

## Риски И Стратегии Их Управления В Стартапах: Пути Обеспечения Устойчивого Развития

*Мусабеков Улугбек Джоробекович, PhD<sup>1</sup>, Максудова Шахзодахон Анвар кизи<sup>2</sup>*

**Аннотация:** В статье рассматриваются стратегии управления рисками в стартапах для обеспечения устойчивого развития. Особое внимание уделено разработке эффективных методов прогнозирования рисков, минимизации операционных потерь и адаптации к изменениям внешней среды. Предлагаются практические рекомендации для стартапов, направленные на создание устойчивых бизнес-моделей, способствующих росту и развитию в условиях неопределённости и высококонкурентных рынков.

**Ключевые слова:** Стартапы, управление рисками, устойчивое развитие, гибкие стратегии, финансовые риски, операционные риски, рыночные риски, технологические риски, прогнозирование, адаптация, минимизация угроз, SWOT-анализ, инновации, экосистема стартапов, инвесторы.

### Введение

Управление рисками является неотъемлемой частью деятельности любого бизнеса, особенно для стартапов, которые сталкиваются с высокими уровнями неопределённости и нестабильности. Стартапы часто работают в условиях ограниченных ресурсов, недостаточной информации и высокого уровня конкуренции, что делает их уязвимыми перед различными рисками: финансовыми, операционными, стратегическими и рыночными.

Для обеспечения устойчивого развития стартапам необходимо не только выявлять и минимизировать эти риски, но и разрабатывать стратегии адаптации к меняющимся условиям внешней среды. Эффективное управление рисками способствует созданию прочной основы для долгосрочного роста, повышения конкурентоспособности и снижения вероятности потерь.

### Обзор литературы

Управление рисками в стартапах представляет собой процесс разработки и внедрения стратегий, направленных на минимизацию угроз и адаптацию к новым условиям. Этот процесс особенно важен для стартапов, которые сталкиваются с уникальными вызовами и ограничениями.

Существует множество научных исследований, посвящённых управлению рисками в стартапах. В литературе подчёркивается, что эффективные стратегии управления рисками являются ключевым инструментом для достижения устойчивого развития.

Исследователь из Стэнфордского университета Кэтлин М. Эйзенхардт (1999) изучает управление рисками в условиях неопределённости в стартапах и инновационных компаниях. Она выделяет важность принятия решений в условиях ограниченной информации и подчёркивает, что стартапы, использующие гибкие и адаптивные стратегии, успешнее справляются с рисками.

Автор книги «The Four Steps to the Eiphanu» Стив Бланк (2005) акцентирует внимание на «развитии клиента» (customer development) и утверждает, что минимизация рисков возможна за

<sup>1</sup> Докторант, Научно-исследовательского центра, «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при ТГЭУ

<sup>2</sup> Преподаватель кафедры управления, «International School of Finance and Technology and Science»



счёт проверки гипотез с помощью интервью с клиентами и создания прототипов. Эти методы помогают избежать стратегических ошибок и рисков, связанных с неподтверждённым спросом.

Международные исследования подчёркивают важность гибкости, стратегического планирования и снижения неопределённости через тестирование и вовлечение клиентов.

Кроме того, научная литература подчёркивает, что стартапы сталкиваются с уникальными видами рисков, такими как:

финансовые риски – Клейтон Кристенсен (1997) подчеркивают, что стартапы часто сталкиваются с нехваткой средств, что требует чёткого приоритизации расходов.

рыночные риски – Стива Бланк (2005) предлагают минимизацию этих рисков через раннее тестирование гипотез с клиентами.

технологические риски – Майкл Левитт (2011) акцентируют внимание на важности создания MVP (минимально жизнеспособного продукта), чтобы снизить вероятность провала.

На всем этапе жизненного цикла стартапов преобладают свои риски, к примеру, на стадии запуска Марка Грановеттера (1973) отмечает высокий уровень рыночных и технологических рисков и подчеркивают значимость использования социальных связей для снижения рыночной неопределённости, а на стадии масштабирования выделяет операционные и стратегические риски, такие как чрезмерное расширение и потеря фокуса.

Влияние экосистемы стартапов на управление рисками отмечены в работах (Entrepreneurial Ecosystems) Даниэля Исенберга (2010). Стартапы работающие в развитых экосистемах (инкубаторы, акселераторы, сети венчурных инвесторов), имеют лучшие возможности для управления рисками благодаря доступу к экспертизе и инфраструктуре.

Исследования CB Insights (2023) выявляют, что 90% стартапов терпят неудачу, в результате неправильного определения рыночного спроса и проблем с денежным потоком, а также внутренние конфликты в команде.

### **Методология исследования**

Управление рисками в стартапах представляет собой важный процесс, критически влияющий на выживание и долгосрочное развитие данных организаций. Стартапы сталкиваются с множеством неопределённостей и угроз, таких как финансовые проблемы, рыночные колебания, операционные и технологические риски, что обуславливает необходимость применения системных стратегий управления рисками. В рамках исследования будет рассмотрена методология, направленная на идентификацию, оценку и управление рисками, способствующая устойчивому росту стартапов.

Первым этапом процесса управления рисками является их выявление. На данной стадии применяются различные методики и инструменты анализа, направленные на систематическое определение факторов, представляющих угрозу для стартапа. Среди них можно выделить:

- Анализ сценариев – метод, позволяющий моделировать различные возможные ситуации на основе данных о текущих тенденциях и прогнозах будущих изменений. Это дает возможность стартапам подготовиться к возможным внешним и внутренним рискам, таким как изменения в законодательстве, потребительских предпочтениях или технологии.
- Метод мозгового штурма – коллективное обсуждение возможных рисков с привлечением команды специалистов и экспертов, что способствует выявлению как очевидных, так и скрытых угроз.
- SWOT-анализ – инструмент, который позволяет провести глубокий анализ сильных и слабых сторон стартапа, а также внешних угроз и возможностей, оказывающих влияние на развитие бизнеса.



- Анализ исторических данных – изучение случаев провалов и успешных примеров других стартапов для выработки рекомендаций по минимизации аналогичных рисков.

Следующим этапом является оценка выявленных рисков. Для этой цели используется несколько методик, позволяющих количественно и качественно оценить вероятностные и последствия рисков. Одним из наиболее распространенных методов является матрица вероятности и воздействия, которая позволяет классифицировать риски в зависимости от их вероятности и степени воздействия на бизнес. Также применяются методы анализа отказов (FTA), которые позволяют выявить коренные причины возможных сбоев в процессах стартапа. Анализ чувствительности, в свою очередь, позволяет оценить, как изменения ключевых параметров, таких как стоимость материалов или рыночный спрос, могут повлиять на общую картину рисков.

Для того чтобы эффективно минимизировать риски, стартапам необходимо применять ряд стратегий. В зависимости от характера угроз, компании могут выбрать одну или несколько из следующих стратегий:

1. Избежание риска — стратегия, заключающаяся в отказе от деятельности, которая сопряжена с высоким уровнем неопределенности или с потенциально высокими последствиями. Например, стартап может отказаться от выхода на нестабильный рынок.
2. Снижение рисков — принятие мер, направленных на уменьшение вероятности наступления риска или смягчение его последствий. Это может включать в себя улучшение контроля качества продукции, модернизацию технологий, создание резервных поставок или укрепление мер по защите данных.
3. Передача рисков — передача части рисков третьим сторонам, таким как страховые компании, аутсорсинговые фирмы или партнеры, что позволяет минимизировать возможные потери в случае реализации угрозы.
4. Принятие рисков — осознанное решение не предпринимать действий по снижению риска, если затраты на его минимизацию оказываются выше потенциальных убытков, особенно если вероятность его возникновения невелика.

Важной частью стратегии управления рисками является создание системы раннего предупреждения. Стартапы должны внедрять Key Risk Indicators (KRI) — индикаторы, позволяющие заранее заметить изменения, которые могут привести к рисковому ситуациям. Также необходимо проводить мониторинг рыночных и технологических трендов, отслеживая изменения внешней среды, такие как законодательные инициативы, поведение потребителей и конкурентные изменения, что дает возможность своевременно реагировать на возникновение новых угроз.

В дополнение к этим методам, стартапам следует разработать планы действий на случай непредвиденных обстоятельств, которые включают заранее подготовленные стратегии для кризисных ситуаций. Эти планы должны быть динамичными и гибкими, чтобы можно было оперативно адаптировать их в ответ на изменяющиеся обстоятельства. Важно также обратить внимание на обучение сотрудников, внедряя программы по обучению быстрому реагированию на кризисные ситуации, а также на применение гибких методологий управления проектами, таких как Agile и Scrum, которые позволяют эффективно адаптировать стратегию бизнеса и снизить операционные риски.

Кроме того, стартапам важно интегрировать аналитические и технологические инструменты для долгосрочного управления рисками. Среди таких инструментов можно выделить системы Business Intelligence (BI), которые анализируют большие объемы данных и помогают принимать обоснованные решения, а также моделирование бизнес-процессов, которое позволяет выявить уязвимости в текущих операционных процессах и вовремя реагировать на них. В последние годы также все чаще используются платформы SupTech (технологии для регулирования и



мониторинга), основанные на машинном обучении и искусственном интеллекте, которые автоматизируют процессы выявления и минимизации рисков.

Таким образом, методология управления рисками в стартапах представляет собой комплексный подход, включающий идентификацию, оценку и минимизацию рисков с использованием различных инструментов и стратегий. Такой подход не только позволяет стартапам снижать вероятность неудач, но и способствует их устойчивому развитию, адаптации к изменениям внешней среды и повышению конкурентоспособности на рынке.

### **Анализ и результаты исследования**

Для успешного функционирования стартапов в условиях динамично меняющегося рынка необходимо внедрять системы мониторинга рисков, что позволяет оперативно отслеживать изменения в окружающей среде и своевременно реагировать на угрозы. Мониторинг рисков способствует не только улучшению стратегии стартапа, но и повышению его устойчивости. Важным элементом такой системы является сбор и обработка данных о ключевых рисках, включая финансовые, рыночные, операционные и технологические угрозы. Использование аналитических инструментов, таких как системы мониторинга (например, бизнес-аналитика и искусственный интеллект), помогает стартапам на ранних этапах выявлять потенциальные угрозы и эффективно на них реагировать.

Анализ деятельности стартапов показывает, что наличие чёткого и заранее подготовленного плана действий на случай кризиса значительно увеличивает шансы на выживание и восстановление бизнеса после непредвиденных событий. Это включает в себя создание запасного фонда, планирование распределения ресурсов и разработку стратегии выхода из кризиса. Применение гибких и адаптивных стратегий, а также наличие алгоритма действий для минимизации ущерба, является неотъемлемой частью управления рисками, что подтверждается успешными примерами стартапов, переживших экономические или технологические кризисы. Например, стартапы в США и странах Европы, применяющие стратегию «мягкого выхода» из кризисных ситуаций (через реорганизацию или смену бизнес-модели), демонстрируют более высокую степень выживаемости по сравнению с теми, кто не использует подобные стратегии.

Кроме того, важнейшим аспектом для достижения устойчивого развития является интеграция рисков в стратегическое планирование. Стартапы, которые эффективно управляют рисками, имеют больше шансов на долгосрочный успех и стабильность. Это также подразумевает использование инструментов предсказательной аналитики и эконометрических моделей, которые позволяют выявить риски до их реализации. Важно отметить, что стартапы, активно использующие такие методики, как стресс-тестирование бизнес-моделей и сценарное моделирование, могут значительно повысить вероятность успешного преодоления внешних угроз.

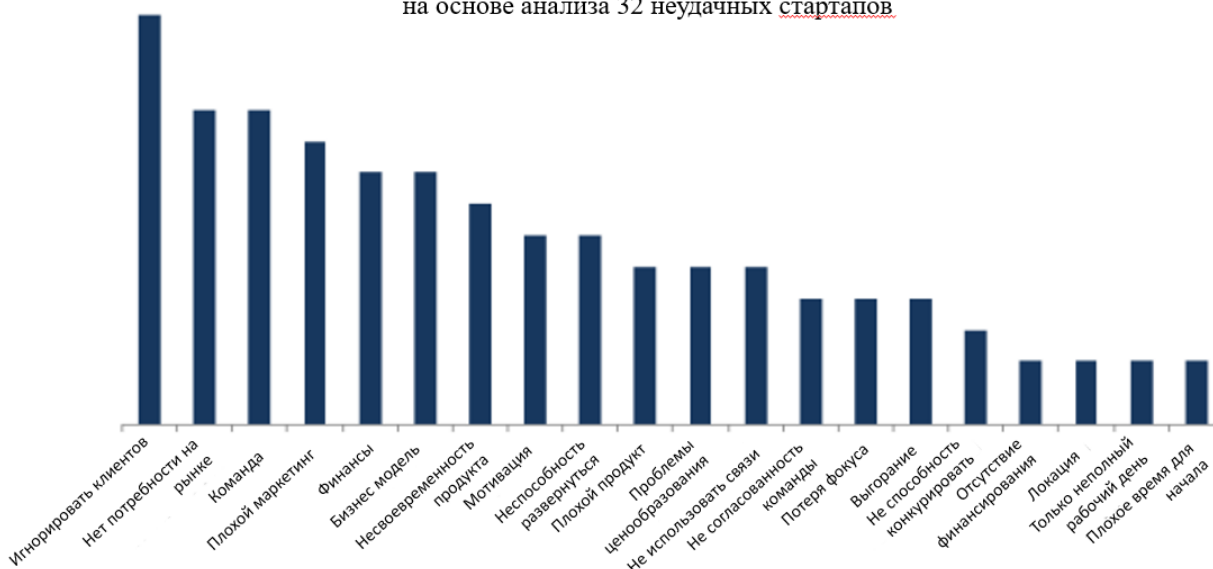




**Рис. Наиболее распространенные рисков стартапов<sup>3</sup>**

Данная схема наглядно демонстрирует, что создание стартапа сопряжено с множеством рисков, которые необходимо учитывать при планировании и развитии бизнеса. Успех стартапа зависит от способности предпринимателя идентифицировать эти риски, разработать стратегии их минимизации и оперативно реагировать на непредвиденные обстоятельства.

**20 главных причин провала стартапов**  
на основе анализа 32 неудачных стартапов



**Рис. 2. Главные причины провала стартапов<sup>4</sup>**

Анализ причин провала стартапов показывает, что успех новой компании зависит от множества взаимосвязанных факторов. Наиболее распространенные причины неудачи включают отсутствие спроса на рынке, неэффективное управление финансами, неправильно подобранная команда, высокая конкуренция и проблемы с продуктом. Чтобы повысить шансы на успех,

<sup>3</sup> Разработано автором

<sup>4</sup> Разработано автором на основе анализа данных «Angel Investment Network Blog»





предпринимателям необходимо тщательно изучать рынок, разрабатывать уникальные продукты, строить сплоченные команды, привлекать инвестиции и постоянно адаптироваться к меняющимся условиям.

Ключевые факторы успеха стартапа: глубокое понимание рынка, уникальный продукт, сильная команда, финансовая устойчивость, эффективный маркетинг и готовность к изменениям.

В Узбекистане был принят ряд нормативных документов, направленных на активную работу по модернизации и обеспечению устойчивого развития стартапов, а также для эффективного управления рисками, связанные с ними. Эти меры направлены на создание благоприятных условий для стартапов, стимулирование инновационной деятельности и привлечение инвестиций в новые технологические компании.

Государственная поддержка стартапов в управлении экономикой была направлена на упрощение регистрации стартапов, налоговые льготы, а также создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в новые технологические компании в соответствии с постановлением Президента Республики Узбекистан от 05.05.2018 г. № ПП-3697 «О дополнительных мерах по созданию условий для развития активного предпринимательства и инновационной деятельности».

Кроме того, в соответствии с Указом Президента Республики Узбекистан от 06.07.2022 г. № УП-165 «Об утверждении Стратегии инновационного развития Республики Узбекистан на 2022 – 2026 годы» реализованы следующие мероприятия:

- создание молодежных инновационных технопарков для прототипирования инновационных идей и организации мелкосерийного первичного производства;
- введение единых налоговых и таможенных льгот для поддержки инновационного предпринимательства среди резидентов технопарков;

В Узбекистане для стимулирования развития венчурного капитала и поддержки стартапов был принят Закон «О венчурных инвестициях», который предусматривает налоговые льготы и другие формы поддержки для стартапов. Этот закон направлен на регулирование деятельности венчурных фондов, что способствует дальнейшему развитию венчурного капитала в стране.

С целью привлечения иностранных и внутренних инвестиций, улучшения инвестиционного климата для стартапов был принят Указ Президента Республики Узбекистан от 01.08.2018 г. № УП-5495 «О мерах по кардинальному улучшению инвестиционного климата в Республике Узбекистан».

В Узбекистане приняты несколько постановлений, направленных на развитие стартапов и инновационных предприятий. Одним из ключевых документов является Постановление Президента Республики Узбекистан от 01.04.2021 г. № ПП-5047 «О мерах по дальнейшему совершенствованию государственной политики в сфере науки и государственного управления в области инновационного развития». Этот документ включает комплекс мероприятий, направленных на поддержку стартапов, создание благоприятных условий для развития инновационных предприятий, улучшение инфраструктуры, упрощение процедур регистрации и предоставление налоговых льгот, в частности, предусматривается:

- создание специальных инфраструктур для стартапов, включая инкубаторы и технопарки;
- упрощение административных процедур для стартапов и предпринимателей.
- содействие в интеграции стартапов в международные рынки и развитие экспорта высокотехнологичной продукции.

Кроме того, Указом Президента Республики Узбекистан от 14.10.2024 г. № ПҚ-357 «О мерах по дальнейшему развитию экосистемы стартап-проектов и венчурного финансирования» предусматривается внедрение Программы цифровых стартапов, поддержку инновационных проектов, создание правового режима «Регуляторная песочница» с налоговыми льготами и



упрощением валютного регулирования, а также компенсацию части расходов на международные акселерационные программы. Для реализации задач создан Координационный совет и утверждена «Дорожная карта» на 2024–2026 годы, включающая меры по совершенствованию инфраструктуры и привлечению инвестиций.

«Дорожная карта» включает ключевые мероприятия, направленные на создание инфраструктуры для поддержки стартапов, развитие кадрового потенциала, привлечение инвестиций и укрепление венчурного финансирования. План предусматривает совершенствование нормативно-правовой базы, проведение образовательных программ в области предпринимательства и технологий, а также активное вовлечение международных партнеров для расширения возможностей стартапов на глобальном уровне.

До 2024 года венчурные инвестиции на душу населения в Узбекистане составляли около 20 центов. Для сравнения, в Казахстане этот показатель составляет около \$4, в Индии — \$30, в Китае — \$75, в Южной Корее — \$156, а в США — более \$1 000. Планируется в ближайшие три года довести этот показатель в нашей стране до \$3.<sup>5</sup>

Согласно полученным данным, рынок венчурных инвестиций в регионе Центральной Азии и на Кавказе переживает динамичный рост. Общая сумма венчурных сделок в регионе в 2023 году превысила \$110 млн. Казахстан стал лидером среди стран, представленных в отчете: в 2023 году объем венчурных сделок в стране превысил \$80 млн. Для сравнения, Грузия заняла второе место - общий объем сделок в 2023 году составил \$21,6 млн, а в Узбекистане - \$6,3 млн.<sup>6</sup>

В 2024 году произошли знаковые события в сфере стартапов и венчурного инвестирования. В Узбекистане появился первая IT-компания с рыночной оценкой более \$1 млрд — Uzum, а за ней и вторая — TBC. IT Park и Astana Hub объединились для создания Central Asian Innovations Hub для развития стартап-экосистемы и технологий в Центральной Азии. Подписано соглашение с DataVolt на \$5 млрд для создания «зеленых» дата-центров.<sup>7</sup>

При этом, согласно прогнозам IT Park в предстоящем году наиболее популярными направления в следующем году будут AI и машинное обучение (ML), GreenTech, Game Development, EdTech, FinTech.

Анализ показывает, что текущий объем венчурных инвестиций в Узбекистане остается значительно ниже, чем в соседних странах и глобальных лидерах, что указывает на необходимость активизации работы в этом направлении. Для достижения устойчивого развития важно продолжать совершенствовать нормативно-правовую базу, внедрять инновационные инструменты и усиливать международное сотрудничество.

Инвестирование в образовательные программы и развитие кадрового потенциала также станет важным шагом для минимизации рисков и повышения конкурентоспособности узбекских стартапов на глобальной арене. Комплексный подход к управлению рисками, основанный на лучших международных практиках, в сочетании с государственной поддержкой и ростом частных инициатив, позволит Узбекистану укрепить свои позиции в качестве регионального центра инноваций и привлечь больше венчурного капитала в ближайшие годы.

Кроме того, применение системного подхода к управлению рисками значительно увеличивает шансы стартапов на успешное развитие. Важно, что стартапы, использующие адаптивные и гибкие стратегии (например, снижение и передача рисков), демонстрируют более высокую степень выживаемости в долгосрочной перспективе. Разработка государственного и институционального регулирования, поддержка стартапов через налоговые льготы, создание инфраструктуры и упрощение административных процессов также играют ключевую роль в снижении рисков, с которыми сталкиваются предприниматели.

<sup>5</sup> <https://www.spot.uz/ru/2024/11/25/venture-funds/>

<sup>6</sup> <https://kpmg.com/uz/ru/home/insights/2024/03/venture-capital-market.html>

<sup>7</sup> <https://www.spot.uz/ru/2024/12/27/venture-2024/>



## Заклучение

Управление рисками является ключевым элементом устойчивого развития стартапов, позволяя эффективно минимизировать угрозы и адаптироваться к изменяющимся условиям. Анализ показал, что успешные стартапы внедряют гибкие стратегии управления рисками, включая прогнозирование, минимизацию потерь и использование современных аналитических инструментов.

В контексте Узбекистана государственная поддержка и нормативно-правовые акты, направленные на развитие стартапов, создают благоприятные условия для инновационной деятельности. Такие меры, как налоговые льготы, создание технопарков и инкубаторов, а также упрощение административных процедур, способствуют снижению барьеров для молодых компаний и увеличивают их возможности для успешного роста и развития.

Таким образом, в рамках дальнейших исследований важно изучать долгосрочные эффекты стратегий управления рисками и анализировать успешные кейсы стартапов на разных стадиях их жизненного цикла. Также перспективным направлением является разработка новых подходов к мониторингу и прогнозированию рисков с использованием искусственного интеллекта и машинного обучения.

## Список литературы

### *Нормативно-правовые акты*

1. Закон Республики Узбекистан «О венчурных инвестициях»;
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 01.08.2018 г. № УП-5495 «О мерах по кардинальному улучшению инвестиционного климата в Республике Узбекистан»;
3. Постановление Президента Республики Узбекистан от 01.04.2021 г. № ПП-5047 «О мерах по дальнейшему совершенствованию государственной политики в сфере науки и государственного управления в области инновационного развития»;
4. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 07.06.2022 г. № 307 «О мерах по внедрению цифровых технологий и инноваций в стартапах» Этот нормативный акт охватывает инициативы по интеграции цифровых технологий в стартапы, внедрению инновационных решений и поддержке технологического предпринимательства;
5. Закон Республики Узбекистан «О защите прав предпринимателей»;
6. Постановление Президента Республики Узбекистан от 25.02.2020 г. № ПП-4610 «О мерах по улучшению бизнес-климата в сфере малого и среднего предпринимательства»;
7. Указ Президента Республики Узбекистан от 14.10.2024 г. № ПК-357 «О мерах по дальнейшему развитию экосистемы стартап-проектов и венчурного финансирования»;

### *Литература*

8. Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press;
9. Blank, S. (2005). *The Four Steps to the Epiphany*. K&S Ranch Publishing;
10. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Publishing Group;
11. Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1999). "Patching: Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets." *Harvard Business Review*;
12. Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology*.
13. McGrath, R. G. (2010). "Business Models: A Discovery Driven Approach." *Long Range Planning*;
14. Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. MIT Press;
15. Isenberg, D. J. (2010). "How to Start an Entrepreneurial Revolution." *Harvard Business Review*;





16. Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2012). Understanding and Managing Risk Attitude. Gower Publishing;
  17. CB Insights. (2023). Why Startups Fail: Top Reasons;
- Ссылки*
18. <https://www.spot.uz/ru/2024/11/25/venture-funds/>
  19. <https://kpmg.com/uz/ru/home/insights/2024/03/venture-capital-market.html>
  20. <https://www.spot.uz/ru/2024/12/27/venture-2024/>

