

---

## **Планування та оцінка ризиків при розробці стартап-проектів в умовах конкурентного середовища**

**Вікторія Волошина-Сідей**

Кафедра економіки, менеджменту та фінансів, природничий факультет, Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського, Миколаїв, Україна

ORCID 0000-0002-4772-7261

### **Для цитування цієї статті:**

Волошина-Сідей Вікторія. Планування та оцінка ризиків при розробці стартап-проектів в умовах конкурентного середовища. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 6, 2023, pp. 20-28. doi: 10.46299/j.isjmef.20230206.03.

**Надійшла до редакції:** 27 жовтня 2023 р.; **Схвалено:** 30 листопада 2023 р.;

**Опубліковано:** 01 грудня 2023 р.

---

**Анотація:** Сучасний стан економіки будь-якої країни, що позиціонує себе як ринкова, чи змішана, характеризується достатньо високим ступенем конкуренції, що постійно супроводжує розвиток підприємств, реалізацію нових бізнес-ідей, проектів та стартапів, а також, безпосередньо, процес реалізації товарів, робіт та послуг. З метою збереження і зміцнення позиції на ринку, підприємствам треба вирішувати одне з головних завдань, а саме: нарощення своїх конкурентних переваг, що неможливо без виявлення та оцінки ризиків та загроз діяльності. У статті визначено, що розробка та впровадження стартап-проектів вимагає детального аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою виявлення та оцінки ризиків, що можуть виникати на усіх етапах реалізації проектів. Ризики притаманні для усіх сфер діяльності і видів стартап-проектів навіть при сприяючій розвитку бізнесу економічній ситуації, а в умовах військових дій, падіння економічно-фінансового потенціалу, ризиковість зростає вразі. Розуміючи це, постає нагальна необхідність вчасного виокремлення ризиків, визначення їх ймовірності та якісної оцінки. У статті проаналізовано дефініції поняття ризиків та сформовано бачення цього поняття саме для стартап-проектів в умовах конкурентного середовища. Удосконалено класифікацію можливих ризиків, що виникають при реалізації бізнес-проектів у військовий час та з урахуванням зовнішніх факторів впливу. Розглянуто методи визначення та реагування на ризики, що виникають на різних стадіях розробки та реалізації проектів. Досліджено найбільш дієві моделі ефективного управління ризиками та на їх основі сформовано алгоритм реагування на основні види ризиків підприємницької діяльності, що виникають у сучасних умовах.

**Ключові слова:** стартап-проекти, ризики, класифікація ризиків, оцінка ризиків, зовнішнє оточення проектів, конкурентне середовище, управління ризиками.

---

### **1. Вступ**

З метою збереження і зміцнення позиції на ринку, підприємствам треба вирішувати одне з головних завдань, а саме: нарощення своїх конкурентних переваг, що неможливо без виявлення та оцінки ризиків та загроз діяльності. Аналіз ризиків є важливою частиною процесу планування бізнес-проекту. Чітке розуміння ризиків допоможе запобігти їх виникненню або підготуватися до них. Знаючи про потенційні ризики щодо того чи іншого проекту, можна поставити адекватні завдання та контролювати роботу команди. Важливим

моментом є вчасна ідентифікація потенційних загроз та їх оцінка, тобто визначення ступеня ризиків на основі експертних висновків за критеріями ймовірності настання ризиків та їх впливу на очікуваний результат. Отже, основною метою дослідження є опис методів, що дозволяють розумно керувати ризиками та мінімізувати проблеми, які можуть виникнути при веденні стартап-проекту.

## **2. Об'єкт і предмет дослідження**

Об'єктом дослідження виступають ризики, які виникають на різних стадіях розробки та впровадження різних проєктів та бізнес-стартапів, їх класифікаційні групи, а предметом – методи та дієві алгоритми вчасного реагування на їх виникнення з метою їх уникнення або ж зниження негативного впливу.

## **3. Мета та задачі дослідження**

Метою роботи є дослідження сутності та розробка класифікації основних груп ризиків, які виникають при реалізації бізнес-стартапів в умовах військової агресії, нестабільності економіки та існуючої конкуренції, а також розробка дієвого механізму реагування на загрози, що виникають. Виходячи з окресленої мети, можна ідентифікувати наступні завдання дослідження:

- визначити поняття ризику для стартап-проекту;
- удосконалити класифікацію ризиків;
- дослідити методи реагування на ризики, що виникають у конкурентному середовищі при реалізації бізнес-проекту;
- удосконалити алгоритм дій при виникненні ризикових ситуацій.

## **4. Аналіз літератури**

Дослідження даної тематики є вкрай актуальний в нинішніх умовах економічного розвитку будь-якої країни, адже стартапи, бізнес-проекти являються рушіями розвитку підприємництва, економіки і держави вцілому. Розробка та впровадження будь-якого бізнесу, стартапу чи проекту супроводжується різними загрозами та ризиками, тому, значна кількість науковців, вчених-економістів, як вітчизняних так і зарубіжних займаються дослідженням даної проблематики. Серед науковців, що активно займаються розробкою цієї тематики, можна виділити: І. Ансофф, Т. Бартон, В.О. Василенко, І.І. Вербіцька, В.В. Вітлінський, М.П. Войнаренко, О.С. Григор'єва, В.А. Карпов, А.В. Карпов, Л.Л. Кот, І.А. Коршунов, В.Р. Кучеренко, Ю. В. Литюга, Н. В. Ревуцька, Г. Л. Матвієнко-Біляєва, Є.О. Нагорний, Т. В. Пуліна, Н.Т. Рудь, Р.В. Скалюк, В. О. Сизоненко, та інші.

## **5. Методи досліджень**

Теоретичну і методологічну основу дослідження становили фундаментальні положення фінансової науки та менеджменту. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме: системний аналіз – при дослідженні наукових засад управління ризиками; метод аналогій та порівнянь – при порівнянні сутності та класифікацій викликів і загроз при реалізації стартап-проектів; абстрактно-логічний – для уточнення сутності основних понять теми дослідження, визначень і категорій; метод групування – при розробці вдосконаленої класифікації ризиків, системний підхід при вивченні проблеми та розробці алгоритму дій на загрози, що реалізувалися.

## 6. Результати досліджень

Сучасний стан бізнесу характеризується достатньо високим ступенем конкуренції, що постійно супроводжує розвиток підприємств, реалізацію нових бізнес-ідей, проектів та стартапів, а також, безпосередньо, процес реалізації товарів, робіт та послуг. З метою збереження і зміцнення позиції на ринку, підприємствам постійно необхідно вирішувати одне з головних завдань, а саме: нарощення своїх конкурентних переваг, що неможливо без виявлення та оцінки ризиків та загроз діяльності. Ризик є постійним супроводжувальним фактором будь-якої діяльності, його неможливо уникнути в практичній інноваційній діяльності підприємств та при веденні бізнесу. Впровадження стартапів та новітніх проектів є найбільш ризиковою діяльністю, що пов'язана зі значним ризиком, оскільки зміст такої діяльності складають значні зміни, а самі процеси і результати цих змін містять істотну частку невизначеності та спричиненого нею ризику. При цьому раціональна поведінка підприємств з метою забезпечення ефективності їх діяльності полягає в тому, щоб вчасно визначити не ігнорувати ризик, а належним чином враховувати для обґрунтування заходів, спрямованих на його попередження, зниження чи компенсацію його наслідків. Для розуміння сутності ризику, дослідимо найбільш повні, на нашу думку, його трактування з позиції різних вчених-економістів та практиків.

Існуюча література характеризується певною неоднозначністю у трактуванні властивостей і елементів ризику, з позиції його змісту та основних характеристик. За думкою Войнаренко М. П. та Скалюка Р.В., така розмаїтість думок щодо сутності ризику пояснюється багатоаспектністю цього явища, практично повним його ігноруванням в існуючому господарському законодавстві, недостатнім використанням та врахуванням в реальній економічній практиці й управлінській та інноваційній діяльності. Крім того, ризик – це складне явище, що має безліч аналогічних, а іноді й протилежних реальних основ [2].

На рисунку 1 схематично представимо уявлення про ризик та на основі цього наведемо розширене трактування дефініції.



**Рис. 1.** Трактування поняття «ризик».

Джерело: складено за даними джерела [1], [5], [7], [11], [13].

Отже, під ризиком пропонуємо розуміти невизначену ситуацію з певним ступенем ймовірності настання, яка негативно впливає на впровадження, розробку та реалізацію стартап-проектів, наслідки якої важко оцінити та яка вимагає своєчасного застосування комплексу заходів, що дають змогу, або уникнути її, або зменшити негативний вплив на очікуваний результат.

Для якісного реагування на ризики, що виникають на різних етапах реалізації стартап-проектів доцільно сформувавши перелік таких ризиків, з поділом їх на внутрішні та зовнішні відповідно до стадій реалізації проекту. Обов'язково зазначені ризики повинні враховувати загрози та слабкі сторони проекту, що впроваджується. Пропонуємо розподіл ризиків формувати за допомогою матриці, зображеної у таблиці 1.

**Таблиця 1.** Матриця планування ризиків реалізації стартап-проектів.

Матриця ризиків	Назва стадій реалізації проекту	Розробка ідеї стартапу	Реалізація ідеї	Впровадження у виробництво	Масова реалізація	Закриття або продаж проекту (якщо передбачено)
Назва процесу						
Бізнес-процеси						
Внутрішні ризики						
Зовнішні ризики						

*Джерело: складено за даними джерела [2]*

Для того, щоб сформувавши перелік ризиків необхідно провести їх ідентифікацію, для чого необхідно користатися класифікацією. В економічній літературі існує велика кількість підходів до класифікації ризиків, що виникають при реалізації проектів, однак вони вкрай динамічні, адже повністю залежать від факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, де реалізується проект. Ризики класифікуються за категоріями та видами. За категоріями пропонуємо поділяти ризики на:

– внутрішні ризики - ймовірні події, виникнення яких безпосередньо пов'язане з діяльністю самого суб'єкта (потенційні проблеми організації та проектної команди, наприклад, хтось несподівано звільниться чи команда почала використовувати нову технологію та заклала недостатньо часу на її вивчення та експерименти з нею);

– зовнішні ризики, ймовірність виникнення яких не залежить від виконанням суб'єктами різних процесів, операцій (залежать від зовнішнього оточення проекту - постачальників, підрядників, клієнтів, держави, навколишнього середовища. До них відносяться зрив строків підрядниками, стихійне лихо чи новий закон).

Дослідивши велику кількість класифікаційних ознак щодо ризиків реалізації стартап-проектів, пропонуємо у розрізі, визначених вище категоріях, виділити найбільш вагомні види ризиків, з урахуванням умов сьогодення (таблиця 2).

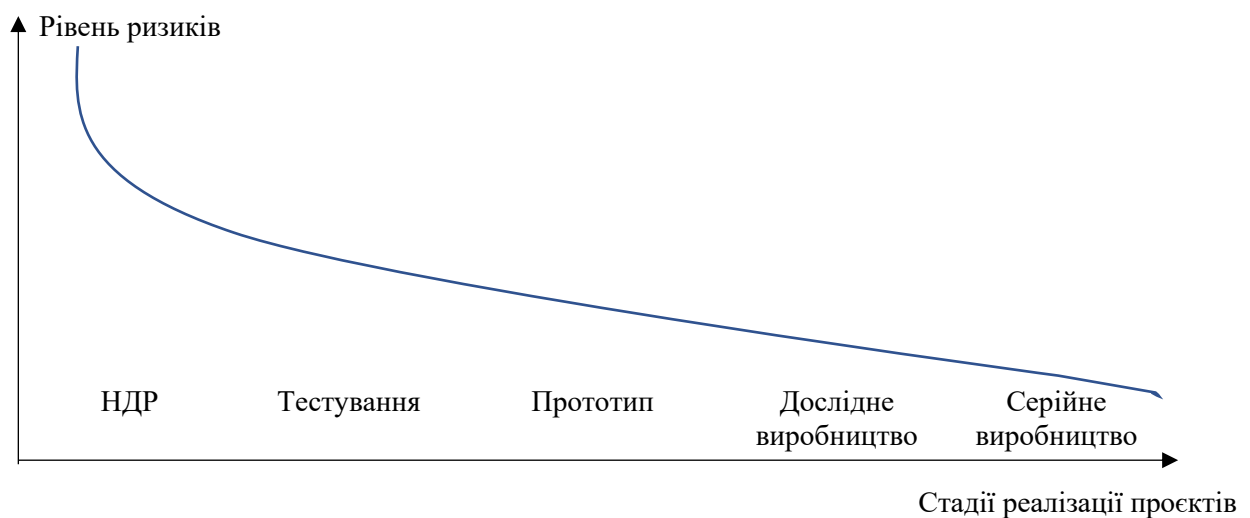
**Таблиця 2.** Вдосконалена класифікація ризиків реалізації стартап-проектів

Складова ризику	Класифікаційна ознака	Вид ризику	Опис ознаки
Прийняття рішення	Ступінь прийняття ризику	Зовнішній	Рішення можуть прийматися керуючими органами без узгодження з виконавцями
		Внутрішній	
		Комплексний	
	Структура прийняття ризику	Персональний	Рішення приймаються конкретною особою або групою людей
		Колективний	
		Інституційний	
Ризикова ситуація	Керованість	Керований	Можливість впливу на фактори, що викликали ризик
		Некерований	
	Взаємовплив	Прямий	Вплив ризикових факторів на ситуацію та на появу інших ризиків
		Явний	
		Прихований	
	Систематичність	Періодичний	Типовість ризикової ситуації
		Випадковий	
	Передбачуваність	Прогнозований	Можливість передбачити вплив ризикової ситуації
		Непрогнозований	
	Складність	Одиничний	Виникнення одночасно декількох ризикових ситуацій
		Комплексний	
	Втрати від ризику	Джерела виникнення	Природний
Антропогенний			
Техногенний			
Псевдоприродний			
Вид втрат		Матеріальний	Різноманітні втрати, внаслідок реалізації прийнятих рішень
		Фінансовий	
		Часовий	
		Людський	
Можливість захисту		Страховий	Можливість страхового забезпечення
		Нестраховий	
Величина втрат		Мінімальний	Рівень втрат, що можуть виникнути
		Допустимий	
		Критичний	
		Катастрофічний	
Зміна в часі		Динамічний	Непостійність та вірогідність впливу ризику в часі
		Статичний	
Сприйняття ризику	Характер	Авантюрний	Схильність команди до ризиковості
		Поміrkований	
		Обережний	
	Досвідченість	Досвідний	Рівень досвіду та знань команди
		Інтуїтивний	
Майбутнє	Масштабність цілей проекту	Оперативний	Ризики, що виникають як у повсякденній роботі команди так і в короткостроковій та довгостроковій перспективі
		Тактичний	
		Стратегічний	
	Етапи проекту	Планування	Вірогідність виникнення ризику на будь-якій стадії реалізації
		Реалізація	
		Завершення	

Джерело: складено за даними джерела [4,7,10, 11,14,15]

Як бачимо, класифікація ризиків реалізації стартап-проектів досить широка, містить велику кількість різноманітних ризиків, які є постійно змінними та вкрай залежними від зовнішнього оточення проекту, що реалізується. На даний час ризики набагато збільшені порівняно з мирним часом, адже військова агресія спричинила економічну, соціальну, політичну, інвестиційну кризу, кризу неплатоспроможності та багато інших ризиків.

Рівень ризику перебуває в залежності від стадії розробки інноваційного проекту [3]. На ранніх стадіях процесу, а саме на стадії науково-дослідних розробок, тестувань, створення прототипу величина ризику відповідно поступово знижується. Однак, на стадіях дослідного та серійного виробництва спостерігається ситуація, коли фактор ризику досягає своїх мінімальних значень, починається тенденція стабілізації та помірному спаду невизначеності, що проявляється у незначному впливі ризикових факторів на результати і наслідки інноваційного процесу. Взаємозв'язок рівня інноваційного ризику залежно від стадії розвитку інноваційного проекту представимо на рисунку 3.



**Рис 3.** Залежність рівню ризику від стадії реалізації проекту

*Джерело: складено за даними джерела [3, 7]*

Як бачимо із зазначеного графіку, спостерігається поступове зниження рівня ризиків в залежності від часу та стадій впровадження проекту, адже, дійсно на початкових етапах: НДР, тестування та розробки прототипу - ступінь ризику є найбільшим, бо бізнес ще не пристосувався до зовнішніх та внутрішніх факторів впливу та набагато більше невизначеносте виникає саме на початкових етапах (законодавчо-нормативні зміни, несприйняття ідеї споживачами, зміна умов, ризик незалучення інвестицій, втрата інноваційності, ринкові та маркетингові загрози і т.д.). На етапах дослідного виробництва ступінь ризику набагато зменшується порівняно із попередніми стадіями, а вже на етапах серійного виробництва рівень ризику виходить на рівень, що притаманний звичайному бізнесу.

Враховуючи те, що ризики притаманні на усіх етапах реалізації стартап-проектів, пропонуємо наступний алгоритм дій для їх мінімізації і вчасного реагування:

I етап – постановка цілей (визначаються завдання управління та сфера застосування);

II етап – діагностика можливих загроз (до цього етапу входять фази: аналізу ризиків – виявлення чинників ризиків, ідентифікація ризиків, їх опис та пріоритетність);

III етап - оцінки ризику (визначення розмірів потенційної шкоди, збитків та ймовірності їхнього настання);

IV етап - розробка матриці ризиків;

V етап – розробка методів реагування на виділені ризики (не менше трьох альтернативних варіантів дій);

VI етап - аналіз отриманих варіантів для прийняття рішення;

VII етап – вибір найбільш оптимального варіанту;

VIII етап - створення резервів ресурсів на покриття непередбачених витрат від ризикових ситуацій.

IX етап – контроль результатів.

Отже, управління ризиком здійснюється на всіх стадіях життєвого циклу проекту за допомогою моніторингу, контролю та необхідних коригуючих дій. Здійснюється цей процес у тісній взаємодії з усіма учасниками проекту та з урахуванням можливих загроз.

## 7. Перспективи подальшого розвитку досліджень

Незважаючи на велику кількість напрацювань з проблематики визначення та класифікації ризиків при реалізації проектів, слід визнати, що даний процес не є вичерпним внаслідок постійних змін зовнішнього середовища та необхідності адаптації внутрішніх умов через активне зростання інноваційної складової бізнесу та економіки. В подальшому необхідно більше уваги приділити саме розробці моделі якісного управління ризиками з метою їх мінімізації, а також дослідження необхідно більше вивчати досвід передових країн світу, де інноваційні проекти та бізнес-стартапи реалізуються досить успішно.

## 8. Висновки

Отже, впровадження стартапів та новітніх проектів є найбільш ризиковою діяльністю, що пов'язана зі значним ризиком, оскільки зміст такої діяльності складають значні зміни, а самі процеси і результати цих змін містять істотну частку невизначеності та спричиненого нею ризику. Під ризиком пропонуємо розуміти невизначену ситуацію з певним ступенем ймовірності настання, яка негативно впливає на впровадження, розробку та реалізацію стартап-проектів, наслідки якої важко оцінити та яка вимагає своєчасного застосування комплексу заходів, що дають змогу, або уникнути її, або зменшити негативний вплив на очікуваний результат. Розроблена удосконалена класифікація ризиків, враховує основні ключові моменти, які найбільше впливають на реалізацію проектів, класифікація ризиків реалізації стартап-проектів досить широка, містить велику кількість різноманітних ризиків, які є постійно змінними та вкрай залежними від зовнішнього оточення стартапу.

Таким чином, ризики виступають специфічним прихованим фактором, який існує і може проявитися у будь-який момент впродовж усього життєвого циклу стартап-проекту. Тобто вказаний фактор потребує здійснення комплексної та ефективної оцінки його наявності та стану, а відтак на основі таких даних створення науково доцільної системи управління цими ризиками. Зазначимо, що раціональна оцінка ризиків та вивчення природи їх виникнення і існування в сучасних умовах забезпечить можливість уникнути або зменшити втрати на всіх стадіях реалізації проекту.

---

## Список літератури

1) Барановська С.П. Ризики діяльності інноваційних структур та методи їх зниження. *Проблеми економіки та управління*. Львів: Національний університет "Львівська політехніка". 2018. № 628. С. 376 - 380.

2) Войнаренко М. П., Скалюк Р.В. Формування та оцінка механізму управління ризиками інноваційної діяльності промислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету* № 5. 2008 / Т. 2. URL: [http://lib.khmnu.edu.ua/pdf/visnyk\\_tup/2008/2008-5t2-e.pdf#page=144](http://lib.khmnu.edu.ua/pdf/visnyk_tup/2008/2008-5t2-e.pdf#page=144) (дата звернення: 20.10.2023).

3) Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 5. С. 282–291.

4) Григор'єва О.Є. Проблеми ризиків, що виникають під час реалізації інноваційних проєктів, та методи їх кількісного вимірювання. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2018. № 628. С. 64-71.

5) Готовність до ризиків, основа в управлінні ризиками. *RECB Ukraine*. URL: <https://recb.com.ua/готовність-до-ризиків-основа-в-управл/>

6) Захаров О. С. "Бізнес-план інвестиційного проєкту". *Одеський національний економічний університет*, 2021. URL: <http://local.lib/diploma/Zakharov.pdf>. (дата звернення: 18.10.2023).

7) Іванченко Н.О., Подскребко О.С., Сідлецька А.О. Основні проблеми та перспективи розвитку ринку стартапів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 9. С. 303–311. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-303-311>

8) Кучеренко В.Р., Карпов В.А., Карпов А.В. Економічний ризик та методи його вимірювання: Навчальний посібник. Одеса, 2011. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147035471.pdf> (дата звернення: 20.10.2023).

9) Кот Л.Л. Ризики інноваційної діяльності підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. Вип. 23. Том 1. Київ, 2013. С. 410- 418.

10) Литюга Ю. В., Ревуцька Н. В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні аутсорсингові моделі її здійснення. *Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць*. Київ. КНЕУ, 2012. № 30. С. 61–67.

11) Матвієнко-Біляєва Г. Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4. С. 814–818. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/4/188.pdf>

12) Нагорний Є. О. Методи оцінки та розподілу ризиків проєктів ДПП. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 117-125.

13) Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. МДУ, 2017р. Випуск № 9 - С. 599-607

14) Пуліна Т. В. Сучасні аспекти та методи управління ризиками інноваційних проєктів в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 10. С. 4–8.

15) Рудь Н.Т., Богатко Б.В. Стартапи: тенденції розвитку та ризики. *Економічний форум*. 2/2021, с. 46–54. URL: [http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/203/190](http://eforum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/203/190)

## Planning and risk assessment in the development of startup projects in a competitive environment

Victoria Voloshyna-Sidey

Department of Economics, Management and Finance, Faculty of Natural Sciences, Mykolaiv National University named after V.O. Sukhomlynskyi, Mykolaiv, Ukraine

ORCID 0000-0002-4772-7261

**Abstract:** The current state of the economy of any country that positions itself as market or mixed is characterized by a fairly high degree of competition, which constantly accompanies the development of enterprises, the implementation of new business ideas, projects and startups, as well as, directly, the process of selling goods, works and services. In order to preserve and strengthen their position on the market, enterprises must solve one of the main tasks, namely: increasing their competitive advantages, which is impossible without identifying and assessing risks and threats of activity. The article defines that the development and implementation of startup projects requires a detailed analysis of the external and internal environment in order to identify and assess risks that may arise at all stages of project implementation. Risks are inherent in all spheres of activity and



types of start-up projects, even with an economic situation conducive to business development, and in conditions of military operations, a drop in economic and financial potential, the risk increases dramatically. Understanding this, there is an urgent need for timely identification of risks, determination of their probability and qualitative assessment. The article analyzes the definitions of the concept of risks and formed a vision of this concept specifically for start-up projects in the conditions of a competitive environment. The classification of possible risks that arise during the implementation of business projects in wartime and taking into account external factors of influence has been improved. Methods of identifying and responding to risks arising at various stages of project development and implementation are considered. The most effective models of effective risk management were studied, and based on them; an algorithm for responding to the main types of business risks arising in modern conditions was formed.

**Keywords:** start-up projects, risks, risk classification, risk assessment, external environment of projects, competitive environment, risk management.

---