

DOI : 10.33274/2079-4762-2021-49-1-72-77

JEL: M29

УДК 338.486

Лохман Н. В.,
д-р екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені
Михайла Туган-Барановського,
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: lokhman@donnuet.edu.ua

Корнілова О. В.,
канд. екон. наук,
доцент

Донецький державний університет управління,
Маріуполь, Україна,
e-mail: kornilova.o.@inbox.dsum.edu.ua

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ СТАРТАПУ

UDC 338.486

Lokhman N. V.,
Grand PhD
in Economic sciences,
Associate Professor

Mykhailo Tuhan-Baranovskyi Donetsk
National University of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: lokhman@donnuet.edu.ua

Kornilova O. V.,
PhD in Economic Sciences,
Associate Professor

Donetsk State University of Management
Mariupol, Ukraine,
e-mail: kornilova.o.@inbox.dsum.edu.ua

FORMATION OF EFFECTIVE TEAM FOR STARTUP

***Мета.** Визначити основні компетенції персоналу та етапи формування успішної команди стартапу із застосуванням сучасних інструментів і персонал-технологій.*

***Методи.** У процесі дослідження використано методи абстракції та логічного аналізу — для визначення етапів формування успішної команди стартапу; аналізу та синтезу — для уточнення основних наукових понять стартап-менеджменту; математичні методи — для визначення оптимального складу мінімальної ідеальної команди стартапу, матричні методи — для побудови матриці базових компетенцій мінімальної ідеальної команди стартапу.*

***Результати.** Розвиток економіки та підтримка підприємництва на державному рівні одночасно сприятиме піднесенню і просуванню українських стартапів. Криза 2008 року стала поштовхом для розвитку стартапів в Україні, але їх вплив на інноваційний розвиток економіки країни став відчуватись лише після 2016 року. Виходу стартапів на новий рівень сприяло поширення освітніх заходів з оволодіння основ побудови стартапів та створення ефективних команд стартап-проєкту.*

Перш за все, при створенні команди стартапу, слід розуміти хто є ключовими фігурами в створенні стартапу. Потім формується основний склад команди стартапу, який може змінюватися протягом життєвого циклу стартапу, і, ці зміни мають відбуватися у відповідності до математичної послідовності Фібоначчі, як дійсно, оптимального. Мінімальна ідеальна команда у своєму складі повинна містити п'ять учасників стартап-проєкту: Автора проєкту, Продюсера бізнесу, Оператора проєкту, Підприємця та Фінансиста. Наступні зміни в команді відбуваються під час зміни кількості необхідного персоналу в роботі компанії.

Формування команди стартапа складається з основних етапів, які визначаються організаторами стартапу самостійно. Визначено основні шість етапів у формуванні команди стартапу: поява засновників бізнес-ідеї, обговорення і уточнення та розподіл задач в команді, формування мінімальної ідеальної команди стартапу, рекламна діяльність, розвиток команди, стаціонарна робота команди в процесі перетворення бізнес-проєкту в «повноцінну компанію».

В процесі формування мінімальної ідеальної команди стартапу одним з ключових питань є визначення стандартних (базових) компетенцій команди стартапу. Підбір працівників рекомендовано здійснювати Продюсером стартапу за допомогою розробленої матриці базових компетенцій з визначенням ступеню володіння компетенцією для кожного члену команди.

***Ключові слова:** стартап, команда, етапи створення команди стартапу, компетенції, ефективність.*

Постановка проблеми. Стійкий розвиток будь-якої галузі економіки не можна уявити без прикладних надбань стартапів. Прямування України до світового економічного простору потребує розвитку інноваційного потенціалу економіки з урахуванням особливостей формування внутрішнього ринку.

Українські стартапи починають відігравати роль катализатора залучення інвестицій у стогнуючу економіку. Якщо у 2018 році на розвиток стартапів було отримано 337 млн дол. інвестицій, то у 2019 році — вже 510 млн дол. інвестицій. Причому середній чек інвестицій в українській стартап зріс на 78 % і склав 5,7 млн дол. [1].

Досягти необхідного рівня розвитку інноваційного потенціалу економіки можливо спираючись на необхідні напрямки та етапи з урахуванням стримуючих факторів і стимулів для їх подолання; зазначені елементи знаходяться у взаємодії і створюють модель розвитку інноваційного потенціалу економіки. Для вирішення проблем розвитку стартапів, як елементу інноваційного потенціалу економіки, необхідною умовою виступає фактор формування ефективної команди стартапу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням організації стартапів присвячені праці зарубіжних і вітчизняних науковців, таких як Guy Kawasaki, Michele Moreno [2], Steve Blank and Bob Dorf [3], Peter Thiel, Blake Masters [4], Eric Ries [5], V. Hwang [6], В. Геєць, В. Семіноженко [7], Є. І Кравченко [8], Л. П. Червінська [9]. В цих публікаціях представлені теоретичні і практичні задачі розвитку стартапів в різних країнах, на прикладах показано можливості організації бізнесу, але питання створення ефективної команди стартапів в науковій літературі висвітлено недостатньо.

Метою статті є визначення основних компетенцій персоналу та етапів формування успішної команди стартапу із застосуванням сучасних інструментів і персонал-технологій.

Виклад основного матеріалу досліджень. Ефективність реалізації стартапу залежить від трьох компонентів: постановки ідеї, створення ефективної команди та належного фінансування. У своєму дослідженні обмежимося лише розглядом особливостей формування ефективної команди стартапу.

Розвиток стартапів в Україні є складним та поступовим процесом, ефективність цьо-

го процесу можна дослідити, перш за все, на основі формування мінімальної життєздатної команди стартапу. Як відомо склад команди стартапу та її задачі змінюються протягом життєвого циклу стартапу [4].

А. Черняк розглядає процес формування команди стартапу, а саме, зміну кількості учасників проекту на різних його етапах розвитку у відповідності до математичної послідовності Фібоначчі.

Перші два числа в послідовності Фібоначчі є або 1 і 1, або 0 і 1 відповідають початковому етапу формування ефективної команди стартапу, або мінімальній команді. Комбінаційна послідовність чисел така: перші два члени послідовності — одиниці, а кожний наступний є сумою значень двох попередніх чисел. Ця послідовність відображає оптимальну кількість працівників у складі команди стартапу.

Мінімальна команда (Msystem team) має у складі: $1+1=2$ осіб;

Включає Автора проекту та Продюсера бізнесу. Автор шукає продюсера, який зможе забезпечити його ринком, продажами і необхідними ресурсами, логістикою та ін. Продюсер шукає продукт (товари, вироби або послуги), який є цікавим для ринку і який він зможе успішно просунути і отримати надприбуток.

2. Мінімальна життєздатна команда (Minimum viable team) має у складі: $1+2=3$ осіб;

Дана команда має в своєму складі Автора проекту, Продюсера бізнесу та Оператора (операціоналіста, логіста), що керує процесом виробництва.

3. Мінімальна ідеальна команда (Minimum ideal team) має у складі: $2+3=5$ осіб;

Дана команда має в своєму складі Автора проекту, Продюсера бізнесу, Оператора і ще додається Підприємець та Фінансист.

Підприємець вирішує комерційні завдання, спілкується з потенційними інвесторами, а Фінансист здійснює контроль витрат, готує платіжні документи та звітність, проводить елементарний економічний аналіз.

Основні зміни в компанії відбуваються під час зміни кількості людей. З кожним новим етапом чисельність персоналу: 8, 13, 21, 34, 55 — істотно змінюється, змінюється і структура команди, її професійний склад [9].

Відбір персоналу слід проводити з використанням сучасних персонал-технологій набору персоналу таких, як *brainteaser*-інтерв'ю та проєктивне інтерв'ю. Особливістю даних

методів проведення інтерв'ю потенційних кандидатів є виявлення можливості індивідуального сприйняття будь-якої задачі, та її креативного розв'язання, отримання чітких відповідей на питання анкети [10, с. 32].

На ефективність складу команди, в свою чергу, звертають увагу потенційні інвестори стартапу.

Формування команди стартапа складається з основних етапів, які представлені на рис. 1.

Від ідеї залежить життєздатність стартапу, чим вона більш унікальна, тим більше заслуговує на увагу потенційних споживачів, тим довший життєвий цикл новоствореного продукту, а відповідно і його економічна ефектив-

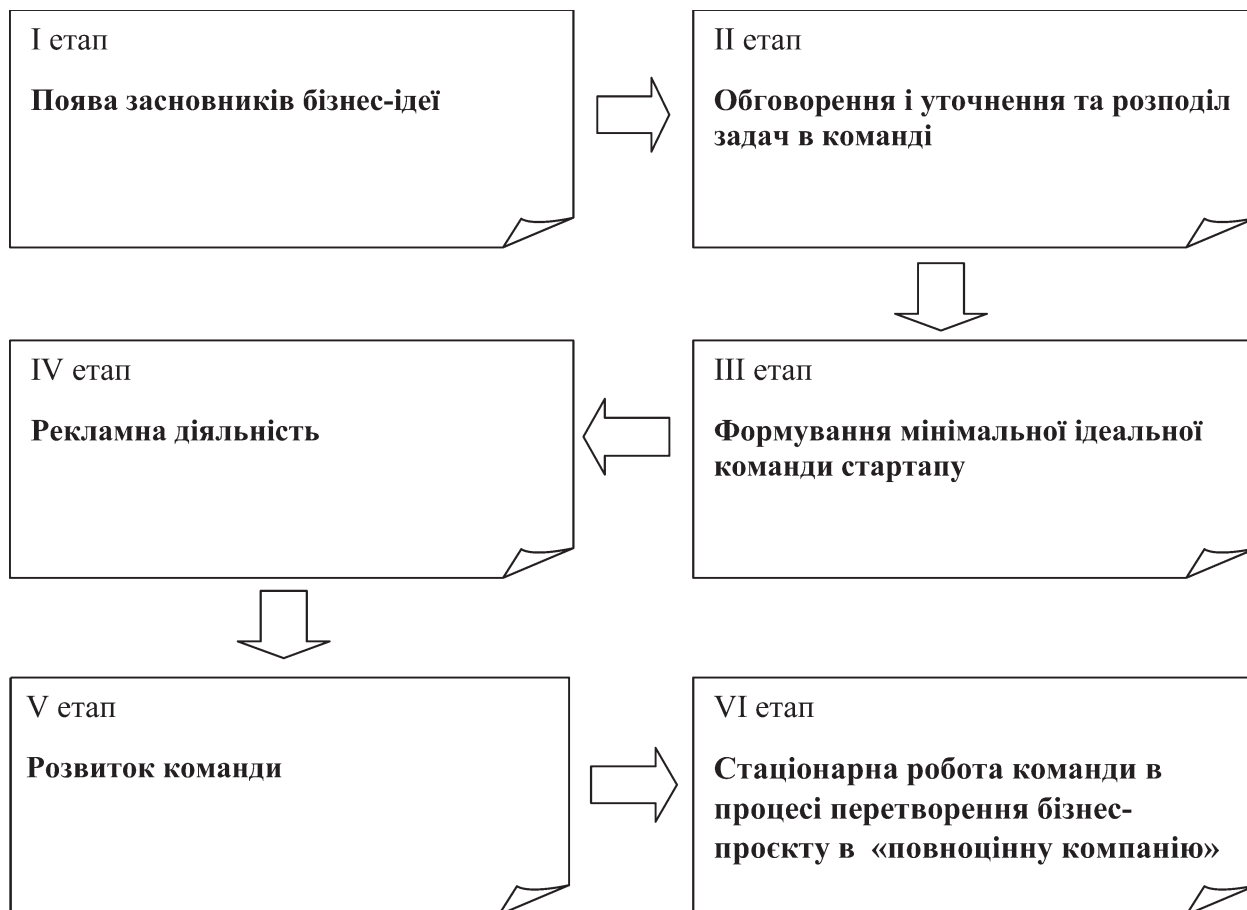


Рис. 1. Етапи формування команди стартапу (складено авторами)

ність. Бізнес ідея Автору стартапу буде обговорюватись у колі друзів потенційних членів команди, але треба знайти Продюсера проекту, а саме зацікавлену особу з багатим досвідом в пошуку інвестора, управлінні і веденні бізнесу.

Наступним етапом є проведення відбору у команду, цілеспрямованих професіоналів, що будуть працювати над втіленням ідеї в життя. В їх обов'язки входить генерація ідей, їх реалізація в інноваційний продукт, розробка стратегії розвитку стартапу, планування, ефективне управління, забезпечення необхідними ресурсами тощо.

При цьому варто зауважити, що на кожному етапі реалізації ідеї, необхідно чітко визначити інвестиційну політику, направлену на

максимізацію прибутку. Головною проблемою зазвичай стають зайво залучені кошти на початку розробки ідеї, які можуть спричинити проблеми в команді, втрату мотивації та їх нестачу в кінці для забезпечення ефективного маркетингу. Тому необхідне поступове планомірне виважене інвестування кожного етапу стартап-проекту.

Необхідно зробити наголос на стандартних (базових) компетенціях команди стартапу. Як відомо, компетенція — це здібність, яка необхідна для вирішення поставленого кола задач. Розрізняють чотири типи компетенцій: базові, стандартні, командні (корпоративні), функціональні.

Базові компетенції — це ключові компетентності, які дозволяють виконувати свою

ділянку робіт у командній праці. Стандартні компетенції — це знання та навички, які потребує діяльність в стартапі. Різні стартапи, таким чином, потребують відповідних професійних навичок від членів команди. Командні компетенції — це всі ті компетенції, що повинні демонструвати члени команд и стартапу, наприклад, командними компетенціями можуть бути: «націленість на кінцевий результат» дій всієї команди або «орієнтованість на клієнта». Підбір компетенцій здійснюється керівником або розробником стартапу. Він повинен

особливу увагу звернути на відсутність тієї чи іншої компетенції у членів команди щоб це не призвело до конфліктів або не згубило проєкт, або не довело його до завершення.

Якщо необхідна компетенція відсутня, то можна вчасно залучити виконавця в команду з необхідними навичками та досвідом, якщо це зробити перед початком реалізації стартапу, то це допоможе забезпечити найкращий результат наприкінці проєкту. На рис. 2 представлена матриця базових компетенцій мінімальної ідеальної команди стартапу.



Рис. 2. Матриця компетенцій мінімальної ідеальної команди стартапу (складено авторами)

Матриця базових компетенцій команди стартапу — це набір моделей компетенцій для членів команди стартапу, які кожний з них повинен застосовувати в своїй роботі, тобто це найбільш загальні компетенції. Знання базового набору компетенцій дозволить сфокусувати увагу на різноманітних компетенціях при наборі команди стартапу. Відповідно до представлені матриці, найвищий ступінь необхідності мають такі компетенції, як цілеспрямованість на результат та інформованість, також високий ступінь необхідності мають компетенції досвіду роботи та комунікативності. Перелік компетенцій можна збільшувати відповідно до уявлень та сучасних вимог до учасників стартапу.

Матриця компетенцій є інструментом для відображення необхідних навичок та якостей команди стартапу. Її використання допомагає керувати подальшими змінами у разі розширення складу команди. Матрицю компетенцій можна доповнити еталонними значеннями ступеню володіння кожною компетенцією для членів команди, але для цього, необхідно володіти інформацією про зміст та напрям, в якому буде реалізовуватись стартап-проєкт.

Висновки. Успіх реалізації стартапу залежить не тільки від його інноваційності та привабливості для потенційних інвесторів, але і від злагодженості роботи сформованої команди. Зрозуміло, що склад команди стартапу буде змінюватися на різних етапах його реалізації, тому головну роль в презентації стартапу на перших етапах його реалізації відводиться саме створенню мінімальної ідеальної команди стартапу. Формування команди стартапа складається з основних етапів, які є найбільш узагальненими для різних сфер дії стартапів. При формуванні мінімальної ефективної команди стартапу слід застосовувати матрицю базових компетенцій її членів. Перспективами подальшого розвитку має стати визначення корпоративних компетенцій команди стартапу та вибору методики їх оцінки.

Список літератури

1. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2019. Available at : <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/press-release/2020/investments-into-startups-2019.html>.

2. Kawasaki, G., Moreno, M., (1999). Rules For Revolutionaries: The Capitalist Manifesto for Creating and Marketing New Products and Services. Harper Collins Publishers. USA, pp .206.
3. Blank, Steve & Dorf, B. (2018). The Start-up Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company 1st Edition. Available at : <https://smeportal.unescwa.org/sites>.
4. Thiel, P., Masters B., (2014). Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. Crown Business Publishing, pp. 224.
5. Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Random House, pp. 167.
6. Hwang, V. (2014). The Startup Movement Is Not About Startups, Actually. Forbes: Business and Financial Magazine, January 3. Available at : <https://www.forbes.com/sites/victorhwang/2014/01/03/the-startup-movement-is-not-about-startupsactually/#1670300d71a9>.
7. Геєць В., Семіноженко В. Інноваційні перспективи України : монографія. Харків : Константа, 2006. 272 с.
8. Кравченко Є. І. Алгоритм гілок та меж для задачі формування команди та пошуку інвесторів для стартап-проектів. *Науковий огляд*. 2018. № 6 (49). URL : <http://oaji.net/articles/2017/797-1537550267.pdf>.
9. Черняк А. Минимальная команда стартапа (MVT) и числа Фибоначчи. 2015. URL : <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi>.
10. Шульгіна Т. С., Павленко К. О. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 23. Частина 3. С. 30–33.
2. Kawasaki, G., Moreno, M., (1999). Rules For Revolutionaries: The Capitalist Manifesto for Creating and Marketing New Products and Services. Harper Collins Publishers. USA, pp .206.
3. Blank, Steve & Dorf, B. (2018). The Start-up Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company 1st Edition. Available at : <https://smeportal.unescwa.org/sites>.
4. Thiel, P., Masters B., (2014). Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. Crown Business Publishing, pp. 224.
5. Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. Random House, pp. 167.
6. Hwang, V. (2014). The Startup Movement Is Not About Startups, Actually. Forbes: Business and Financial Magazine, January 3. Available at : <https://www.forbes.com/sites/victorhwang/2014/01/03/the-startup-movement-is-not-about-startupsactually/#1670300d71a9>.
7. Heiets, V. & Seminozhenko, V. (2006). *Innovatsiini perspektivy Ukrainy* [Innovation perspectives of Ukraine]. Kharkiv, Konstanta Publ., 272 p.
8. Kravchenko, E. I. (2018). *Alhoritm gilok ta mezh ta mezha dlya zadachi formuvannya komandy ta poshuku investoriv dlya startup-proektiv* [Algorithm of branches and boundaries for the task of forming a team and finding investors for startup projects]. *Naukoviy oglyad* [Scientific review], no. 6 (49). Available at : <http://oaji.net/articles/2017/797-1537550267.pdf>.
9. Chernyak, A. (2015). *Minimalnaya komanda startapa (MVT) i chisla Fibonachchi*. [Minimum startup team (MVT) and Fibonacci numbers]. Available at : <http://biznesmodeli.ru/minimalnaya-komanda-startapa-mvt-i-chisla-fobinachchi>.
10. Shulgina, T. S. & Pavlenko, K. O. (2017). *Suchasni tekhnolohii pidboru personalu* [Modern technologies of personnel selection]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu* [Scientific Bulletin of Kherson State University], issue 23, pp. 30–33.

References

1. Ukrainian Venture Capital and Private Equity Overview 2019. Available at : <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/press-room/press-release/2020/investments-into-startups-2019.html>.

Objective. The objective of the present article is to determine the main competencies of the personnel and the algorithm for forming a successful startup team using modern tools and personnel technologies.

Methods. In the course of the research, the methods of abstraction and logical analysis are used in order to form a successful startup team; analysis and synthesis — to clarify the basic scientific concepts of startup management; mathematical methods are used in order to determine the optimal composition of the minimum ideal startup team, matrix methods — to build a matrix of basic competencies of the minimum ideal startup team.

Results. *The economy development and support of entrepreneurs at the state level simultaneously initiates the rise and promotion of Ukrainian startups. The 2008 crisis became an impetus for the development of startups in Ukraine, although their impact on the innovative development of the country's economy began to be felt only after 2016. The rise of startups to a new level contributed to the dissemination of training events for mastering the basics of building startups and creating an effective startup project team.*

First of all, when creating a startup team, you should understand who are the key figures in creating a startup. Further, the main composition of the startup team was formed, which can change throughout the life cycle of the startup, and these changes will occur in accordance with the mathematical Fibonacci sequence, as indeed optimal. The minimum ideal team should include five participants in a startup project: Project Author, Business Producer, Project Operator, Entrepreneur and Financier. Subsequent changes in the team will occur during the change in the number of required personnel in the company's activities.

Formation of a startup team consists of the main stages, which the organizers of the startup independently. We presented the main six stages of building a startup team.

In the process of forming the minimum ideal startup team, one of the key questions is to determine the standard (basic) competencies of the startup team. The selection of employees was recommended to be carried out by the Startup Producer using the developed matrix of basic competencies to determine the degree of competence ownership for each team member.

Key words: *startup, team, stages of building startup team, competencies, efficiency.*

Надійшла до редакції 05.04.2021

DOI : 10.33274/2079-4762-2021-49-1-77-83

JEL: D83; M21

УДК 331.104.22

Приймак Н. С.,
д-р екон. наук,
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
Кривий Ріг, Україна,
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

КОНЦЕПЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ КОМУНІКАЦІЙНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

UDC 65.012:338.2

Pryimak N. S.,
Grand PhD
in Economic sciences,
Associate Professor

Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk
National University of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine,
e-mail: priymak@donnuet.edu.ua

CONCEPT OF INFORMATION SUPPORT OF STRATEGIC MANAGEMENT AND ITS RELATIONSHIP WITH THE COMMUNICATION STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Мета. *Метою даної статті є обґрунтування рівнів і концепції інформаційного забезпечення стратегічного управління та її зв'язку із комунікаційною стратегією підприємства.*

Методика. *В процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових методів та прийомів дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, метод аналогій. Теоретико-методологічна база дослідження містить положення теорії стратегічного менеджменту, стратегічного аналізу, комунікаційного менеджменту, а також теорії інформаційного суспільства.*

Результати. *В дослідженні на основі актуалізації системи стратегічної інформації обґрунтовано наступні вимоги до її формування: точність, достовірність, своєчасність, значущість для управління, повнота, корисність, порівнянність, прийнятність чинними комунікаційними потоками. Визначено, що інформаційне забезпечення стратегічного управління на підприємстві доцільно розглядати на наступних рівнях: фізичному, організаційному, аналітичному, комунікативному, процесному*

© Н. С. Приймак, 2021