

Научная статья

Original article

УДК 331.1

doi: 10.55186/2413046X\_2022\_7\_10\_600

**КОМАНДЫ СТАРТАПОВ: КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И УСЛОВИЯ  
УСПЕХА**  
**STARTUP TEAMS: KEY PROBLEMS AND CONDITIONS FOR SUCCESS**



**Коновалова Валерия Германовна**, к.э.н., доцент, доцент кафедры «Управление персоналом», Московский авиационный институт, E-mail: [konovalova\\_v@mail.ru](mailto:konovalova_v@mail.ru)

**Konovalova Valeria Germanovna**, candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department «Personnel Management», Moscow aviation institute.

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемы создания и успешного функционирования команд стартапов. Выделены типичные проблемы стартап-команд, источники их возникновения и возможные последствия. Представлена рамочная модель, которая может быть использована как руководство при формировании стартап-команды, так и для выявления и обсуждения сильных и слабых сторон уже работающих команд.

**Abstract.** The article deals with the problems of creation and successful functioning of startup teams. Typical problems of startup teams, their sources and possible consequences are highlighted. A framework model is presented that can be used both as a guide in the formation of a startup team, and for identifying and discussing the strengths and weaknesses of existing teams.

**Ключевые слова:** стартап-команда, стиль лидерства, проактивное поведение, управление изменениями, рамочная модель оценки команды

**Keywords:** startup team, leadership style, proactive behavior, change management, team assessment framework

В современных условиях можно выделить несколько типов стартапов:

- масштабируемые стартапы (примерами таких стартапов являются Google, Uber, Facebook и Twitter; эти стартапы нанимают лучших работников и ищут инвесторов, чтобы стимулировать развитие своих идей и масштабирование;
- стартапы малого бизнеса (эти предприятия создаются обычными людьми и самофинансируются, например, продуктовые магазины, парикмахерские, пекарни и туристические агентства;
- лайфстайл-стартапы (создаются людьми, у которых есть хобби и возможность зарабатывать на жизнь, занимаясь любимым делом);
- стартапы, которые можно купить (в сфере технологий и программного обеспечения некоторые люди разрабатывают стартап с нуля, чтобы позже продать его более крупной компании; такие гиганты, как Amazon и Uber, покупают небольшие стартапы, чтобы со временем развивать их и получать выгоды);
- крупные бизнес-стартапы (у крупных компаний ограниченный жизненный цикл, поскольку предпочтения клиентов, технологии и конкуренты меняются с течением времени; в результате они разрабатывают инновационные продукты, которые могут удовлетворить потребности современных клиентов;
- социальные стартапы (благотворительные и некоммерческие организации, которые существуют благодаря пожертвованиям).

В своем развитии стартапы проходят ряд этапов. На первом этапе (существование) основная проблема бизнеса – найти клиентов для продуктов/услуг. На втором этапе (выживание), основной проблемой становится обеспечение эффективной связи между доходами и затратами. На третьем этапе (успех) владельцы стартапа решают проблему использования достижений компании для расширения масштабов деятельности. На четвертом этапе (взлет) компания быстро растет, и больше всего беспокоит проблемам финансирования.

В итоге на пятом этапе (зрелость ресурсов), компания пытается найти способы сохранить конкурентное преимущество, и в то же время, компании и избежать окостенения, сохранить инновационное мышление. Перед каждым стартапом стоят разные задачи на разных этапах жизненный цикл, в том числе финансовые проблемы, управление человеческими ресурсами, механизмы поддержки, элементы окружающей среды и пр.

Команды стартапов – это два или более человека, которые обязуются друг другу создать новую фирму [6].

Такие команды нередко работают в удаленном режиме, стремясь экономить финансовые ресурсы на аренде офисов, часто привлекают фрилансеров из разных регионов.

Исследование проблем с персоналом в начинающих компаниях, проведенное Корнельским университетом, показало, что сотрудников привлекают стартапы по целому ряду причин [15]:

- ответственность и возможности (небольшие команды со значительной индивидуальной ответственностью предлагают быстрое масштабирование обязанностей и возможностей, разнообразие индивидуальных ролей);

- признание (небольшая, интимная среда стартапов предлагает признание как успехов, так и неудач как результат собственного упорного труда, что особенно ценит поколение миллениалов, в котором 62% хотят начать свой собственный бизнес, а 72% считают, что стартапы необходимы для новых инноваций и рабочих мест);

- потенциальное повышение стоимости акций (в то время как крупные компании также предлагают стимулы в виде акций, стартапы, поддерживаемые венчурным капиталом, могут предлагать акции для первых сотрудников в размере от 10 до 20% от общего количества акций бизнеса, которые могут быстро вырасти, когда компания переживает быстрый рост).

Ключевые факторы, определяющие, по мнению экспертов, успех стартапа [28], представлены на рис. 1.

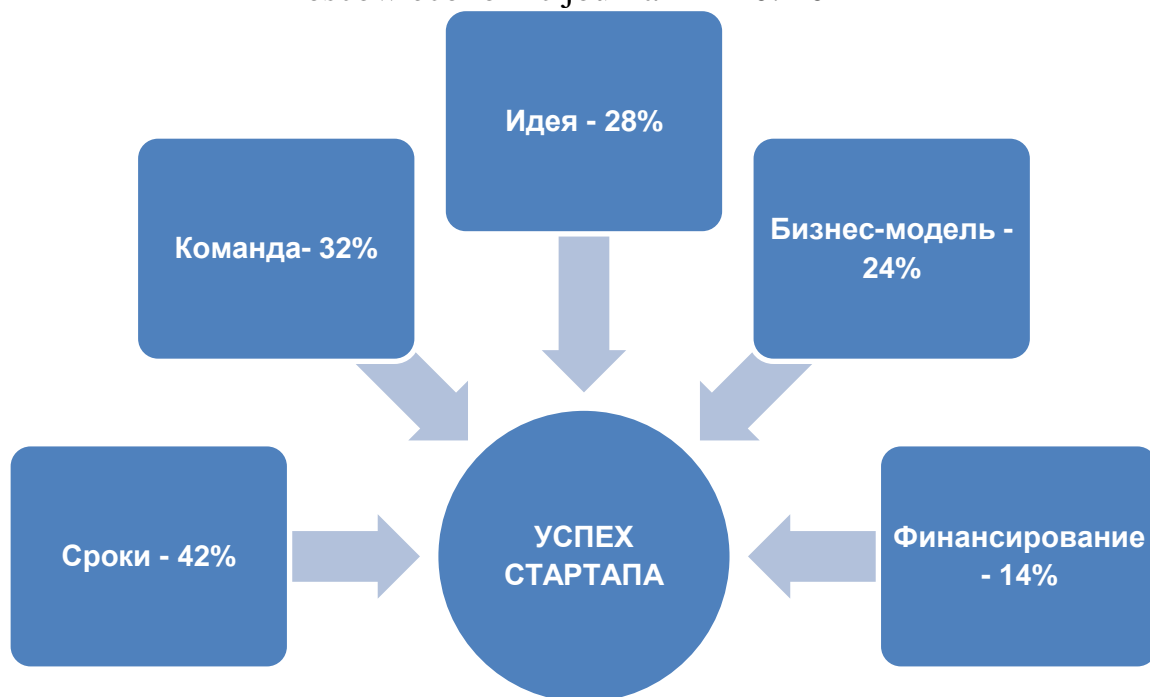


Рис. 1. Ключевые факторы успеха стартапов

По разным источникам, от 50 до 75% стартапов терпят неудачу в первые 4 года.

Наиболее распространенные, по мнению экспертов [16, 26], причины провалов стартапов, представлены на рис. 2.



Рис. 2. Ключевые факторы провала стартапов

Представленные на рис. 1 и 2 оценки подтверждают, что человеческий фактор играет важную роль в успехах, и в неудачах: именно особенности команды во многом определяют, превратится ли стартап в бизнес-модель или уйдет в прошлое: отсутствие правильной команды является третьим по значимости фактором (18%), стоящим за неудачей стартапов.

Основная причина, по которой многие стартапы терпят неудачу, заключается не в проблемах в их бизнесе; скорее из-за споров и межличностных конфликтов в их команде и отсутствия надлежащих процессов управления персоналом. Понимание того, что заставляет команды объединяться, работать вместе и оставаться вместе, является важным, но в настоящее время недооцениваемым аспектом. В идеале все члены команды должны активно участвовать и вносить свой вклад в развитие организации и реализацию операций: в частности, определять руководящие принципы бизнес-плана и стратегии, видения и миссии технологического стартапа, привлекать инвестиции и нанимать таланты [17].

Исследования позволяют выявить ряд особенностей формирования и функционирования стартап-команд и обусловленные ими проблемы, которые, как показали исследования, проявляются в основном в следующих областях: межличностное общение, командная координация, взаимная поддержка, сплоченность команды, эффективность команды, межличностное доверие, командные нормы и командные конфликты. Команды несут в себе потенциал неэффективного общения, сложного длительного процессы принятия решений и личные конфликты, основатели стартапов часто оказывается в плену инноваций, требований рынка и жесткой конкуренции, основное внимание уделяется важным способам создания новаторских продуктов, а управление сотрудниками остается второстепенной частью создания компаний [14, 19, 20].

Создание технологической стартап-команды и ее развитие всегда происходит в определенном контексте (экосистеме) – в университетах, частных и государственных лабораториях, т.е. в среде, которая производит и внедряет

некоторые технические знания. Близость экосистемы стартапа к инновационной среде увеличивает шансы на передачу технологий, зарождение новых идей и организационных возможностей для новых возможностей для бизнеса.

Сегодня самой большой проблемой, стоящей перед стартапами, является привлечение и удержание лучших специалистов, при этом стартапы конкурируют с крупными организациями. Как показывает практика, критериями для найма членов команды технологических стартапов, являются опыт, уровень образования, предыдущий опыт работы, аффилиация (университет, компания) и предыдущий успех [12].

Большинство команд стартапов однородны, т. е. члены команды обладают схожими атрибутами, навыками и характеристиками, что отличает команды стартапа от команд в устоявшихся организациях, в которые участники обычно назначаются, а не выбираются самостоятельно. Например, в США исследователи обнаружили, что почти половина всех сформированных команд стартапов – это полностью мужские или полностью женские команды [4, 24, 25]. Более того, этнически однородные команды встречаются значительно чаще, чем смешанные команды [23, 25]. Было даже обнаружено, что почти 30% команд стартапов состоят из людей, имеющих одинаковый профессиональный опыт (Snapchat, например, был основан тремя молодыми людьми, выпускниками Стэнфордского университета, а Facebook был создан среди группы соседей по комнате в Гарвардском университете и т. д.).

Как показали исследования, в качестве факторов однородности команд стартапа чаще всего выступают:

- однородность социальной сети, в которой набираются члены команды (14-17% всех команд стартапов сформированы среди бывших сотрудников, а 19-21% - среди друзей или знакомых) [23],

- «комфорт сходства» (люди более склонны к позитивной оценке, доверию и сотрудничеству с подобными себе, а такое доверие, в свою очередь, является важным фактором производительности в командах [5, 7].

С одной стороны, однородность часто обеспечивает бесперебойную работу команды стартапов: например, однородные команды лучше решают сложные проблемы, имеют меньшую текучесть кадров, а также более высокую степень сплоченности, что, в свою очередь, делает их более способными продуктивно управлять конфликтами; однородные команды эффективны и гибки, что является важной характеристикой успешных стартапов [34].

С другой стороны, разнородные команды объединяют различные навыки, ресурсы, компетенции, перспективы и контакты в социальных сетях. Это позволяет членам команды использовать более широкие перспективы и контакты [21, 29]. В изменчивом и динамичном контексте, характеризующем стартапы, это дает гетерогенным командам важное преимущество перед однородными.

В социальном плане команды, состоящие из друзей, могут не обладать формальными полномочиями, которые иногда требуются для установления лидерских и рабочих отношений. Это может привести к размыванию ролей и взаимоотношений внутри команды, что, в конечном итоге, снизит производительность стартапа [18].

Важно понимать, что ограничения социальных сетей и внутригрупповые предубеждения неосознанно влияют на выбор членов команды стартапа. Поэтому при формировании команды важно четко отражать, на каких основаниях выбираются члены команды: потому, что они лучше всего подходят или потому, что они оказались рядом и доступны. Можно также использовать явные способы смягчения недостатков с чрезмерно однородными командами: например, если команда однородна, может быть важно привлечь внешние заинтересованные стороны (в качестве членов правления, консультантов или тренеров, которые привносят в команду более широкий спектр взглядов и связей) [30].

Управление стартапом – это управление изменениями. Соответственно, команде стартапа необходимо постоянно пересматривать и переоценивать предположения о своем продукте и своем клиенте. В исследовании высокотехнологичных фирм [27] установлено, что почти половина (49,6 %) всех

стартапов меняют свою первоначальную бизнес-идею (например, до того, как YouTube превратился в то, что он известен сегодня, этот сервис потокового видео был запущен как сайт знакомств, где пользователи могли загружать видео в поисках потенциальных партнеров).

Стиль руководства играет немаловажную роль в определении успеха стартапа, в частности, соответствие стиля руководства типу стартапа для оптимизации эффективности и роста. Согласно результатам исследований [35], чем крупнее стартап, тем больше он выигрывает от лидерства в условиях невмешательства, а меньшая команда больше выигрывает от трансформационного лидерства. Существует также корреляция с отраслью, в которой работает стартап. Например, фирмы, занимающиеся разработкой программного обеспечения и ИТ, как правило, привлекают более молодой персонал, выигрывают от трансформационного стиля руководства, чтобы подтолкнуть отдельного сотрудника к работе, превышающей его стандартные возможности. В свою очередь, в более развитых отраслях, привлекающих опытный персонал, предпочитающий стабильные условия труда, аналогичные результаты, как правило, обеспечивает предпринимательское лидерство. Более глубоко погружаясь в различные формы лидерства важно отметить, что молодое поколение (миллениалы) более приспособлено к эмпатическому стилю лидерства, который является дополнительным фактором к трансформационному или предпринимательскому лидерству [22].

Это связано с положительной взаимосвязью между эмпатией и удовлетворенностью работников, а также с улучшением показателей удержания работников, что особенно важно для стартапов, у которых изначально не так много капитала и денежных средств для работы. При управлении миллениалами в организации важно, чтобы лидер стартапа с более молодыми сотрудниками проявлял внимание к своим работникам.

Большинство команд стартапов, особенно тех, которые занимаются дорогостоящими инновациями, сталкиваются с постоянной нехваткой денежных



средств. В результате предпринимателям может потребоваться со временем пересмотреть свои амбиции и методы работы. Иногда переменами движут отдельные члены команды. Создание и развитие фирмы часто является долгосрочным процессом, разворачивающимся в течение нескольких лет. За это время устремления и мотивации индивидуальных предпринимателей могут измениться, как и семейная ситуация, состояние здоровья или наличие внешних возможностей. Когда это происходит, это влияет на устремления и деятельность других членов команды.

Наконец, по мере развития и взросления компании требуются новые навыки. Даже для тех людей, которые остаются в команде, роли и отношения со временем могут измениться. В начале члены команды могут коллективно выполнять широкий спектр задач, от разработки продукта до продаж. Со временем возникает необходимость в ролевой специализации.

При этом, как показали исследования, участники многих стартапов с трудом приспосабливаются к новым ролям и отношениям [21]. Даже когда условия для стартапа меняются, многим стартап-командам трудно соответствующим образом адаптировать свою организационную структуру [2]. Разделение ролей, обязанностей и вознаграждений тесно связано с представлениями о справедливости; таким образом, их изменение может легко спровоцировать конфликт. На ранней стадии жизни стартапа может показаться справедливым сделать равное разделение: каждый основатель получает одинаковое количество акций. Однако со временем вопрос о разделении акций может усложниться: один участник может обнаружить, что работает усерднее других; другой участник может понять, что вносит больший вклад; в команду может быть добавлен третий участник, для чего первоначальным учредителям потребуется пересмотреть условия долевого участия. Такие пересмотры легко оборачиваются неприятностями [8, 9, 18].

Важно своевременно внедрять изменения в практику работы команды стартапа. Если члены команды стартапа заранее определяют основные этапы,

этапы жизни стартапа, а также роли и отношения на каждом этапе, то эти определения впоследствии используются для структурирования обсуждений и пересмотра договоренностей о разделении капитала внутри команды. Важным следствием таких динамичных соглашений является то, что они делают как материальные, так и нематериальные факторы значимыми для команды.

Аналогичным образом, команды стартапов могли бы извлечь выгоду из планирования регулярных обзоров ролей и взаимоотношений внутри своей команды: например, чтобы на ранней стадии четко заявить, что в какой-то момент кому-то в команде потребуется взять на себя роль генерального директора, финансового директора или технического директора, даже если вопрос о том, когда, как и с кем это произойдет, может остаться открытым. Другой вариант заключается в привлечении внешних заинтересованных сторон, наставников или членов правления, к регулярному пересмотру (неявных) представлений о ролях и отношениях в команде.

Существует ряд проблем, которые снижают приверженность команды стартапа. Организация стартапа – это процесс, чреватый проблемами и неудачами: сроки разработки продукта часто затягиваются, продажи могут быть ниже ожидаемых, а инвесторы предъявляют сложные требования к команде. В среднем на то, чтобы нанять кого-то для стартапа, уходит шесть месяцев [33].

Такие неудачи вызывают стресс, который ставит под сомнение приверженность команды. В некоторой степени текучесть членов команды необходима для стартапов: по мере развития предприятия команде требуются новые компетенции, что приводит к тому, что в команду приходят новые члены, в то время как другие члены уходят. Однако во многих ситуациях выходы членов команды могут представлять собой неприятные разводы. Они исчезают из-за непродуктивного конфликта и оставляют после себя раны, которые необходимо залечить. Этот последний тип командного развода необходимо предотвращать, поскольку он отвлекает команду от конструктивного решения проблем, отнимает внимание и усилия и снижает вероятность успеха стартапа.

Стартап-команды, которые сообщили о высоком уровне предыдущего опыта, но среднем или низком уровне увлеченности и коллективного видения, были в целом слабее [32].

В контексте устоявшихся организаций команды могут быть объединены сильными менеджерами, которые навязывают команде настойчивость, контрактами, которые делают настойчивость юридически обязательной, или зарплатами, которые выплачиваются в качестве компенсации за лояльность. Однако среди основателей стартапов нет менеджера или контракта, которые заставляли бы участников оставаться вместе, а заработная плата часто бывает неопределенной и отдаленной. Вместо этого эмоции, такие как увлеченность, привязанность, радость и энергия, являются важным связующим звеном, которое удерживает команду вместе [3, 11]. Например, общие положительные эмоции позволяют членам команды учиться друг у друга и улучшать свои способности к совместной работе. Аналогичным образом, чувство общей идентичности также важно, поскольку оно способствует расширению обмена информацией и развитию сотрудничества в командах. В целом, создание эмоциональной привязанности и идентификация с организацией и командой повышают вероятность того, что члены команды стартапа продолжат работать и дальше.

Эмоции также играют важную роль в том, как ведут себя члены команды: предприниматели, которые чувствуют себя увлеченными, с большей вероятностью будут проявлять проактивное поведение, в то время как предприниматели, которые чувствуют себя удовлетворенными, с большей вероятностью будут проявлять реактивное поведение; страх, как правило, снижает склонность предпринимателей исследовать новые возможности [1, 10, 31].

К числу ключевых проблем, с которыми сталкиваются стартапы, можно отнести также следующие:

– отсутствие заинтересованности руководства вкладывать время и деньги в кадровую политику и соблюдение требований (руководство занято

разработкой решения / услуги и бизнеса, функции управления персоналом, как правило, рассматриваются как ненужные расходы, которые не вносят непосредственного вклада в доход или прибыль компании; руководство, как правило, может не желать вкладывать время и ресурсы в HR-процессы и ограничивает HR, чтобы сосредоточиться на найме ресурсов, другие важные аспекты HR отходят на второй план);

– отсутствие хорошо документированной кадровой политики и системы комплаенса для решения кадровых проблем (большинство стартапов отказываются от процесса документирования своей кадровой политики и составляют ее, когда сталкиваются с кадровыми проблемами; аналогичным образом, согласование производительности сотрудников с организацией не представляется необходимым, учитывая небольшой размер команды, необходимость осознается только тогда, когда команда становится больше.);

– неспособность масштабировать набор и адаптацию (в начале основатели стартапов часто нанимают сотрудников, обращаясь к своим личным сетям; после того, как кто-то принят на работу, адаптация может состоять из знакомства с рабочим местом и приглашения на обед в первый день нового сотрудника, но по мере роста бизнеса этот подход становится неустойчивым и ненадежным);

– отсутствие надлежащей системы для непрерывной обратной связи с сотрудниками и обратной связи для лучшего управления (как и другие HR-проблемы, такие процессы, как система обратной связи, откладываются на потом, поскольку другие вещи имеют приоритет; в то время как стартапы фокусируются на найме людей, которые хорошо справляются со своей работой, у них нет какой-либо официальной системы обратной связи, которая могла бы своевременно информировать сотрудников об их эффективности или наоборот; неспособность собирать и предоставлять обратную связь может привести к разобщению между сотрудниками и руководством и может привести к потере производительности.);

– отсутствие сознательных усилий по созданию организационной культуры, которая соответствует представлению промоутеров об организации, которую они хотят построить (большинство предпринимателей и менеджеров стартапов сосредоточены на своих основных областях работы, которые определяют показатели бизнеса; предполагается, что компания будет развивать культуру самостоятельно или что ценности промоутеров будут автоматически усвоены сотрудниками; очень редко предпринимаются сознательные усилия по созданию сплоченной культуры, понятной сотрудникам);

– нежелание определять потребности сотрудников в обучении, соответствующие требуемому набору навыков (стартапы фокусируются на найме сотрудников, которые хорошо справляются со своей работой, однако в быстро меняющемся бизнес-пространстве сотрудникам необходимо постоянно повышать квалификацию посредством обучения и развития для улучшения и роста, стартапы же обычно рассматривают обучение и развитие сотрудников как неоправданные расходы и, как правило, не идут на это.)

Знание указанных проблем и особенностей помогает лучше понять, как функционируют команды стартапов. Это важно для предпринимателей, которые стремятся сформировать наилучшую команду и развить ее в полную силу, не менее важно для внешних заинтересованных сторон (инвесторов, потенциальных партнеров по альянсу или тренеров бизнес-инкубаторов).

На рисунке 3 представлена рамочная модель оценки команды стартапа.

Модель предусматривает оценку команды по трем основным измерениям:

- 1) состав команды стартапа;
- 2) структура команды стартапа;
- 3) командные эмоции.

Представленная модель может быть использована как руководство при формировании стартап-команды, так и для выявления и обсуждения сильных и слабых сторон уже работающих команд.

При оценке команды стартапа важно иметь в виду, что состав и структура команды, командные эмоции не изолированы, а взаимосвязаны. Состав команды, например, влияет на эмоциональность: у команды друзей может быть избыток положительных эмоций, в то время как команда незнакомых людей может быть более эмоционально отстранена друг от друга.

	Почему это важно оценить	Лучшая практика	Ключевые вопросы для оценки
1. Состав команды	Несмотря на то, что управление новым предприятием/проектом, как правило, требует широкого спектра навыков и опыта, большинство команд стартапов однородны: состоят из участников с аналогичными компетенциями и являются частью одних и тех же социальных сетей	<ul style="list-style-type: none"> <li>В целом однородные команды стартапов лучше справляются с решением сложных проблем и менее склонны к конфликтам.</li> <li>В то же время, неоднородные (гетерогенные) команды могут быть менее субъективны и более креативны</li> </ul>	<p>Есть ли в команде правильный состав участников:</p> <p>а) какие проблемы необходимо решить в краткосрочной и в долгосрочной перспективе, и какие компетенции, характеристики и контакты в социальных сетях необходимы для решения этих проблем?</p> <p>б) располагают ли этими компетенциями, характеристиками и контактами в социальных сетях участники команды? Если нет, то почему, и как можно адаптировать состав команды?</p>
2. Структура команды	Несмотря на то, что команды стартапов больше занимаются изменениями, чем стабильностью, многие команды отличаются значительной жесткостью: им не удается изменить и адаптировать роли, отношения и распределение капитала с течением времени	<ul style="list-style-type: none"> <li>Команды стартапа с четкой структурой и распределением ролей, как правило, создают более успешные предприятия/проекты</li> <li>Динамичные соглашения о ролях, взаимоотношениях и справедливости позволяют команде со временем корректировать структуру</li> </ul>	<p>Есть ли в команде структура, способствующая изменениям:</p> <p>а) имеет ли команда четкую структуру, и принимают ли эту структуру все участники команды? Если нет, то как это повлияет на шансы предприятия/проекта развиваться с течением времени?</p> <p>б) есть ли у команды процедура регулярного пересмотра распределения ролей, отношений и вознаграждений? Если нет, можно ли рассмотреть возможности определения подобной процедуры, так как это может помочь со временем скорректировать структуру?</p>
3. Командные эмоции	Эмоции – это важный элемент, который удерживает участников команды стартапа вместе	<ul style="list-style-type: none"> <li>Положительные эмоции важны, чтобы удерживать членов команды вместе.</li> <li>Команды, которые разделяют уверенность и настойчивость, с большей вероятностью создадут успешные предприятия</li> <li>Негативные эмоции могут быть важным триггером для дальнейшего развития, но могут также привести к напряженным отношениям в команде</li> </ul>	<p>Являются ли участники команды эмоционально привязанными к своей команде и своему предприятию/проекту:</p> <p>а) как участники команды относятся к своей команде, к своему предприятию/проекту? Достаточно эмоциональной привязанности, чтоб вместе пережить и преодолеть возможные трудности?</p> <p>б) проявляют ли участники команды негативные чувства? Можно ли открыто обсуждать эти чувства? Если нет, стоит подумать о том,</p>

Рис. 3. Модель оценки команды стартапа (по материалам [3, 5, 7]).

Аналогичным образом структура команды может влиять на состав команды: команде с конкретными должностями (например, генеральный директор, технический директор и т.д. может быть предложено искать членов команды, которые обладают опытом и компетенциями, соответствующими таким должностям, в то время как команда, у которой нет разработанной структуры, может быть менее конкретной в поиске новых членов команды [2].

Поскольку указанные параметры взаимосвязаны, модель не подразумевает, что оценка должна проводиться в каком-либо определенном порядке. Кроме того, все три параметра следует рассматривать как взаимодополняющие. Их оценка не гарантирует успеха, а скорее снижает вероятность неудачи. Эффективность стартапов крайне сложно предсказать, их успех зависит от множества различных факторов внутренних и внешних факторов.

Согласно результатам исследования Корнельского университета, стартапы с высоким уровнем удержания желаемых специалистов (60% и более в течение всего жизненного цикла), ведут себя иначе, чем компании с низким уровнем удержания в нескольких важных аспекта - самоуправляемые команды, децентрализованное принятие решений, гибкая работа, открытое общение и система вознаграждения. Компании как можно раньше выявляют подходящих кандидатов на удержание, разрабатывают глобальную философию удержания и стратегия, допускающая местные и региональные вариации, решения по усмотрению руководства. Среди всех HR-практик эффективная интеграция культуры имеет решающее значение для окончательного успеха. HR и линейные менеджеры должны работать вместе для выявления средних исполнителей, чьи навыки или социальные связи могут иметь решающее значение при достижении долгосрочных бизнес-целей [15].

Важно отметить, что из-за небольшого количества сотрудников в стартапах, менеджеры склонны использовать неформальные практики управления персоналом, чтобы устанавливать личные и прочные отношения с сотрудниками.

Такой стиль управления приводит к более гибкому подходу, что, следовательно, повышает удовлетворенность сотрудников [13].

При этом неформальность может нанести ущерб в долгосрочной перспективе, негативно сказывается на стратегическое понимание и планирование. По мере роста стартапов руководство должно перейти к более формальному подходу к управлению персоналом для эффективного достижения этого роста, найти баланс между двумя практиками.

Если в крупных организациях УЧР, как правило, сосредотачивается в основном на согласование сотрудников с организационными потребностями, в стартапах необходимо дополнительно сосредоточиться на построении отношения между сотрудниками и ключевыми заинтересованными сторонами внутри стартапа. Такие отношения расширяют возможности потока знаний, необходимых для инноваций процесс. Открытое общение между сотрудниками и менеджеров имеет решающее значение для стимулирования предпринимательская деятельность. Кроме того, сотрудники должны осознавать доступность ресурсов, чтобы сосредоточиться на предпринимательской деятельности.

Таким образом, стартапы отличаются от крупных корпораций многими факторами, такими как размер команды, неопределенность, финансовая безопасность сотрудников, уровень удовлетворенности сотрудников, открытость общения между сотрудниками и менеджерами. Рабочая сила, находящаяся в этих условиях, требует другой модели управления человеческими ресурсами, ключевыми аспектами которой являются:

- уровень формальности взаимодействия руководителя и работников (несмотря на эффективность неформальности в укреплении связей внутри команды неформальность отрицательно влияет на рост стартапов из-за сопротивления при переходе на более формальные отношения);
- открытые коммуникации с менеджерами и системы поощрения как источник удовлетворения и мотивации сотрудников (основное внимание повышению вовлеченности сотрудников путем обучения, продвижения по службе



и распределения прибыли, самоуправляемые команды, децентрализованное принятие решений, гибкая работа, стимулирование корпоративного предпринимательства).

#### **Список источников**

1. Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33(2): 328-340.
2. Beckman, C. M., & Burton, M. D. (2008). Founding the Future: Path Dependence in the Evolution of Top Management Teams from Founding to IPO. *Organization Science*, 19(1): 3-24.
3. Brattström, A. (2018). Voice and Punctuation: A Process Model of Conflict Enactment in New Venture Teams. *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 2018, 16935.
4. Brattström, A. (2019). Working with Startups? These are the Three Things You Ought to Know about Startup Teams. *Technology Innovation Management Review*, 9(11): 5-14. <http://doi.org/10.22215/timreview/1279>
5. Brattström, A., & Richtnér, A. (2014). Good Cop - Bad Cop: Trust, Control and the Lure of Integration. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3): 584-598.
6. Brattström, A., Delmar, F., Johnson, A., & Wennberg, K. (2019). A Longitudinal Project of New Venture Teamwork and Outcomes. In B. Gartner & B. Teague (Eds.), *Handbook on Entrepreneurial Behavior, Practice and Process*: Edward Elgar.
7. Brattström, A., Löfsten, H., & Richtnér, A. (2012). Creativity, Trust and Systematic Processes in Product Development. *Research Policy*, 41(4): 743-755.
8. Breugst, N., & Shepherd, D. A. (2017). If You Fight with Me, I'll Get Mad! A Social Model of Entrepreneurial Affect. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(3): 379-418.
9. Breugst, N., Patzelt, H., & Rathgeber, P. 2015. How Should We Divide the Pie? Equity Distribution and Its Impact on Entrepreneurial Teams. *Journal of Business Venturing*, 30(1): 66-94.

10. Cardon, M. S., Foo, M. D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1): 1-10.
11. Cardon, M. S., Post, C., & Forster, W. R. (2017). Team Entrepreneurial Passion: Its Emergence and Influence in New Venture Teams. *Academy of Management Review*, 42(2): 283-305.
12. Colombo, M. G., & Piva, E. (2012). Firms' genetic characteristics and competence-enlarging strategies: A comparison between academic and non-academic high-tech start-ups. *Research Policy*, 41(1), 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.08.010>
13. Gallup, Inc. State of the American Workplace. Gallup.com, 16-May-2019. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-americanworkplace-report-2017.aspx>.
14. Hernandez, F., Edwards-Schachter, C. (2018). Team collaboration capabilities as a factor in startup success. *Journal of Technology Management and Innovation*, 13(4), 13-23.
15. How Do Established Companies Acquiring Startups Retain the Innovative Think-ers and Leverage this Thinking? <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74417>
16. How to Build a Great Startup Team? / Tips to Keep In Mind While Developing a Startup Team <https://startuptalky.com/how-build-great-startup-team/>
17. Is It Time to Outsource Human Resources? <https://www.entrepreneur.com/article/217866>
18. Jung, H. J., Vissa, B., & Pich, M. (2017). How Do Entrepreneurial Founding Teams Allocate Task Positions? *Academy of Management Journal*, 60(1): 264-294.
19. Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40, 226-255.
20. Lazar, M., Miron-Spektor, E., Agarwal, R., Erez, M., Goldfarb, B., & Chen, G. (2019). Entrepreneurial Team Formation. *Academy of Management Annals*, 14 (1), 29-59.

21. Milanov, H., & Fernhaber, S. A. (2009). The Impact of Early Imprinting on the Evolution of New Venture Networks. *Journal of Business Venturing*, 24(1): 46-61.
22. Negoro, M. C. W., Wibowo, A. Empathetic Leadership, Job Satisfaction and Intention to Leave among Millennials in a Start-up Industry: Needs' Satisfaction as a Mediating Variable, *Journal of Indonesian Economy and Business*, vol. 36, no. 2, 2021, pp. 136-154. DOI: 10.22146/jieb.v36i2.1398
23. Ruef, M. (2010). *The Entrepreneurial Group: Social Identities, Relations, and Collective Action*: Princeton University Press.
24. Ruef, M., Aldrich, H. E., & Carter, N. M. (2003). The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among Us Entrepreneurs. *American Sociological Review*: 195-222.
25. Ruef, M., Bonikowski, B., & Aldrich, H. E. (2009). *Business Owner Demography, Human Capital, and Social Networks New Firm Creation in the United States*, Springer: 95-114.
26. Shah, V. (2019). *Predicting the success of a startup company*. Oklahoma State University
27. Shane, S. A. (2008). *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*: Yale University Press.
28. The Five Key Factors That Lead To Successful Tech Startups – FourWeekMBA <https://fourweekmba.com/startup-success-factors/>
29. Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., & George, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal*, 58(3): 649-657.
30. Vandenbroucke, E., Knockaert, M., & Ucbasaran, D. (2016). Outside Board Human Capital and Early Stage High-Tech Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4): 759-779.
31. Welp, I. M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T., & Audretsch, D. B. (2012). Emotions and Opportunities: The Interplay of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, and

Anger as Antecedent of Entrepreneurial Exploitation. Entrepreneurship Theory and Practice, 36(1): 69-96.

32. What Makes a Successful Startup Team <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>

33. What Makes Great Startup Teams, And How To Find It <https://www.forbes.com/sites/sophiamatveeva/2018/04/30/what-makes-great-start-up-teams-and-how-to-find-it/?sh=7b9b019216f6>

34. Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. Science, 330(6004): 686-688.

35. Zaech, Simon & Baldegger, Urs. (2017). Leadership in start-ups. International Small Business Journal. 35. 026624261667688. 10.1177/0266242616676883.

**Для цитирования:** Коновалова В.Г. Команды стартапов: ключевые проблемы и условия успеха // Московский экономический журнал. 2022. № 10. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-10-2022-36/>

© Коновалова В.Г, 2022. Московский экономический журнал, 2022, № 10.