія забезпечує найвищий рівень ефективності в стабільних умовах, тоді як у кризових сценаріях ключову роль відіграють стратегії ліквідності, диверсифікації та експорту. Отримані результати підтверджують доцільність портфельного підходу до управління ризиком малого бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні методичного інструментарію за рахунок урахування галузевої специфіки, регіональних особливостей та динамічних моделей ризику, а також у застосуванні запропонованого підходу до аналізу малого бізнесу в інших національних економіках.

### Список використаних джерел:

1. Литвиненко Я. В. Ризики розвитку малого бізнесу в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2021. № 9. С. 65–72.
2. Михайленко О. П. Оцінка ризиків малого бізнесу в умовах нестабільності. *Економіка та прогнозування*. 2021. № 2. С. 88–95.
3. Asgary, A., Ozdemir, A. I., & Özyürek, H. Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science*, 2020. № 11. С. 59–73.
4. Hibbert A. J., Turnbull C. J. Measuring and managing the economic risks and costs of with-profits business. *British Actuarial Journal*. 2020. Vol. 9, No. 4. P. 725–777.
5. IMF. People's Republic of China: Financial Sector Assessment Program. Washington: IMF, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Publications>
6. Liu Y., Wang J. Financial Risk Assessment of SMEs in China. *Small Business Economics*. 2021. Vol. 57, No. 2. P. 843–860. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00345-9>

### References:

1. Lytvynenko Ya. V. (2021) Ryzyky rozvytku maloho biznesu v umovakh hlobalizatsii [Risks of small business development in the context of globalization]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, no. 9, pp. 65–72. (in Ukrainian)
2. Mykhailenko O. P. (2021) Otsinka ryzykiv maloho biznesu v umovakh nestabilnosti [Risk assessment of small business under conditions of instability]. *Ekonomika ta prohnozuvannia – Economy and Forecasting*, no. 2, pp. 88–95. (in Ukrainian)
3. Asgary A., Ozdemir A. I., Özyürek H. (2020) Small and Medium Enterprises and Global Risks: Evidence from Manufacturing SMEs in Turkey. *International Journal of Disaster Risk Science*, vol. 11, pp. 59–73.
4. Hibbert A. J., Turnbull C. J. (2020) Measuring and managing the economic risks and costs of with-profits business. *British Actuarial Journal*, vol. 9, no. 4, pp. 725–777.
5. International Monetary Fund. (2024) People's Republic of China: Financial Sector Assessment Program. Washington: IMF. Available at: <https://www.imf.org/en/Publications>
6. Liu Y., Wang J. (2021) Financial Risk Assessment of SMEs in China. *Small Business Economics*, vol. 57, no. 2, pp. 843–860. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00345-9>

Дата надходження статті: 25.02.2026

Дата прийняття статті: 11.03.2026

Дата публікації статті: 26.03.2026