

УДК 338:504

JEL O22, O32, L71

DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-143-152

Кісь Галина Романівна
кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту та адміністрування,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: galvakiss@gmail.com

Кондрин Марта Богданівна
співзасновниця компанії Shufflia, seo Mycelia tech,
менторка освітніх проєктів та консультантка з експорту,
76018, м. Івано-Франківськ, вул. Української перемоги, 23а
E-mail: Marta@myceliatech.com

Мазур Юрій Мирославович
Аспірант
Кафедра менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
76019, Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15
E-mail: yurii.mazur-a07322@nung.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-0117-4577>

УТРИМАННЯ ТАЛАНТІВ У СТАРТАПАХ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Анотація. У статті виконано дослідження факторів, які впливають на утримання талантів у стартапі. Попередньо проведено авторську ідентифікацію проблем, викликів та можливостей стартапів у сфері управління талантами, що дало можливість прийти до висновку про необхідність застосування гнучких підходів в управлінні за даним напрямом.

Для досягнення мети дослідження було проведено опитування фокус-групи в українському стартапі Lemon.io. з використанням авторського опитувальника, яким передбачено оцінку важливості факторів утримання талантів у стартапі з їх попереднім поділом на вісім категорій. Отримані результати опитування дозволили, по перше, визначити категорії та фактори, які вимагають пріоритетного управлінського впливу на утримання талантів зі сторони засновників та керівників стартапу, по друге – рекомендувати застосовувати особисто-орієнтовані, загальнокомандні та змішані підходи до утримання талантів, орієнтуючись на оцінку важливості факторів, які впливають на те, щоб таланти залишалися працювати у стартапі. Встановлено, що політику компенсацій та пільг, яка пов'язана з матеріальним стимулюванням талантів необхідно реалізовувати з орієнтацією на особисті досягнення, потреби та можливості працівника, добробут, безпека, та професійний розвиток талантів вимагають змішаних підходів, а активність у сфері лідерства, корпоративної культури та організації роботи – реалізації єдиної по відношенню до усіх членів команди політики.

З врахуванням важливості для усієї команди стартапу факторів утримання талантів за такими категоріями як «робоче середовище та культура», «лідерство та менеджмент», а також «гнучкість та організація роботи» проведення їх детальна характеристика на

предмет особливостей та практичного застосування. При цьому, використано відомі у світовій теорії та практиці підходи та рекомендації, які підтверджують актуальність та своєчасність застосування інструментарію утримання талантів у стартапах.

Ключові слова: стартап, таланти, управління талантами, лідерство, культура компанії.

Kis Halyna Romanivna
Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor Department of Management and Administration,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15
E-mail: galvakiss@gmail.com
ORCID <http://orcid.org/0000-0001-6977-4811>

Kondryn Marta Bohdanivna
co-founder of Shufliia and CEO of Mycelia Tech,
mentor of educational projects and export consultant,
76019, Ivano-Frankivsk, Ukrainiskoyi Peremogy, 23a
E-mail: Marta@myceliatech.com

Mazur Yurii Myroslavovych
Postgraduate Student Department of Management and Administration
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, st. Karpatska, 15
E-mail: yurii.mazur-a07322@nung.edu.ua
<https://orcid.org/0000-0002-0117-4577>

RETAINING TALENT IN STARTUPS: FEATURES AND PRACTICAL TOOLS

Abstract. The article examines the factors that influence talent retention in a startup. The author's identification of problems, challenges and opportunities of startups in the field of talent management was previously carried out, which made it possible to come to the conclusion about the need to use flexible approaches to management in this direction.

To achieve the goal of the research, a focus group survey was conducted at the Ukrainian startup Lemon.io. using the author's questionnaire, which provides an assessment of the importance of talent retention factors in a startup with their preliminary division into eight categories. The obtained results of the survey made it possible, firstly, to determine the categories and factors that require priority managerial influence on talent retention from the side of the founders and managers of the startup, and secondly, to recommend the use of personally-oriented, team-wide and mixed approaches to talent retention, focusing on the assessment of the importance of factors, which influence the fact that talent remains working in the startup. It has been established that the policy of compensations and benefits, which is related to the material stimulation of talents, must be implemented with a focus on personal achievements, needs and opportunities of the employee, well-being, safety, and professional development of talents require mixed approaches, and activity in the field of leadership, corporate culture and organization of work - implementation of a uniform policy for all team members.

Taking into account the importance for the entire startup team of such talent retention factors as "work environment and culture", "leadership and management", as well as "flexibility

and organization of work", a detailed description of their features and practical application was carried out. At the same time, the approaches and recommendations known in the world theory and practice were used, which confirm the relevance and timeliness of the application of talent retention tools in startups.

Keywords: startup, talent, talent management, leadership, company culture.

Вступ. Всі великі корпорації колись починались як стартапи. Сьогодні ці організації мають накопичену ринкову вартість понад 3,7 мільярд доларів США згідно зі списком Fortune 500 2018 [1, 2]. Як стверджує Бланк [2] стартап – це «організація, створена для пошуку повторюваної та масштабованої бізнес-моделі», вони здебільшого пов'язані з технологіями та інноваціями. Згідно статистики 90% усіх стартапів провалюються [3]. За результатами досліджень CBS-insights 23% стартапів провалюються, тому що у них відсутня правильна команда. За даними Інституту дослідження мозку, у США 25% усіх стартапів зазнають невдачі протягом першого року, тоді як 44% через 3 роки і лише 37% стартапів у IT-секторі залишаються через 4 роки [2].

Неможливість вчасно залучити кваліфіковані таланти значно уповільнює роботу над ідеєю та реалізацію стартапу. Крім того, стартап повинен створювати умови розвитку та росту для наявних працівників, щоб вони бачили можливості та переваги залишитись працювати у стартапі. Важливо створити сильну корпоративну культуру, де кожен працівник розуміє свою приналежність, йому важливі цінності, місія та цілі організації. Сьогодні виграють ті стартапи, які, окрім матеріальної винагороди пропонують працівникам середовище, в якому тісний зв'язок людини з організацією.

Як зазначає автор публікації [4], обмежений доступ до зовнішнього фінансування та брак коштів для розширення команди – це найпоширеніші перешкоди на шляху до успішного розвитку українських стартапів. Іншим викликом є вплив з країни головного капіталу стартапів – талановитих засновників. Це відбувається через складну ситуацію в країні і брак ресурсів у державному секторі для активної підтримки локальної екосистеми стартапів. У результаті за останній рік Україна втратила п'ять позицій у рейтингу 100 країн з найбільшим стартап-потенціалом. Згідно з дослідження проведеного експертами польської організації "Польсько-український міст стартапів" у партнерстві з урядовим Українським фондом стартапів (USF) та Варшавською фондовою біржею (WSE), найбільшою внутрішньою перешкодою на шляху до успішного розвитку 48% респондентів вказали відсутність коштів на розширення команди. На другому місці – труднощі з фінансуванням розвитку працевлаштованих працівників (26%) [4].

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій. Проблематика, пов'язана з розвитком стартапів обмежено представлена у наукових публікаціях як вітчизняних [5, 6, 7], так і зарубіжних дослідників. Як правило, стартап-тематика – це сфера інтересів тих осіб, які мали або продовжують мати безпосереднє відношення до стартап-проектів, беруть активну участь у їх реалізації. Практичні поради щодо особливостей залучення талантів та персоналу у стартапи, як і сам розвиток стартапів найбільш ґрунтовно описані у зарубіжній літературі [8-13].

Висвітлення невіршених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. У вітчизняному середовищі фахівці, як правило, піднімаються питання підтримки стартапів, пошуку джерел їх фінансування. Проблема залучення та утримання талантів у стартапах, яка є достатньо актуальною в сучасних умовах не отримує належного висвітлення в наукових джерелах, вимагає додаткового теоретичного обґрунтування та розробки практичного інструментарію вирішення.

Формулювання цілей статті. Метою статті є встановлення та аналіз факторів, які впливають на утримання талантів у контексті розвитку стартапів для розробки та впровадження практичних рекомендацій у діяльність компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Талант для кожної компанії – це, перш за все, окрема людина з її навичками, знаннями, вміннями та досвідом. Для будь-якої сучасної організації, незалежно від виду діяльності та форми власності важливим напрямом діяльності є залучення та утримання талантів. На наш погляд, основні проблеми, пов'язані з цим виклики та можливості, з яким зустрічаються стартапи у сфері управління талантами можуть бути представлені наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Проблеми, виклики та можливості стартапів у сфері управління талантами

Проблема	Виклики	Можливості
Обмежені бюджети	Обмежені фінансові ресурси можуть перешкоджати найму найкращих талантів або інвестуванню в навчання	Це заохочує шукати кандидатів з потенціалом, а не з досвідом, сприяючи розвитку культури навчання та зростання
Невизначені ролі	На ранніх стадіях ролі можуть бути не чіткими, що призводить до двозначності	Така мінливість може заохочувати мульти-навички, сприяючи формуванню гнучкої та адаптивної робочої сили
Швидке зростання	Швидке розширення може призвести до поспішних рішень щодо найму та розмивання культурних традицій	Структурований адаптаційний період (онбординг) та послідовне навчання можуть підтримувати згуртовану культуру та високу продуктивність
Високий ризик, висока винагорода	Невизначеність у стартапах може відлякувати найкращі таланти	Пропозиція стати бізнес-партнером, мати частку власності у стартапі або бонусів за продуктивність може привабити тих, хто готовий розділити ризик заради потенційно високої винагороди
Обмежена HR-функція	Відсутність структурованої кадрової служби може призвести до непослідовних практик	Впровадження гнучких, технологічних HR-рішень може створити оптимізовані процеси з самого початку
Утримання талантів	Високий рівень плинності кадрів через інтенсивне робоче середовище	Надання можливостей для зростання та відчуття мети може підвищити лояльність та зменшити відтік кадрів
Змагання з гігантами	Залучення талантів у порівнянні з відомими компаніями	Наголос на унікальних можливостях зростання, культурі та безпосередньому впливі роботи на стартап може бути привабливим
Прогалини у навичках	Швидка зміна вимог може призвести до дефіциту навичок	Програми безперервного навчання та співпраця з навчальними закладами можуть заповнити ці прогалини
Відсутність впізнаваності бренду	Без відомого бренду залучення талантів стає складним	Створення переконливої розповіді про бренд роботодавця та використання відгуків співробітників може підвищити його впізнаваність

Таким чином, приходимо до попереднього висновку про те, що для стартапів динамічний характер бізнесу вимагає такого ж гнучкого підходу до управління талантами. Незважаючи на те, що стартапам притаманні певні виклики, вони також відкривають численні можливості, які засновники повинні виявляти і використовувати, реалізуючи процеси управління талантами для сталого економічного зростання та ринкового успіху.

Враховуючи особливе значення практичної складової у вирішенні проблем, пов'язаних з діяльністю стартапів, для досягнення мети даного дослідження було проведено опитування фокус-групи в українському стартапі Lemon.io. Це IT-стартап, що підшуковує та наймає розробників для інших стартапів. Компанія налічує 55 працівників, які працюють на повну ставку у різних містах України.

Розроблений авторами опитувальник містить 40 запитань, з яких 33 вимірюють пріоритетність факторів, які впливають на довгострокову залученість працівників у стартап, 7 – сформульовані з метою одержання статистичних даних та зворотнього зв'язку для стартапу. Респонденти оцінювали важливість одного з факторів у 8-ми категоріях: 1) компенсації та пільги, 2) професійний розвиток та можливості зростання, 3) робоче середовище та культура, 4) безпека та стабільність роботи, 5) добробут і задоволеність, 6) лідерство та менеджмент, 7) соціальна та командна динаміка, 8) гнучкість та організація роботи. Основу фокус-групи, яка налічувала 18 осіб склали жінки (14 осіб). Середній вік опитаних становить 29 років. Інші об'єктивні характеристики респондентів такі: усі працюють дистанційно, 4-ри – мають стаж роботи 3-ри і більше років, 13-ть – від 1 до 2 років, 1-на особа працює менше 1-го року.

Аналіз фокус-групи на предмет розподілу респондентів за посадами, які вони займають дозволив встановити наступне (рис. 1):

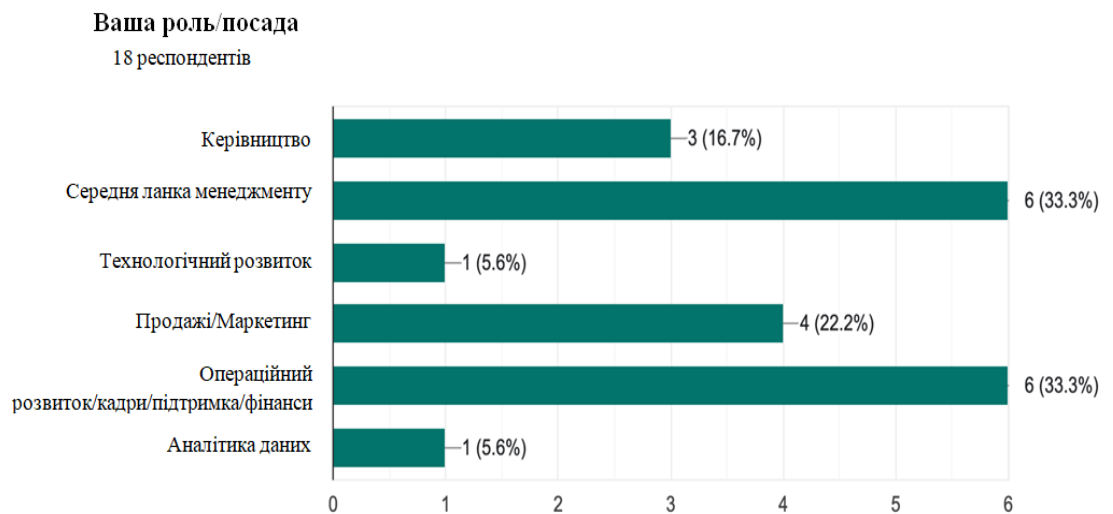


Рис. 1. Розподіл респондентів за посадами

Джерело: розробка авторів

Проранжовані за важливістю факторів, які впливають на утримання талантів результати опитування фокус-групи в українському стартапі Lemon.io представлені в табл. 2.

Таким чином, за узагальненими результатами опитування, які представлені в таблиці 2 такі категорії як «гнучкість та організація роботи», «лідерство та менеджмент», «робоче середовище та культура» лідирують, зважаючи на наявність одного або декількох факторів, які отримали найвищі оцінки від усіх респондентів.

Важливість факторів утримання талантів у стартапі

Категорія	Фактори	Кількість респондентів, які поставили найвищу оцінку (4 і 5)
Компенсації та пільги	Зарплата	12
	Здоров'я та благополуччя (лікарняні та відпустка, спортзал тощо)	11
	Бонуси за досягнення цілей	6
	Опціони на акції/право співвласності у стартапі	3
	Пенсійні та накопичувальні програми	2
Професійний розвиток і можливості зростання	Можливості диверсифікації навичок	17
	Кар'єрний ріст	14
	Можливості менторства	11
	Навчальні та розвиткові програми	10
	Програми, спрямовані на здобуття освіти	7
Робоче середовище та культура	Баланс між роботою та особистим життям	18
	Культура компанії	18
	Визнання та вдячність з боку компанії	16
	Досвід роботи в команді	15
	Інклюзивність та різноманіття	7
Безпека та стабільність роботи	Фінансова стійкість компанії	16
	Довгострокова перспектива працевлаштування	12
	Стабільність проєктів та завдань	10
Добробут і задоволеність працівників	Управління робочим навантаженням	18
	Задоволеність роботою	16
	Програми здоров'я та благополуччя	11
	Програми допомоги працівникам	9
Лідерство та менеджмент	Прозорість у діяльності керівництва компанії	18
	Стиль управління	17
	Ефективна комунікація з боку керівництва компанії	16
	Механізми зворотнього зв'язку від співробітників	16
Соціальна та командна динаміка	Командна співпраця	16
	Корпоративна соціальна відповідальність компанії	12
	Team-building заходи	7
	Соціальні та корпоративні івенти	7
Гнучкість та організація роботи	Гнучкий графік	18
	Можливість працювати віддалено	17
	Гнучкі години роботи	17

Серед факторів, які відносяться до категорії «компенсації та пільги», «професійний розвиток і можливості зростання», «безпека та стабільність роботи», «соціальна та командна динаміка» відсутні ті, які отримали найвищі оцінки від 100% респондентів. При цьому, найбільше розсіювання оцінок респондентів зафіксовано у категорії «компенсації та пільги», а саме: 66% найважливішим фактором утримання талантів вважають заробітну плату, більше 60% – здоров'я та благополуччя (лікарняні та відпустка, спортзал тощо), більше 33% – бонуси за досягнення цілей, більше 16% – опціони на акції/право

співвласності у стартапі, 11% – пенсійні та накопичувальні програми. Середню ступінь розсіювання демонструють оцінки респондентів у таких категоріях як «добробут і задоволеність працівників», «безпека та стабільність роботи», «професійний розвиток і можливості зростання». До категорій, у яких найменше різняться оцінки респондентів відносяться «гнучкість та організація роботи» (для 100% опитаних найважливішим є гнучкий графік роботи, майже 95% вказують на важливість можливості працювати віддалено та мати гнучкі години роботи), «лідерство та менеджмент» (для 100% найважливішим фактором є прозорість у діяльності керівництва компанії, 90% і більше надають перевагу ефективним комунікаціям та наявності механізмів зворотнього зв'язку), «робоче середовище та культура» (баланс між роботою та особистим життям і культура компанії отримали найвищі оцінки від 100% респондентів, більше 80% вказують на важливість визнання збоку компанії та врахування досвіду, менше 40% – на інклюзивність та різноманіття).

Враховуючи наведені в таблиці 2 та інтерпретовані вище за ступенем розсіювання категорії та фактори утримання талантів, на наш погляд, доцільно рекомендувати засновникам або керівникам стартапів використовувати диференційований підхід у реалізації процесів, які впливають на утримання талантів. Суть диференціації полягає у застосуванні особисто-орієнтованих, загальнокомандних та змішаних підходів, орієнтуючись на оцінку важливості факторів, які впливають на те, щоб таланти залишалися працювати у стартапі.

Розглядаючи персонал українського стартапу Lemon.io як експериментальну групу талантів на предмет дослідження факторів, які впливають на їх утримання в команді, можна зробити такі висновки – рекомендації засновникам та керівникам:

1) Політику компенсацій та пільг, яка пов'язана, як правило, з матеріальним стимулюванням талантів необхідно реалізовувати з орієнтацією на особисті досягнення, потреби та можливості працівника.

2) Добробут і задоволеність працівників, безпека та стабільність їх роботи, професійний розвиток та можливості зростання – це фактори, які вимагають змішаних підходів до утримання талантів, що означає поєднання особисто-орієнтованих та загальнокомандних підходів.

3) У сфері лідерства та менеджменту, корпоративної культури та організації роботи необхідно застосовувати загальнокомандні підходи до утримання талантів, суть яких полягає у виробленні та реалізації єдиної по відношенню до усіх членів команди політики щодо прозорості у діяльності керівництва, стилю управління, внутрішніх комунікацій, корпоративної культури, робочих графіків та інше.

Так, як фактори у категоріях «робоче середовище та культура», «лідерство та менеджмент», а також «гнучкість та організація роботи» демонструють майже 100% важливість для усієї команди стартапу і належать до немонетарних способів заохочення та утримання талантів вважаємо доцільною їх детальнішу характеристику з точки зору потреб та можливостей практичного застосування у стартапах.

Зв'язок між культурою компанії та ростом її бізнес-показників не викликає жодних сумнівів і доведений на рівні теорії та практики. У 2019 році Інститут корпоративної продуктивності (ІКП) оприлюднив дослідження про те, що потрібно організації для успішної трансформації своєї культури. Фахівцями установи досліджено майже 7700 професіоналів світового бізнесу, які представляють тисячі компаній, 64% з яких мали досвід трансформації культури [14].

Звіт виявив прямий зв'язок між культурним здоров'ям компанії та її бізнес-показниками, а його головний висновок про те, що високоефективні компанії (ті, що продемонстрували значне зростання доходів, прибутковості ринкової частки та задоволеності клієнтів протягом п'яти років, що передували проведенню дослідження) характеризуються здоровими рисами в культурі організації, зосереджувалися на розкритті найкращих здібностей своїх співробітників, заохоченні інновацій та співпраці. Ці компанії

також частіше отримували високі оцінки за низкою практик управління персоналом, включаючи активну підтримку різноманітності та інклюзивності, сприяння безперервному навчанню, а також підтримували прозорість в управлінні. Таким чином, сильна, здорова культура компанії будується на довірі, зворотному зв'язку і є головною передумовою створення середовища, в якому співробітники реалізують місію та цілі компанії.

У 1970-х роках у менеджменті з'явився термін “лідерство служіння”, автором якого став Роберт Грінліф – экс-директор із розвитку управління однієї з найбільших компаній зв'язку США «AT&T». Найбільш відомими та актуальними для утримання талантів у стартапах є його тези про те, що лідерам та управлінцям в першу чергу потрібно звертати увагу на потреби та цінності своїх послідовників та про лідерів, які повинні не тільки бути першими та управляти, а в першу чергу служити іншим.

Щодо ефективної комунікації з боку керівництва компанії, прозорості у діяльності, а також управління, що базується на цілях та результатах, то одним із найбільш ефективних інструментів реалізації цих завдань для стартапу може стати запровадження системи OKR (“objectives and key results” – цілі та ключові результати) [15]. Підхід, який базується на OKR широко використовуються в найбільших технологічних компаніях світу, включаючи Google, Meta, Adobe. Перевагою використання OKR у стартапі та сильною стороною в утриманні талантів є, по перше, забезпечення публічності (кожен повинен мати можливість бачити, над чим працюють інші і як вони це робили в минулому), по друге – формування комунікаційної основи (кожен розуміє, який внесок він робить у виконання місії), по третє – дотримання принципів підзвітності (кожен розуміє очікування всієї команди та кожного її члена).

Одним із важливих факторів утримання талантів в стартапах є реалізація механізмів зворотнього зв'язку від співробітників. Згідно з опитуванням Корнельського університету, в якому взяли участь 439 осіб, 85% працівників відчують, що вони не в змозі висловитися, 70% вагаються, чи варто говорити, а 42% приховують інформацію [8]. Це та багато інших досліджень підтверджують глобальний характер проблеми, пов'язаної з отриманням керівником або власником організації, в тому числі тієї, яка функціонує як стартап, вчасної та достовірної інформації від співробітників. З цього приводу генеральний директор компанії Charles Swab Уолтер Беттінгер зазначає, що “бути останнім, хто дізнається” було для нього викликом номер один. Якщо вдається побудувати процес зворотного зв'язку, то це приводить до того, що працівники почуваються впевненішими та задоволеними роботою, з'являється глибша довіра між членами команди, точне визначення сфер для зростання та потужна система підтримки, яка вирівнює усіх. На наше переконання, створення ефективного зворотнього зв'язку – це завдання лідера стартапу, результат його відкритості, чесності та прозорості перед командою.

Результати опитування працівників стартапу Lemon.io демонструють високу ступінь важливості факторів утримання талантів в категорії «гнучкість та організація роботи». Пандемія COVID-19 актуалізувала та підсилила важливість віддаленої роботи, а повномасштабна агресія росії у лютому 2022 року спричинила зростання цього явища в Україні. Американський письменник та журналіст Даніель Пінк у книзі «Драйв. Дивовижна правда про те, що нас мотивує» вказує на те, що автономія на робочому місці підвищує мотивацію, оскільки, працівники самі вирішують, скільки часу вони хочуть витратити на виконання роботи [4].

Крім того, автономія дозволяє працівникам вирішувати, як саме вони мають виконувати свою роботу. Автор наголошує, що люди не працюють так активно, коли знають, що їх контролюють, а автономія передбачає самоконтроль та власні дедлайни, а також мінімізує зовнішній тиск. Зважаючи на те, що для стартапу більше важливі креативні ідеї та рішення для виходу на ринок або масштабування бізнесу, вважаємо, що їх власникам та керівникам необхідно підтримувати концепцію віддаленої роботи та гнучких графіків з врахуванням специфіки пропонованих продуктів та послуг. Такий

підхід дозволить додатково мотивувати персонал, створити передумови для ефективного самоуправління робочим часом.

Висновок та перспективи подальших досліджень. Зважаючи на те, що будь-який стартап дуже часто розпочинається з обмежених витрат та ресурсів і не має достатньо прибутків для швидкого росту, для їх засновників та керівників найбільшою цінністю стають люди, які уособлюють таланти стартапу. Утримання талантів в стартапі набуває більшої актуальності та важливості у порівнянні з умовами стандартизованого бізнесу, адже стартап базується на унікальних ідеях, втілення яких вимагає особливих знань, вмінь та навичок персоналу. У запропонованому дослідженні на основі практичного досвіду авторів та з врахуванням теоретичних положень управління персоналом узагальнено проблеми, виклики та можливості стартапів у сфері утримання талантами. Це дало змогу підтвердити необхідність, визначити переваги та основні підходи до утримання талантів. Проведене авторами опитування фокус-групи в українському стартапі Lemon.io дозволило отримати оцінку важливості категорій та факторів утримання талантів у стартапів. Встановлено, що найбільший вплив на те, щоб таланти залишалися у стартапі мають фактори у таких категоріях як «робоче середовище та культура», «лідерство та менеджмент», а також «гнучкість та організація роботи». Враховуючи те, що представлені дослідження ґрунтуються на результатах опитування невеликої групи працівників одного стартапу, їх висновки, узагальнення та рекомендації не можуть бути поширені на усіх суб'єктів, які функціонують як стартап-компанії. Для розроблення загальноприйнятних підходів до утримання талантів необхідні подальші дослідження, які охоплять як більшу кількість стартапів, так і розширять сферу їх діяльності. Масштабування авторського опитувальника на персонал різних стартапів дозволить провести оцінку та порівняльний аналіз факторів утримання талантів, релевантність результатів яких буде набагато вищою. Крім того, подальші дослідження доцільно спрямувати на пошук, обґрунтування та використання математичного та графічного інструментарію для ґрунтовнішого представлення результатів оцінювання факторів утримання талантів.

Література

1. *Global 500*. (2023). URL: <https://fortune.com/ranking/global500/>
2. Blank S., Dorf B. (2020). *The Startup Owner's Manual: Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley. 608 p.
3. Shafer L. (2016). *Deliberately Developmental. How workplaces can build success by unlocking the potential of every employee*. URL: <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/16/04/deliberately-developmental>
4. Некрасов Д. (2022). *Коштів не вистачає, таланти тікають, але не все так погано. На чому тримається стартап-екосистема України*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/01/20/681620/>
5. Харий Я. (2022). *Український фонд стартапов (УФС): окупятся ли инвестиции государства в стартапы?* URL: <https://inventure.com.ua/analytics/formula/ukrainskij-fond-startapov-ufs-okupyatsya-li-investicii-gosudarstva-v-startapy>.
6. Krasavtsev B. (2022). *USF continues to work to save and developed Ukraine's startup*. URL: <https://ucluster.org/en/blog/2022/06/usf-countinues-to-work-to-save-ukraines-startupecosystem>.
7. Дудко В. (2022). *Нація стартапів? Мінцифри хоче залити мільярдами ІТ-ринок, щоб Україна перестала бути «аутсорс-країною». Наскільки реальний цей план*. URL: <https://forbes.ua/inside/natsiya-startapiv-v-mintsifri-bachat-v-ukraini-minimum6000-startapiv-cherез-10-rokiv-yakiy-plan-13072022-7094>.
8. Moss J. (2022). *The Pandemic Changed Us. Now Companies Have to Change Too*. URL: <https://hbr.org/2022/07/the-pandemic-changed-us-now-companies-have-to-change-too>.

9. Двек К. (2017). *Налаштуйся на зміни. Нова психологія успіху*. К.: Наш формат. 288 с.
10. Тіль П. (2015). *Від нуля до одиниці. Нотатки про стартапи, або як створити майбутнє*. К.: Наш формат. 232 с.
11. Kondryn M. (2020). *HR Atlas A Roadmap to Healthy Organisation for Start-ups, Small & Mid-Sized Businesses*. URL: <https://www.amazon.com/Atlas-Organisation-Start-ups-Mid-Sized-Businesses-ebook/dp/B08D8F4D65>
12. Лалу Ф. (2017). *Компанії майбутнього*. Х.: КСД. 544 с.
13. Пінк Д. (2023). *Драйв. Дивовижна правда про мотивацію*. К.: Лабораторія. 208 с.
14. Vatchev D. (2020). *How to be in the 10%, when 90% of startups fail*. URL: <https://startups magazine.co.uk/article-how-be-10-when-90-startups-fail>

References

1. *Global 500*. (2023). URL: <https://fortune.com/ranking/global500/>
2. Blank S., Dorf B. (2020). *The Startup Owner's Manual: Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley. 608 p.
3. Shafer L. (2016). *Deliberately Developmental. How workplaces can build success by unlocking the potential of every employee*. URL: <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/16/04/deliberately-developmental>
4. Nekrasov D. (2022). *Koshtiv ne vystachaie, talanty tikaiut, ale ne vse tak pohano. Na chomu trymaietsia startup-ekosystema Ukrainy*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/01/20/681620/>
5. Kharyi Ya. (2022). *Ukrayinskyi fond startupov (UFS): okupiatsia li investitsiyi gosudarstva v startapy?* URL: <https://inventure.com.ua/analytics/formula/ukrainskij-fond-startupov-ufs-okupyatsya-li-investicii-gosudarstva-v-startapy>.
6. Krasavtsev B. (2022). *USF continues to work to save and developed Ukraine's startup*. URL: <https://ucluster.org/en/blog/2022/06/usf-countinues-to-work-to-save-ukraines-startupecosystem>.
7. Dudko V. (2022). *Natsiia startapiv? Mintsyfry khoche zalyty miliardamy IT-rynok, shchob Ukraina perestala buty «outsors-krainoiu». Naskilky realnyi tsei plan*. URL: <https://forbes.ua/inside/natsiya-startapiv-v-mintsifri-bachat-v-ukraini-minimum6000-startapiv-cherez-10-rokiv-yakiy-plan-13072022-7094>.
8. Moss J. (2022). *The Pandemic Changed Us. Now Companies Have to Change Too*. URL: <https://hbr.org/2022/07/the-pandemic-changed-us-now-companies-have-to-change-too>.
9. Dvek K. (2017). *Nalashhuisia na zminy. Nova psykholohiia uspikhu*. К.: Nash format. 288 с.
10. Til P. (2015). *Vid nul'ia do odyntysi. Notatky pro startapy, abo yak stvoryty maibutnie*. К.: Nash format. 232 с.
11. Kondryn M. (2020). *HR Atlas A Roadmap to Healthy Organisation for Start-ups, Small & Mid-Sized Businesses*. URL: <https://www.amazon.com/Atlas-Organisation-Start-ups-Mid-Sized-Businesses-ebook/dp/B08D8F4D65>
12. Lalu F. (2017). *Kompanii maibutnoho*. Kh.: KSD. 544 с.
13. Pink D. (2023). *Draiv. Dyvovyzhna pravda pro motyvatsiiu*. К.: Laboratoriia. 208 с.
14. Vatchev D. (2020). *How to be in the 10%, when 90% of startups fail*. URL: <https://startups magazine.co.uk/article-how-be-10-when-90-startups-fail>