

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЇ СТАРТАП-КОМАНДИ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ РИНКУCOMMUNICATION EFFICIENCY OF A STARTUP TEAM
IN CURRENT MARKET CONDITIONS

УДК 658:005.96

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.88-15>**Сакун Г.О.**к.ф.н., доцент кафедри
менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія
архітектури та будівництва**Станкевич І.В.**д.е.н., професор, завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія
архітектури та будівництва**Яцкевич І.В.**д.е.н., професор кафедри
менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія
архітектури та будівництва**Sakun Hanna**Odessa State Academy
of Civil Engineering and Architecture**Stankevych Iryna**Odessa State Academy
of Civil Engineering and Architecture**Yatskevych Inna**Odessa State Academy
of Civil Engineering and Architecture

У статті розглядаються проблеми створення та успішного функціонування команд стартапів. Виділено типові проблеми стартап-команд, джерела їх виникнення та можливі наслідки. Представлено комунікативну модель, яка може бути використана як керівництво при формуванні стартап-команди, так і для виявлення сильних та слабких сторін команд, що вже працюють. У контексті інноваційного бізнесу це питання дуже актуальне. В статті розглянуто основні механізми залучення у стартап-команду талановитих працівників. Аналіз основних принципів підбору та збереження співробітників компанії з урахуванням специфіки стартапу дозволяють підприємцю правильно підійти до формування успішної команди. Результати дослідження дозволяють говорити про те, що грамотна кадрова політика та ефективна самоорганізація команди стартапу дасть можливість молодому бізнесу пережити всі кризи та цілеспрямовано рухатися вперед.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, стартап, команда, самоорганізація, ефективність.

The article examines the problems of creating and successfully functioning startup teams. Typical problems of startup teams, their sources and possible consequences are highlighted. A communicative model is presented, which can be used as a guide for the formation of a startup team, as well as for identifying the strengths and weaknesses of already working teams. The rapid pace of innovation stimulates the emergence of non-standard business solutions and promotes the birth of new enterprises. The path of a startup from conception to implementation is a complex process that includes the formation of an idea, the search for investments, and other stages. In the context of innovative business, the issue of effective communication of the startup team is very relevant. The founder of a startup must realize that the formation of corporate culture is a strategic decision that will affect all aspects of the business. Without exaggeration, this is one of the foundations of the entire young company's activity. Not only personnel policy, but also the strategy of innovative business in general directly depends on corporate culture. Since sooner or later any startup, like a young business, faces various problems, it can become the key that will help the manager keep the management of the company in his hands. Teams carry the potential for ineffective communication, complex and lengthy decision-making processes and personal conflicts, startup founders are often caught up in innovation, market demands and fierce competition, the main focus is on important ways to create innovative products, and employee management remains a secondary part of building companies. The article discusses the main mechanisms of attracting talented employees to the startup team. Analysis of the main principles of selection and retention of company employees, taking into account the specifics of a startup, allow an entrepreneur to correctly approach the formation of a successful team. The results of the study allow us to say that a competent personnel policy and effective self-organization of the startup team will enable the young business to survive all crises and move forward purposefully.

Key words: communicative management, startup, team, self-organization, efficiency.

Постановка проблеми. Успішний розвиток економіки сучасної держави безпосередньо залежить від здатності малих та середніх підприємств, зокрема стартапів, впроваджувати інновації та створювати нові продукти та послуги. Аналізуючи різні трактування вчених, повне визначення може звучати так: «стартап – це тимчасова організація, створена для пошуку масштабованої, повторюваної та прибуткової бізнес-моделі в умовах екстремальної невизначеності з метою швидкого зростання» [2].

Наукові дослідження говорять про те, що тільки невелика кількість ідей стартапів успішно проходять весь запланований шлях, інші помирають у процесі реалізації проекту. Це говорить про те, що впевненість у своїй ідеї та грамотний підхід дають підприємцю хороший шанс не тільки зібрати, а й зберегти команду професіоналів-одноразовців. Саме тому грамотна комунікативна політика та ефективна самоорганізація команди стартапу надасть можливість йому перерости у велику інноваційну компанію в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання створення та розвитку стартапів знаходили своє відображення у наукових працях таких авторів, як К. Бигай, С. Бланк, К. Бояринова, П. Грем, О. Гавриш, О. Можаяєва, Е. Піс, О. Селіверстова, Дж. Симпсон, М. Хацер та інших. Але, незважаючи на значний обсяг досліджень та бурхливий розвиток стартапів, питання ефективності команд та комунікаційного менеджменту в цих компаніях все ще потребують детального вивчення та наукового обґрунтування.

Постановка завдання. Метою дослідження є вивчення ролі комунікаційного менеджменту у формуванні та розвитку успішних команд стартапів, а також ідентифікація сильних і слабких сторін таких команд, аналізу принципів підбору та утримання персоналу з урахуванням специфіки стартапів, а також ролі ефективної самоорганізації в цьому процесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Швидкі зміни в інформаційному просторі, посилення

глобалізаційних процесів та розвиток нових комунікаційних технологій сприяють тому, що підприємства у країнах з розвинутою ринковою економікою змушені переглядати свої бізнес-процеси та адаптувати їх до нових вимог. Як показує практика, стартапи – невід’ємна частина інноваційного розвитку високорозвинених країн, але і в Україні підтримка стартапів також стала важливим інструментом розвитку підприємницького середовища.

Працювати у стартапі досить складно, від членів команди це вимагає підвищених фізичних та моральних зусиль, тут фінансова складова знаходиться далеко не першому місці. Керівник, плануючи кадрові питання у молодій компанії, повинен чітко усвідомлювати, якими плюсами володіє малий бізнес перед великим. Більшість засновників стартапів переконані в тому, що достатньо мати геніальну ідею, проте успіх будь-якого проєкту залежить від багатьох факторів, включаючи наявність команди, здатної ефективно працювати в умовах невизначеності та ризику.

На ранніх етапах розвитку стартапу його команда часто складається з ентузіастів, які мають глибоку віру в ідею. Але для переходу на новий рівень розвитку необхідно залучати досвідчених фахівців, які зможуть забезпечити стабільне зростання бізнесу. Тому побудова ефективної команди є невід’ємною частиною успішної реалізації будь-якого стартап-проєкту.

Команди стартапів – це дві або більше людей, які зобов’язуються одна одній створити нову фірму [4]. Такі команди нерідко працюють у віддаленому режимі, прагнучи економити фінансові ресурси на оренді офісів, часто залучають фрілансерів із різних регіонів.

Дослідження проблем з персоналом у компаніях-початківців, проведене Корнельським університетом, показало, що співробітників залучають стартапи з цілої низки причин [1]:

- відповідальність та можливості (невеликі команди зі значною індивідуальною відповідальністю пропонують швидке масштабування обов’язків та можливостей, різноманітність індивідуальних ролей);

- визнання (невелике, інтимне середовище стартапів пропонує визнання як успіхів, так і невдач як результат власної наполегливої праці, що особливо цінує покоління мілініалів, в якому 62 % хочуть розпочати свій власний бізнес, а 72 % вважають, що стартапи необхідні для нових інновацій та робітників місць);

- потенційне підвищення вартості акцій (у той час, як великі компанії також пропонують стимули у вигляді акцій, стартапи, що підтримуються венчурним капіталом, можуть пропонувати акції для перших співробітників у розмірі від 10 до 20 % від загальної кількості акцій бізнесу, які можуть швидко зрости, коли компанія переживає швидке зростання).

За різними джерелами, від 50 до 75 % стартапів зазнають невдачі у перші 4 роки. Основна причина, через яку багато стартапів зазнають невдачі, полягає не в проблемах у їхньому бізнесі; скоріше через суперечки та міжособистісні конфлікти в їхній команді та відсутність належних процесів управління персоналом. Розуміння того, що змушує команди об’єднуватися, працювати разом і залишатися разом, є важливим, але нині недооцінюваним аспектом. В ідеалі всі члени команди повинні брати активну участь і робити свій внесок у розвиток організації та реалізацію операцій: зокрема, визначати керівні принципи бізнес-плану та стратегії, бачення та місії технологічного стартапу, залучати інвестиції та наймати таланти [5]. Ключові фактори, що визначають, успіх стартапів та причини їх провалів, представлені на рис. 1.

Подані на рис. 1 оцінки підтверджують, що людський фактор відіграє важливу роль в успіхах, і в невдачах: саме особливості команди багато в чому визначають, чи стартап перетвориться на бізнес-модель чи піде в минуле: відсутність правильної команди є третім за значимістю фактором (18 %), що стоїть за невдачею стартапів.

Усі процеси, що відбуваються як всередині, так і за межами підприємства, можна розглядати як ланки єдиного інформаційного ланцюга. Передача інформації є їхньою основною функцією. Саме тому інформація є найціннішим ресурсом, здатним генерувати нові можливості та посилювати ефективність діяльності підприємства. Стратегічні рішення в умовах інформаційної надмірності повинні базуватися на комплексному аналізі даних, отриманих як з внутрішніх джерел, так і з зовнішнього середовища.

Дослідження дозволяють виявити низку особливостей формування та функціонування стартап-команд та обумовлені ними проблеми, які, як показали дослідження, виявляються в основному в наступних областях: міжособистісне спілкування, командна координація, взаємна підтримка, згуртованість команди, ефективність команди, міжособистісна довіра, командні норми та командні конфлікти.

Сьогодні найбільшою проблемою, що стоїть перед стартапами, є залучення та утримання найкращих фахівців, при цьому стартапи конкурують із великими організаціями. Як показує практика, критеріями для найму членів команди технологічних стартапів є досвід, рівень освіти, попередній досвід роботи, афіліація (університет, компанія) та попередній успіх [2]. Більшість команд стартапів однорідні, тобто. члени команди мають схожі атрибути, навички і характеристики, що відрізняє команди стартапа від команд у усталених організаціях, в які учасники зазвичай призначаються, а не вибираються самостійно. Як показали

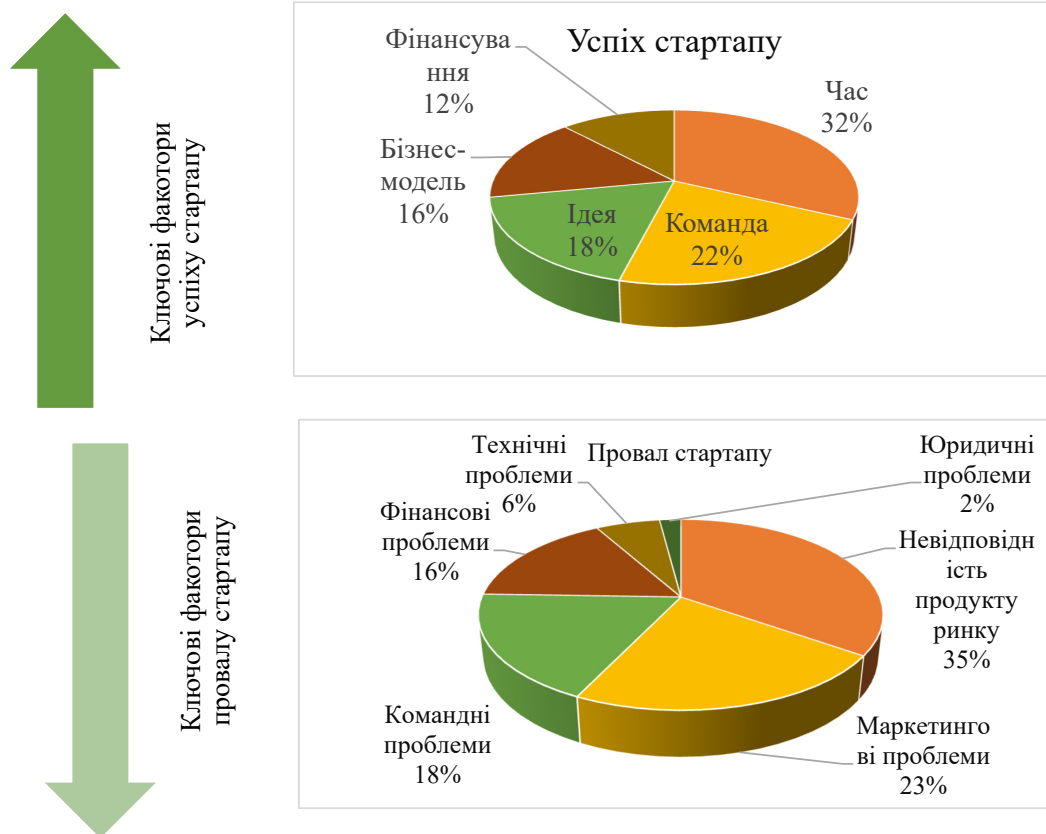


Рис. 1. Ключові фактори успіху стартапів та причини їх провалів

дослідження, як фактори однорідності команд стартапу найчастіше виступають:

- однорідність соціальної мережі, в якій набираються члени команди (14–17 % усіх команд стартапів сформовано серед колишніх співробітників, а 19–21 % – серед друзів чи знайомих) [2],

- «комфорт подібності» (люди більш схильні до позитивної оцінки, довіри та співпраці з подібними до себе, а така довіра, у свою чергу, є важливим фактором продуктивності в командах [5].

З одного боку, однорідність часто забезпечує безперерйну роботу команди стартапів: наприклад, однорідні команди краще вирішують складні проблеми, мають меншу плінність кадрів, а також більш високий ступінь згуртованості, що, у свою чергу, робить їх більш здатними продуктивно керувати конфліктами; однорідні команди ефективні та гнучкі, що є важливою характеристикою успішних стартапів. З іншого боку, різноманітні команди об'єднують різні навички, ресурси, компетенції, перспективи та контакти у соціальних мережах. Це дозволяє членам команди використовувати ширші перспективи та контакти [1].

У мінливому та динамічному контексті, що характеризує стартапи, це дає гетерогенним командам важливу перевагу перед однорідними. У соціальному плані команди, які з друзів, можуть мати формальними повноваженнями, які іноді потрібні встановлення лідерських і робочих відносин. Це може призвести до розмивання ролей

і взаємин усередині команди, що, зрештою, знизить продуктивність стартапу.

Важливо своєчасно впроваджувати зміни у практику роботи команди стартапу. Якщо члени команди стартапу заздалегідь визначають основні етапи, етапи життя стартапу, і навіть ролі та відносини кожному етапі, ці визначення згодом використовуються для структурування обговорень і перегляду домовленостей про поділ капіталу всередині команди. Важливим наслідком таких динамічних угод і те, що роблять як матеріальні, і нематеріальні чинники значимими для команди.

Аналогічно, команди стартапів могли б отримати вигоду з планування регулярних оглядів ролей і взаємовідносин усередині своєї команди: наприклад, щоб на ранній стадії чітко заявити, що в якийсь момент комусь у команді потрібно взяти на себе роль генерального директора, фінансового директора або технічного директора, навіть якщо питання, коли, як і з ким це станеться, може залишитися відкритим. Інший варіант полягає у залученні зовнішніх зацікавлених сторін, наставників або членів правління, до регулярного перегляду (неявних) уявлень про ролі та відносини в команді.

Важливо відзначити, що через невелику кількість співробітників у стартапах менеджери схильні використовувати неформальні практики управління персоналом, щоб встановлювати особисті та міцні відносини зі співробітниками. Такий стиль управління

призводить до гнучкішого підходу, що, отже, підвищує задоволеність співробітників [3]. При цьому неформальність може завдати шкоди у довгостроковій перспективі, що негативно позначається на стратегічному розумінні та плануванні. У міру зростання стартапів керівництво повинне перейти до більш формального підходу до управління персоналом для ефективного досягнення цього зростання, знайти баланс між двома практиками.

Досить часто цінні співробітники залишають стабільну престижну роботу на користь бізнеспочатківця. Основною причиною такого вибору є відчуття самоцінності та затребуваності, яке дає керівник стартапу нового члена команди. Самі умови стартапа дають чудові можливості задіяти внутрішню мотивацію працівника, оскільки це невелика компанія, керівник має можливість створити для фахівця індивідуальні умови.

Формуючи команду стартапу, є два основних підходи: залучення новачків або середніх фахівців, або найм досвідчених професіоналів. Останній варіант, хоча й дорожчий, виправдовує себе з точки зору ефективності та швидкості досягнення результатів. Професіонали не потребують тривалого навчання, а їхні знання та досвід дозволяють мінімізувати ризики невдачі.

Також часто набирають у стартапи саме таких недосвідчених співробітників з метою зробити з них міцних професіоналів, але в цьому практично немає жодних перспектив. Подібний варіант можливий тільки компаній з великим штатом співробітників, оскільки будь-яка помилка новачка не буде такою значною. Водночас час, для стартапу будь-який невірний крок співробітника може призвести до провалу. Виходячи з цього, молодому підприємцю краще не ризикувати.

Якщо великих організаціях, зазвичай, зосереджується переважно узгодження співробітників з організаційними потребами, у стартапах необхідно додатково зосередитися на побудові відносини між співробітниками і ключовими зацікавленими сторонами всередині стартапа. Такі відносини розширюють можливості потоку знань, необхідні для інноваційного процесу. Якщо великих організаціях, зазвичай, зосереджується переважно узгодження співробітників з організаційними потребами, у стартапах необхідно додатково зосередитися на побудові відносини між

співробітниками і ключовими зацікавленими сторонами всередині стартапа. Такі відносини розширюють можливості потоку знань, необхідні для інноваційного процесу (рис. 2).

Таким чином, стартапи відрізняються від великих корпорацій багатьма факторами, такими як розмір команди, невизначеність, фінансова безпека співробітників, рівень задоволеності співробітників, відкритість спілкування між співробітниками та менеджерами. Робоча сила, яка перебуває в цих умовах, вимагає іншої моделі управління людськими ресурсами, ключовими аспектами якої є рівень формальності взаємодії керівника та працівників та відкриті комунікації з менеджерами та системи заохочення як джерело задоволення та мотивації співробітників.

Висновки з проведеного дослідження. Україна стає все більш привабливим середовищем для розвитку стартапів завдяки сприятливій екосистемі. Це сприяє зростанню кількості успішних проєктів, які не тільки задовольняють потреби внутрішнього ринку, але й залучають інвестиції з-за кордону. Необхідно створити умови для розвитку підприємницької ініціативи серед молоді, захищати їхні трудові права та забезпечувати рівні можливості на ринку праці, а також сприяти плавному переходу від навчання до професійної діяльності.

Таким чином, при формуванні команди нового стартап-проєкту важливо якісно підійти до підбору учасників проєкту для успішної реалізації проєкту на всіх стадіях його життєвого циклу. Важливо враховувати як професійні знання та досвід, так і soft-skills (м'які навички) для комфорту та ефективної роботи всієї команди. Вибудовуючи модель компетенцій, потрібно почати з опис усіх сфер, які охоплює реалізація проєкту, прописати ключові навички команди проєкту, а далі підбирати людей за сукупністю навичок та якостей, шукаючи в нових співробітниках відсутні ланки. На кожному новому етапі життєвого циклу, після перегляду необхідних компетенцій, допускається оновлення частини команди під нові завдання. Необхідно пам'ятати, що фінансування стартапу в тому числі часто залежить від складу людей, залучених до проєкту. У даному випадку також спочатку складається єдиний портрет майбутньої команди, а потім підбираються учасники.

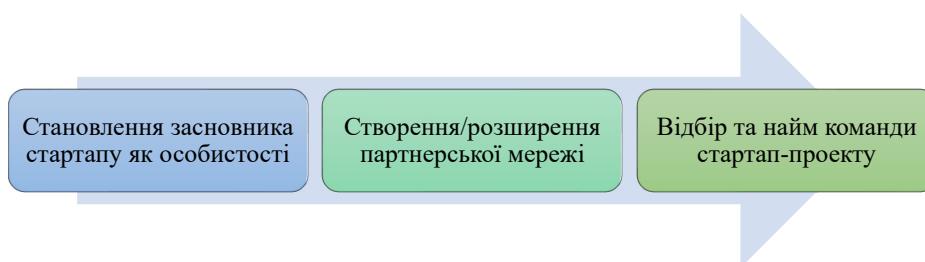


Рис. 2. Процес формування команди для реалізації стартап-проєкту

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 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.
2. Марковець О. В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2019. № 6. С. 7–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4 (дата звернення: 24.08.2024).
3. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 1. С. 38–41. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf (дата звернення: 24.08.2024).
4. Саліхова О. Б., Курченко О. О. Концептуальні засади стратегії розбудови технологоорієнтованих стартапів в інтересах інноваційного розвитку економіки України. *БізнесІнформ*. 2020. № 9. С. 65–75.
5. Яцкевич І. В. Толерантність до ризику та апетит-ризик стартапу: сутність та оцінка *БізнесІнформ*. 2020. № 2. С. 458–463.

REFERENCES:

1. Ivanchenko N. O., Podskrebko O. S., Sidletska A. O. (2020). Osnovni problemy ta perspektyvy rozvytku rynku startapiv v Ukraini [The main problems and prospects for the development of the startup market in Ukraine]. *BusinessInform – BusinessInform*, № 9, pp. 303–311 [in Ukrainian].

2. Markovets O. V. (2019) Vykorystannya novitnikh tekhnolohiy dlya zabezpechennya komunikatsiyi sferi menedzhmentu orhanizatsiyi [Use of the latest technologies to ensure communication in the field of management of the organization]. *Standartyzatsiya. Sertyfikatsiya. Yakist – Standardization. Certification. Quality*, vol. 6, pp. 7–18 [in Ukrainian]. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4 (accessed: 24.08.2024).

3. Prus L. R. (2019) Komunikatsiyyny menedzhment [Communication management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky. – Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 1, pp. 38–41 [in Ukrainian]. Available at: http://journals.khnu.km.ua/vnpestnik/pdf/ekon/2009_1/zmist.files/_09.pdf (accessed: 24.08.2024).

4. Salikhova O. B., Kurchenko O. O. (2020). Kontseptualni zasady stratehii rozbudovy tekhnolohoorientovanykh startapiv v interesakh innovatsiinoho rozvytku ekonomiky Ukrainy [Conceptual principles of the strategy of building technology-oriented startups in the interests of innovative development of the economy of Ukraine]. *BusinessInform – BusinessInform*, № 9, pp. 65–75 [in Ukrainian].

5. Yatskevych I. V. (2020). Tolerantnist' do ryzyku ta apetyt-ryzyk startapu: sutnist' ta otsinka [Tolerance to risk and appetiterisk of a startup: the essence and assessment of] *BusinessInform – BusinessInform*, № 2, pp. 458–463 [in Ukrainian].