

УДК 316.334.22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2025-3-13>**Рябець Н.М.***кандидат економічних наук, доцент
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана***Власенко Ю.В.***кандидат економічних наук, доцент
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана***Riabets Nataliia***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman***Vlasenko Yuliia***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

СТАРТАП-ПРОЄКТИ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНДИ ТА ЛІДЕРСТВА

STARTUP PROJECTS IN INTERNATIONAL BUSINESS: MODERN APPROACHES TO TEAM BUILDING AND LEADERSHIP

АНОТАЦІЯ

У запропонованій статті проведено аналіз економічної природи такого феномену в міжнародному бізнесі, як стартап, представлено його трактування в якості об'єкту дослідження наведено та здійснено аналітичний огляд актуальних сучасному етапу розвитку підходи до лідерства та утворення команд в стартап-проєктах. Надається сутність та особливості практичної імплементації сучасних концептів лідерства, інструментів та методів командування, алгоритми їхньої практичної реалізації. Здійснено компаративний аналіз виокремлених підходів до формування команд з метою ідентифікації переваг та недоліків кожного з них, а також наведено приклади кейсів, в рамках яких слід застосовувати той або інший спосіб формування, згуртування та якісної трансформації команд стартап-проєктів. Автори статті сходяться на думці, що важливим критерієм належного функціонування та потенційного розвитку стартапу є наявність ефективної управлінської та робочої команди.

Ключові слова: міжнародний бізнес, стартап, підприємство, командування, лідерство.

ANNOTATION

The proposed article analyzes the economic nature of such a phenomenon in international business as a startup, presents its interpretation. As an object of research, an analytical review of approaches to leadership and team building in startup projects that are relevant at the present stage of development is presented and carried out. The essence and features of the practical implementation of modern concepts of leadership, tools and methods of team building, algorithms for their practical implementation, alternative options and conditions necessary for their successful implementation in practical activities are provided. A comparative analysis of the identified approaches to team building is carried out in order to identify the advantages and disadvantages of each of them, and examples of cases are given in which one or another method of forming, uniting, and qualitatively transforming teams of startup projects should be applied. The study enabled the authors to conclude that a team-based approach to work is highly effective and capable of significantly improving the overall performance of a "young" and temporary organization, which is the nature of a startup. Under current conditions, an increasing number of leading foreign business structures are implementing and applying the concept of team building in their practical activities. The authors of the article

agree that an important criterion for the proper functioning and potential development of a startup is the presence of an effective management and working team. According to the analysis, the most optimal approach to team building for startup projects is team building, which is simultaneously focused on forming a well-coordinated team of like-minded people and the professional work of a leader. A number of other alternative methods can also be used for the further development and scaling of startup projects, as there is no doubt that the success of a project depends on those who will implement the business idea behind the startup, i.e., on high-quality and cohesive management and a working teams, their balanced interaction, and mutual trust.

Keywords: international business, startups, entrepreneurship, team building, leadership.

Постановка проблеми. У контексті динамізації сучасних процесів глобалізації та цифровізації світової економічної системи, стартап-індустрія набуває пріоритетного стратегічного значення та розглядається в якості одного із ключових факторів формування інноваційно-орієнтованої та сталої моделі соціально-економічного розвитку держави. Стартапи виступають дієвим механізмом мобілізації та якісного розвитку інтелектуального капіталу, трансферу інноваційних рішень та технологій, формування принципово нових галузей та ринків, що своєю чергою, зумовлює посилення його значення та ролі у сучасному міжнародному бізнесі. Останнім часом актуалізується питання ефективного функціонування та масштабування стартап-проєктів в контексті високої волатильності глобального бізнес-середовища, переформатування глобальних ланцюгів продуктування вартості та зміни векторів стратегічного розвитку провідних корпоративних структур. Наявність широкого спектру бар'єрів регламентуючого, матеріального та інституційного характеру, на які наражаються стартап-проєкти під час своєї експансії на міжнародні

ринки, обумовлює необхідність виявлення та здійснення комплексного аналітичного огляду факторів, що визначають рівень їхньої конкурентоспроможності та життєздатність у сучасному глобальному бізнесовому середовищі, яке характеризується високою динамікою змін та безпрецедентним ступенем невизначеності. Окрім того, з огляду на зміщення фокусу міжнародного бізнесу в бік розвитку на засадах сталості, цифрової трансформації та пріоритизації соціальної відповідальності, стартапи перетворюються на своєрідні унікальні платформи, що сприяють практичній імплементації ESG-принципів, формуванню та розвитку глобальної зеленої економіки та реалізації інклюзивних інноваційних рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вагомий внесок у формування та розвиток теоретично-практичних засад дослідження стартап-проектів зробили такі дослідники, як С. Бланк [1], Е. Райс [2], К. Крістенсен [3], А. Маюра [4], С. Коен [5], І. Литвин і С. Миськів [6] та ряд інших. В рамках своїх наукових доробків зазначені автори розглядають такі аспекти стартап-індустрії, як: створення та алгоритм масштабування стартап-проектів, специфіка та моделі підприємницького мислення, венчурні і краудфандингові механізми фінансування, функціональна роль стартап-акселераторів та інкубаторів, а також інституційні засади становлення та розвитку стартап-руху як в глобальному бізнес-середовищі, так і в окремих країнах світу – своєрідних сучасних стартап-агломераціях. Дослідження авторства зарубіжних вчених переважно спрямовані на ідентифікацію та аналіз ролі технологічних стартапів у зміні ринків та їхньої конкурентної динаміки, стратегій їхнього глобального масштабування, а також на студіювання успішних кейсів провідних, так званих, стартап-резиденцій, зокрема, Кремнієвої долини, деяких країн Європейського Союзу, Ізраїлю та Сингапуру. Вітчизняні дослідники даного феномену, зокрема І. Литвин та С. Миськів [6], акцентують увагу на державній підтримці розвитку інноваційного підприємництва та механізмах її реалізації; пошуку дієвих моделей сприяння розвитку та практичній реалізації підприємницьких ініціатив; специфіці запуску стартап-проектів в контексті сучасних трансформаційних умов глобальної економіки. Водночас вітчизняна наука також сфокусована на вивченні можливостей адаптації провідного міжнародного досвіду до особливостей національних соціально-економічних умов.

Постановка завдання. Мета даної роботи полягає в ідентифікації та вивченні сучасних підходів до лідерства та командоутворення в стартап-проектах, алгоритмів їхньої практичної реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. В контексті сучасних умов ефективний соціально-економічний розвиток бідь-якої країни світу перебуває у тісному взаємозв'язку із

успішністю функціонування малого та середнього бізнесу, в тому числі й стартапів як форми інноваційного підприємництва. Перш ніж перейти до розгляду питань формування команди та лідерства у стартап-проекті, вбачаємо за доцільне розглянути змістовне наповнення феномену «стартап».

Вважається, що вперше термін «стартап» було вжито у серпні 1976 р. в статті, що було опубліковано у журналі *Forbes*, а згодом у вересні 1977 року в американському діловому журналі *Bloomberg BusinessWeek*, під яким пропонувалося розуміти бізнес «з нуля». Дану категорію було введено задля ідентифікації компаній, які нещодавно розпочали своє функціонування. Перші в історії міжнародної бізнес-практики стартапи з'явилися наприкінці 30-х рр. минулого століття, це були підприємницькі структури із локалізацією в долині Санта-Клара (штат Каліфорнія, США), які займалися розробкою високих технологій. Даний термін набув широкого застосування після буму доткомів (1995 – березень 2000 р.) – компаній, бізнесова модель яких повністю ґрунтується на роботі в глобальній мережі Інтернет, саме в цей період дефініція «стартап» твердо вкоренилася як відповідник високо ризикового інноваційного бізнесу, який знаходиться на початкових етапах свого життєвого циклу.

Американський ідеолог ітеративного підходу в сфері підприємництва Е. Райс спочатку пропонував розуміти стартап «як організацію, що функціонує в умовах високої невизначеності», згодом дослідник зробив деякі уточнення, зазначивши наступне: «...стартап- це організація метою функціонування якої є створення продуктів та послуг в умовах екстремальної невизначеності...» [2]. В той же час загальноприйнятою залишається трактування дефініції «стартап», яку запропонував американський підприємець, фаундер методики розвитку клієнтів (англ. *Customer development*), професор Стенфордського університету, С. Бланк: «стартап – це тимчасова структура, що існує з метою швидкого зростання в умовах екстремальної невизначеності для пошуку повторювальної, здатної до масштабування та рентабельної (ідеальний варіант) бізнес- моделі» [1].

Стартап за свою природою є не лише суто економічним феноменом, але водночас й соціокультурним, оскільки справджує в дійсність дух підприємницької ініціативи, адаптивності та високої гнучкості, експериментування та масштабування. Його поява у глобальному бізнес-просторі є свого роду відповіддю на принципово нові виклики сучасного етапу розвитку світової економіки – критичну необхідність у швидких рішеннях, адаптивних і динамічних організаційних структурах та інтелектуальній й креативній мобільності. Власне, як зазначають експерти, стартап-рух сформувався та набув популяризації як наслідок інтеграції ряду факторів: експоненційний розвиток

інформаційно-комунікаційних технологій, лібералізація глобального фінансового ринку, становлення інституту венчурного фінансування та підвищений запит з боку ринків на нестандартні та дієві рішення в умовах наростаючої економічної невизначеності, геополітичної напруги та кліматичних викликів.

За аналогією із будь-яким бізнесом, головна мета існування стартапу – прибуток. Проте стартап диференціюється тим, що це принципово нова організація, яка прагне до росту через впровадження нових технологій та рішень. Також стартап є обмеженим у часі свого існування. Ключовим моментом стартап-руху є пошук нової бізнес-моделі, відмінною рисою якої, окрім іншого, є технологічність. Також ще однією принциповою ознакою стартапу, що диференціює його від традиційних суб'єктів малого бізнесу є філософія росту. Якщо малий бізнес, зазвичай, орієнтується на генерування стабільного прибутку в межах, насамперед, локального ринку, то стартап – це тимчасова організаційна конструкція, метою існування якої є динамічне тестування бізнесової моделі, масштабування та залучення інвестицій в обсягах, достатніх для забезпечення її стійкого глобального розвитку. Стартапи створюються з метою не лише отримання доходу, а й для якісної трансформації цілих індустрій та ринків через генерування та практичне впровадження дисруптивних (підричних) інновацій, тобто таких, що докорінно змінюють конкурентну динаміку та правила функціонування ринків, перетворюючи старі, колись затребувані продукти й сервіси, на абсолютно неконкурентоспроможні і такі, що втратили свою актуальність [4].

Отже, стартап як особлива модель підприємницької діяльності вирізняється рядом ознак, зокрема, найчастіше виокремлюють наступні: інноваційна природа, висока ризикованість, спрямування на швидке масштабування та технологічна орієнтація.

Інноваційна компонента є визначальною характеристикою стартапів. Мається на увазі не лише практична імплементація нових технологій та рішень, але й генерування принципово нових або радикальне вдосконалення вже існуючих на ринку продуктів, сервісів, процесів або моделей ведення бізнесу. Інноваційність як специфічна риса стартапу може проявляється також у здатності даної організаційної структури оперативно реагувати на незадоволений ринковий попит, якісно трансформувати галузеві стандарти або формувати принципово нові ринкові ніші [4].

Високий ступень невизначеності та ризикованості стартапу обумовлений відсутністю постійних джерел генерування прибутку, нестійкістю бізнес-моделі на ранніх етапах його життєвого циклу та складністю, а часом неможливістю, прогнозувати поведінкові паттерни споживачів та вектори розвитку ринкового середовища. Стартапи провадять свою діяльність

у наддинамічних умовах, в рамках яких навіть несуттєві зміни нормативного або технологічного характеру можуть мати вагомий вплив на подальше їхнє функціонування та життєздатність. Відповідно, належне управління ризиками, адаптивність та гнучкість є невід'ємними складовими, що необхідні не лише для виживання але й для досягнення стартапами успіху на ринку.

Здатність стартапу до масштабування передбачає його швидке зростання на ринку, що при цьому не супроводжується пропорційним збільшенням обсягів витрат. Порівнюючи із традиційним бізнесом, що, як правило, розширюється ступнево, стартапи від моменту свого створення фокусуються на досягненні експоненційного зростання – як на місцевому, так і на глобальному рівні. Масштабованість перетворюється на ключову характеристику стартапу при залученні ним венчурного капіталу, оскільки саме ця складова забезпечує потенційно високий рівень інвестиційної віддачі стартап-проекту для його інвесторів.

Технологічна, останнім часом в контексті глобальної цифровізації, виокремлюють також цифрову спрямованість, означає, що функціонування переважної більшості стартап-проектів ґрунтується на практичному впровадженні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових рішень, включаючи штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн-технології, великі дані тощо. Технології не лише виступають базисом продукту або сервісу, що пропонує ринку стартап, а й забезпечують ефективну взаємодію із широким колом зацікавлених осіб, оперативну аналітику, автоматизацію бізнес-процесів та масштабування операцій. Саме технологічний базис дозволяє багатьом стартапам залучатися до конкурування на глобальному ринку навіть незважаючи на відсутність великого за обсягом початкового капіталу.

У сучасній глобальній економіці стартапи все частіше асоціюються не лише із інструментами технологічного розвитку та прориву, а розглядаються в якості системних елементів сталого розвитку, які спроможні забезпечити довгостроковий соціально-економічний розвиток, соціальну інклюзію та екологічний баланс. Їх внесок у сталість сучасних економічних систем проявляється через ряд пов'язаних між собою векторів.

Передусім, стартап-проекти відіграють вагомий роль у цифровій трансформації та екологізації глобальної економічної системи. Вагома частина сучасних стартапів провадять свою діяльність в області, так званих, GreenTech («зелених» технологій), циркулярної та шерінгової економіки, альтернативної енергетики та ресурсозберігаючих рішень. Вони пропонують ринку продукти та послуги, що сприяють мінімізації деструктивного впливу на навколишнє середовище, що є своєрідною відповіддю на

глобальні виклики, відображені у глобальних Цілях сталого розвитку ООН (SDGs) [7].

Іншим аспектом є те, що стартапи є катализатором розвитку людського капіталу. Стартапи формують принципово нове й високодинамічне середовище, що актуалізує нові навички, сприяючи тим самим формуванню нових компетентностей, зокрема таких, як: цифрова грамотність, креативність, підприємницьке та бізнесове мислення, міждисциплінарність, гнучкість та адаптивність. Як свідчить аналіз бізнес-практики, стартапи доволі часто реалізують так звану модель "learning by doing" (навчання шляхом дії), виступаючи платформами, що сприяють розвитку та набуттю практичних навичок широким колом зацікавлених осіб: молоддю, науковцями та креативними менеджерами й професіоналами. Отже, стартапи являються не лише джерелом генерування інновацій, а й свого роду «фабриками», які формують та розвивають новий тип фахівців, спроможних діяти в умовах наддинамічних як ринкових, так і технологічних змін та в середовищі, якому притаманний високий ступень ризикованості, невизначеності і турбулентності.

Залучення міжнародного капіталу та формування стратегічних партнерств – наступний критично важливий вимір. Стартап-проекти, завдяки своїй здатності до масштабування, виступають привабливими об'єктами для прямих іноземних інвестиційних вкладень, зокрема з боку венчурних фондів, акселераторів, програм відомих у бізнесовому світі як корпоративні відкриті інноваційні партнерства (corporate open innovation partnership). З одного боку, це відкриває можливість інтеграції локальних стартапів до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, а з іншого — сприяє залученню широкого спектру ресурсів, насамперед, інтелектуальних та фінансових до національних економічних систем. Високий ступень мобільності стартапів та їхня спроможність інтернаціоналізуватися перетворюють їх на своєрідних катализаторів та провідників транснаціональної коллаборації, соціально-культурного обміну та інноваційної дискусії [8].

Для того, щоб реалізація стартап-проекту була вдалою, на початковому етапі формують команду лідерів, які безпосередньо залучаються до процесу командування і в подальшому, разом із своєю сформованою командою досягають визначених цілей та прямують до бізнес-успіху. Пропонуємо розглянути найбільш відповідні особливостям стартап-проектів ідеї та принципи командування:

1. Концепт «розподіленого» або «такого, що поділяється» лідерства, основоположна ідея якого полягає в тому, що у групі або в команді, яка приймає участь в реалізації будь-якого проекту, зокрема й стартапу, відсутня необхідність мати одного постійного лідера, якого було визначено раз і назавжди. На кожному етапі реалізації проекту, статус тимчасового лідера,

зокрема, і такого, який координую роботу всієї групи, набуває той, чий компетенції та навички є найбільш затребуваними на даний момент часу і в умовах, що склалися. Після завершення даної фази проекту, цього лідера змінює інший і цей процес взаємозаміни триває до фінальної стадії реалізації проекту. Окрім того, даний тип лідерства може бути ефективним лише тоді, коли група складається з осіб, які перебувають на одному інтелектуальному, культурному та соціальному рівні розвитку та не мають особистих переваг в досягненнях, а члени групи володіють ефективними комунікаційними навичками і основами як лідерської поведінки, так і досвідом виконавця.

2. Концепція «об'єднуючого» або так званого «зв'язувального» лідерства. Основоположник даного концепту Дж. Ліпман-Блюмен зазначає, що сучасний лідер повинен вміти встановлювати та розвивати зв'язки між своїми особистими намірами та цілями, а також цілями та намірами інших людей. З цієї метою лідер, згідно переконань автора концепції, повинен володіти політичним прагматизмом, базис якого становитимуть високі етичні принципи та стандарти (автор надає йому назву «ідеальний макіавеллізм»), особистісною автентичністю та відповідальністю, розвиненими навичками формування спільноти однодумців, орієнтацією на довгострокову перспективу, якостями лідерства, що спирається на довіру, надання можливостей іншим, визнання та піднесення.

Індивід, який володіє «зв'язувальним» лідерством, здатен сформувати згуртовану та ефективну групу людей, яка буде повністю залучена у процес виконання окреслених завдань і, або керувати нею, або бути її активним учасником, реалізуючи при цьому ідеологію «об'єднуючого» лідерства.

3. Концепція лідерства як управління парадоксами. Дана концепція є результатом коллаборації доктора Уортонської школи Пенсільванського університету Ф.Тромпенаарса та британського дослідника у сфері менеджменту, автора теорії дилеми, Ч. Хемпден-Тернера. В якості парадокса автори пропонують розглядати проблему, яка не має однозначного, тобто статичного вирішення та потребує постійної уваги та зміни моделей поведінки, тобто її розв'язання є динамічним, що потребує постійного втручання та регулювання. Лідер, в свою чергу, при здійсненні своєї діяльності вимушений постійно знаходити та намагатися утримати баланс між універсалізмом та специфічністю, індивідуалізмом та орієнтацією на групу, переважанням жорстких стандартів та наданням переваги «м'яким» процесам, придуренням емоцій та їхнім проявом, набутим статусом та призначеним статусом, лінійним ставленням до часу (час сприймається як абсолютна цінність, база життя, роботи та попереднього проектування. Девіз такого ставлення: «час-це ніщо інше як гроші») та циклічним ставленням

до часу (залежність від натхнення, швидкість виконання завдання перебуває у залежності від етапу циклу, казуальних екстернальних та інтернальних обставин. Девіз: «За наявності натхнення- формується результат»).

На наш погляд, для тимчасових організацій, якими за своєю природою є стартапи, найбільш привабливою для імплементації є концепція «розподіленого» лідерства, оскільки статус лідера набуває той, хто володіє найбільш широким набором розвинених компетенцій, необхідних для реалізації окреслених цілей, а також концепт «зв'язувального» лідерства, відповідно до положень якого, сучасний лідер повинен вміти встановлювати зв'язки між своїми спонуканнями та цілями, а також цілями та спонуканнями інших людей, які є членами очолюваної ним групи.

На нашу переконаність, для більш комплексного та глибокого вивчення аспектів лідерства та командоутворення, насамперед в стартап-проектах, доцільним буде аналіз сучасних підходів до процесу формування команд з метою

ідентифікації найбільш оптимальних для практичної імплементації варіантів серед всього їхнього різноманіття.

Командна взаємодія, як один із способів ефективної організації праці персоналу, змушує вище керівництво та теоретиків у сфері менеджменту приділяти значну увагу питанню створення управлінської команди та групи виконавців. Саме від того наскільки виваженим та грамотним буде вибір підходу до командоутворення, буде залежати ступень згуртованості та ефективності команди у процесі її функціонування. Наразі сформовано чотири базові підходи до процесу формування команди, основні характеристики яких систематизовані та наведені нами у таблиці 1.

Висновки з проведеного дослідження. Стартапи, як свідчить сучасна бізнесова практика, все більш виразніше виступають в якості багатифункціональних драйверів глобального розвитку на засадах сталості, збалансовано інтегруючи при цьому кліматичну відповідальність, технологічний розвиток та соціальний капітал.

Таблиця 1

Підходи до командоутворення: сутність та якісні характеристики

Назва підходу та його сутність	Характеристика та механізми
Team Building (Тімбілдинг) – набір заходів, реалізація яких має на меті забезпечити згуртованість та ефективність команди, здатної досягати поставлених колективних цілей	Підвищення ступеня організованості командної взаємодії; Формування відчуття єднання із командою в цілому та з кожним її учасником; Ліквідація конкуренції між членами команди; Активізація колабораційних процесів між учасників; Навчання та менторство щодо побудови та активізації ефективної взаємодії; Посилення довіри між членами команди та сприяння розумінню між ними; Згуртування команди, суттєве підвищення «командного духу»; Розвиток та інтенсифікація горизонтальних зв'язків між командами, департаментами та структурними підрозділами організації; Мотивування членів команди, її підтримка та підсилення; Посилення формального та неформального авторитету керівництва команди або організації як такої; Психологічне та емоційне розвантаження учасників команди.
Team design (Дизайн команди (тім дизайн))- формування такої структурної будови та процесів команди, що забезпечили б максимізацію її ефективності та нівелювання можливих бар'єрів	Не має на меті згуртувати членів команди, інтегрувати їх в єдине ціле; Завдяки чіткому розподілу обов'язків та справедливої винагороди, а також спільній зацікавленості у досягненні кінцевого результату, на думку експертів із тімдизайну, в командах, що сформовані за таким принципом, практично не виникає конфліктів, і вони функціонують із високим ступенем продуктивності та є успішними; Слід зауважити, що згідно теорії партисипативного управління, керуючі команди, створені відповідно до принципових засад даного підходу, повинні бути щонайменше вдвічі більш вмотивовані на ефективну роботу, ніж команди виконавців
Reteaming (PeTіmіng)- метод утворення та переформатування команд, що був запропонований фахівцями з Фінляндії Т. Ахолія та Б. Фурманом, має на меті оптимізацію процесу взаємодії, вирішення та попередження конфліктних ситуацій, реалізацію спільних цілей через фокусування виключно на сильних якостях команди, а не її проблемах. Основу даного підходу принципі позитивного коучингу, що допомагає команді ідентифікувати реалістичні, досяжні вимірювальні та справді мотивуючі цілі	Основоположним принципом даного підходу є його орієнтація на пошук вирішення; У загальному вигляді PeTіmіng являє собою процес формування позитивного мислення у робочих команд та їхнє спрямування на досягнення результату, що стає можливим завдяки грамотному плануванню діяльності даних команд; Основний фокус уваги в процесі PeTіmіngу спрямовується не на досягнення емоційного згуртування та посилення командного духу, а безпосередньо на командну роботу учасників для досягнення цілей компанії в цілому, в рамках конкретно визначеного управлінського завдання; При організації командної роботи саме через імплементацію даного підходу досягається фокусування кожного учасника команди на двох ключових компонентах процесу генерування та прийняття рішення: ідеальному, бажаному стані об'єкта, цілі, яку необхідно досягти, а також на стримуючих факторах, які спроможні завадити її досягненню.

Продовження таблиці 1

1	2
Teamforcing (Тімфорсінг) – дозволяє управлінській команді оперативно ідентифікувати та надавати інформацію іншим про проблеми саме в той період, перш ніж вони переростуть у реальні загрози для подальшої реалізації проекту. Забезпечує більшу прозорість, швидше усунення прогалин і менше деструктивних факторів	Підхід спрямований на зміну або переформатування управлінської команди або менеджменту організації в цілому, запрошення нових керівників, які мають свої власні, відмінні від попередніх менеджерів, цінності, принципи, цілі та бачення організаційного управління та організаційного дизайну; Експерти наголошують на тому, що даний підхід командоутворення доцільно впроваджувати на практиці лише в тому випадку, якщо в компанії вже є сформована ефективна та згуртована команда або існує декілька провідних співробітників (так званих А-players), які спроможні організувати ефективну управлінську або робочу команду, але водночас їхній керівник неспроможний належним чином, вправно та у повному обсязі використовувати весь обсяг потенціалу та спектр здібностей, яким вони володіють.

Джерело: складено авторами

Їхня роль у майбутній соціально-економічній політиці як окремих держав, так і регіональних угруповань, на думку експертів та провідних міжнародних інституцій, лише зростатиме, особливо в контексті прискорення процесу цифровізації та становлення кліматично нейтральної глобальної економіки.

Одним із найбільш важливих критеріїв успішного функціонування підприємницької структури, насамперед стартапів, є наявність ефективної управлінської та робочої команди. Саме командний підхід до роботи, на думку експертів, є надзвичайно ефективним і таким, що здатний підвищити результативність функціонування такої організаційної бізнес-конструкції як стартап в цілому. Для командоутворення стартапів, як свідчить проведений компаративний аналіз, найбільш оптимальним серед решти сучасних підходів є тімбілдінг, який одночасно орієнтується на формування продуктивної й згуртованої команди однодумців та професійну роботу лідера. Для забезпечення подальшого розвитку, масштабування та міжнародної експансії стартапів, зважаючи на особливості та високу динаміку змін умов їхнього функціонування, а також бізнесову модель конкретно взятої компанії, що перебуває на ранніх стадіях розвитку та володіє обмеженими ресурсами, в якості доповнення доцільною може бути імплементація інших розглянутих нами підходів та методів щодо формування команд та лідерства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Blank S., Dorf B. The Startup Owner's Manual: The Step byStep Guide for Building a Great Company. Pescadero, CA: K&S Ranch Publishing Division, 2012. P. 571.
- Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 2011. P. 336.
- Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press. 2013. P. 239.
- Maurya A. Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. O'Reilly Media, Inc. 2012. P. 207.

- Cohen S.L. The Emergence of Startup Studios and Venture Builders. *Journal of Business Venturing Insights*. 2019. Vol. 11. (1). P. 38–57.
- Литвин І.В., Миськів С.О. Особливості державної підтримки стартап-підприємництва в європейських країнах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. № 1 (11). С. 238–249. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.238>
- Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations General Assembly URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 11.08.2025)
- Autio E., Rannikko, H. Retaining winners: Can policy boost high growth entrepreneurship? *Research Policy*. 2016. Vol. 45 (1). P. 42–55.

REFERENCES:

- Blank S., Dorf B. (2012). The Startup Owner's Manual: The Step byStep Guide for Building a Great Company. K&S Ranch, 571 p.
- Ries E. (2011) The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business, 336 p.
- Christensen C.M. (2013). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, 239 p.
- Maurya A. (2012). Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. O'Reilly Media, Inc, 207 p.
- Cohen S.L. (2019). "The Emergence of Startup Studios and Venture Builders". *Journal of Business Venturing Insights*, vol. 11.(1), pp. 38–57.
- Lytvyn I.V., Myskiv S.O. (2024). Osoblyvosti derzhavnoi pidtrymky startap-pidpriemnytstva v yevropeyskykh krainakh. [The peculiarities of state support for startup industries in European Countries]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku–Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, vol. 1 (11), pp. 238–249. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.238>
- Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations General Assembly. Available at: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed August 11, 2025).
- Autio, E., Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high growth entrepreneurship? *Research Policy*, vol. 45 (1), pp. 42–55.