

## Методы определения структуры для IT-стартапа

Плотников Д.М.

1-й курс, факультет ИТиАБД

Финансовый университет при Правительстве РФ

e-mail: daniil.plotnikov@gmail.com

**Аннотация.** В статье раскрывается механизм определения наиболее подходящей организационной структуры для стартапа. Выполнен анализ организационных структур уже действующих стартапов, а также сравнение с крупными корпорациями и их стилем работы. В результате будет выбрана организационная структура, наиболее подходящая для компаний, создающих инновационные продукты.

**Ключевые слова:** стартап, организационная структура, бизнес в IT.

### Methods for defining the organizational structure for an IT startup

Plotnikov D.M.

1st year, Faculty of ITaBDA

Financial University under the government of Russian Federation

e-mail: daniil.plotnikov@gmail.com

**Annotation.** The article reveals a mechanism for determining the most suitable organizational structure for a startup. An analysis of the organizational structures of already operating startups, as well as a comparison with large corporations and their style of work has been carried out. As a result, an organizational structure will be chosen that is most suitable for companies creating innovative products.

**Keywords:** startup, organizational structure, business in IT.

Понятие «стартап» известно с 1939 года. В то время практически все предприятия, работающие в сфере «высоких технологий», сосредоточились в районе на юго-западе Сан-Франциско, в народе названном «Силиконовой долиной». Туда же приехали два выпускника Массачусетского университета: Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард. Они впервые употребили такое слово, как стартап, назвав так свой небольшой проект. Сейчас это уже крупная фирма по изготовлению компьютерной техники. К концу 90-х годов XX века этот термин уже активно использовался всеми создателями новых технологий.

На сегодня общепринятое понимание стартапа таково – это организация, создающая новый продукт или услугу в условиях высокой неопределенности.

Во времена создания таких компаний, как Google или Facebook, практически каждый, имеющий отношение к информационным технологиям, пытался создать свой стартап. Этому явлению даже дали название: «Доктоккомания». В тот момент практически любой стартап удавалось монетизировать. Сейчас это сделать сложнее, и в данном исследовании мы хотели бы рассмотреть успешные модели управления IT-проектами.

Стартапы серьезно изменили экономику мира в целом. В США, к примеру, девять наиболее успешных интернет-стартапов (Google, Facebook, Amazon, Salesforce, VMware, Twitter, Zynga, Groupon, Apple) произвели более триллиона долларов из 15 всего национального продукта страны.

По статистике, ежегодно создается более 100 млн стартапов, и у каждого руководителя возникает вопрос: «Как правильно организовать корпоративную среду так, чтобы добиться поставленных целей». На данный момент существует множество книг на тему: как создать прибыльный стартап, но в этих научных трудах уделяется мало внимания именно модели управления, а ведь это один из ключевых пунктов при создании собственного бизнеса.

Почему некоторые стартапы, несмотря на полезную цель, немалые финансовые вливания и профессиональный подход, закрываются, не продержавшись на рынке и полугода? Одна из причин неудач – это неправильно выстроенная модель управления.

Попытаемся определить, есть ли определенная модель управления, которая наиболее подходит всем видам стартапов и с помощью которой владелец сможет максимально эффективно добиваться своих целей, или же каждый создающийся стартап по-своему уникален и поэтому требует отдельного анализа.

Мы рассмотрим модели управления компанией, наиболее популярные в наше время.

- линейная
- функциональная
- матричная
- дивизионная

Можно часто встретить разновидности этих структур (линейно-штабные, функционально-штабные и пр.). С нашей точки зрения, они являются суррогатами от вышеперечисленных моделей управления, поэтому отдельно мы их рассматривать не будем.

Линейная организационная структура – иерархическая модель управления, называемая также пирамидальной или бюрократической. Линейная структура состоит из руководителя и нескольких подчиненных, подчиняющихся только их прямому управляющему.

Плюсы:

- быстрая реакция на прямые приказания;
- простота построения самой структуры;
- высокая степень «прозрачности» деятельности всех структурных единиц.

Минусы:

- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления.

Функциональная структура. Если в линейную структуру ввести прямые и обратные функциональные связи между сотрудниками, то она станет функциональной.

Плюсы:

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.

Минусы:

- значительное усложнение связей внутри предприятия;
- затруднение координации деятельности организации.

Дивизионная структура. Дивизион – это крупное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.

Иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются как отдельные юридические лица.

Плюсы:

- наличие тенденций к децентрализации;
- высокая степень самостоятельности дивизионов.

Минусы:

- ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
- частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов.

Матричная структура.

Используя матричную структуру, можно вести несколько проектов одновременно. В данной структуре назначается ответственный за проект, и ему выделяются работники из необходимых для проекта отделов.

Плюсы:

- снижение затрат на разработку новшеств;
- сокращение времени на внедрение новшеств.

Минусы:

- большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

Чтобы понять, какая модель управления является оптимальной, нужно проанализировать, как устроена работа в лучших стартапах, рассмотреть наиболее сложные моменты в построении структуры менеджмента компаний. Выборку стартапов проведем по их стоимости на рынке.

Анализ корпоративной среды стартапа проведем по следующим критериям:

- Кадровая политика
- Рост компании
- Разработка и разъяснения сотрудникам видения будущего компании
- Иерархия в компании.

Проблемы были сформулированы в книге «Управление стартапом: как руководить компанией на разных этапах роста», написанной основателем крупного стартапа. Из нее возьмем проблемы, с которыми столкнулся автор при организации корпоративной среды своей компании, и проанализируем решения этих проблем на выборке стартапов.

Анализу подвергнем следующие компании:

- Airbnb – 25.5 млрд рублей (онлайн-площадка для размещения, поиска и краткосрочной аренды частного жилья по всему миру);
- Uber – 18.2 млрд рублей (мобильное приложение для поиска, вызова и оплаты такси или частных водителей);
- Dropbox – 10 млрд рублей (сервис, предоставляющий хранение данных в облачных хранилищах);
- Snapchat – 10 млрд рублей (приложение для обмена фотографиями и видео).

Как правило, на начальном этапе создатели стартапа не нанимают большого количества сотрудников, однако этот критерий стоит рассмотреть, чтобы понять, какого вектора развития придерживаться на начальном этапе, чтобы позже не возникало проблем с наймом персонала.

По мнению основателей стартапа «Matrix partners», найм сотрудников – одна из самых сложных, но в то же время важных задач компании. В настоящее время руководство компании тратит около 70% времени на поиск кадров. («Особенности поиска сотрудников для стартапа.», 2015)

1) Airbnb. Первое время штат компании состоял из двух человек. Они же путешествовали, чтобы сделать фотографии предоставляемого жилья первых клиентов. («История успеха Airbnb: как заработать миллиарды

долларов на сдаче жилья через интернет», 2014)

2) Uber. На раннем этапе компании штат не превышал трех человек: двое из них создавали приложение, третий занимался поиском водителей и автомобилей. (Бочкарева Е. «Краткая история взлетов и падений Uber», 2015)

3) Dropbox. На самом старте этого проекта штат компании превышал 40 человек. («Dropbox, который не продался Джобсу», 2011)

4) Snapchat. Трое студентов придумали и реализовали идею обмена фотографиями и видео. (Лашков А. «Как создать крутой стартап и отказаться продать его за 3 млрд рублей.», 2012)

Как мы видим, на начальном этапе, руководители стартапов совсем не нанимают сотрудников. Однако со временем появляется потребность в работниках, и в каждом из перечисленных стартапов нанятые сотрудники были задействованы в различных проектах, мало связанных с их профессиональной компетенцией.

Рост всегда ассоциируется с успехом и процветанием, но с увеличением компании появляются и проблемы: утрата контроля, ухудшение качества товара и т.д.

1) Airbnb. На данный момент (2017 год) в каждом офисе стартапа Airbnb работает 14 групп сотрудников, каждая из которых отвечает за свою часть. В каждой из этих групп около 10 человек. У компании около 12 офисов в разных точках мира.

2) Uber. В компании работают более 6700 сотрудников, их количество стремительно растет. «Прикованные к миллионным долларам – как Uber расценивает ценных сотрудников»

3) Dropbox. Уже на 2-м месяце существования компании работало более 2000 сотрудников.

4) Snapchat. Несмотря на закрытую корпоративную структуру и скрытность главного управляющего, штат компании превысил 1900 человек.

Со временем компании разрастаются, и без грамотно выстроенной структуры управления работа в стартапе превратилась бы в хаос.

У каждой компании есть планируемый вектор развития. Как правило, его обсуждает и составляет топ-менеджмент стартапа. В некоторых компаниях рядовых сотрудников посвящают в планы компании, тем самым их мотивируя, а другие стартапы, наоборот, считают, что посвящение обычных работников в планы компании может быть даже опасным.

1) Airbnb. Один из самых «либеральных» стартапов. Здесь нет различий между главой компании и обычным сотрудником. Претендовать на знание того, как компания собирается развиваться в ближайшее время, имеет право любой работник стартапа.

2) Uber. Модель управления этой компании схожа с моделью Airbnb. Главные постулаты компании – это свобода и равенство.

3) Dropbox. Это крупная компания, где работают одни из лучших программистов и разработчиков программного обеспечения. Компания придает большое значение кадрам, давая своим работникам возможность самостоятельного выбора проектов внутри компании.

4) Snapchat. Владелец компании очень скрытен. По словам работников компании, основатель Snapchat не всегда делился планами на будущее с верхушкой своей компании, не говоря уже о рядовых сотрудниках. Однако что касается внутренней работы коллектива – у сотрудников есть возможность переходить из отдела в отдел, обсуждая детали проекта.

Как мы видим, в работе над проектом стартап, как правило, дает полную свободу и приветствует креативность.

То, как осуществляется управление персоналом, у кого какие полномочия в компании, все это определяется иерархией компании. Очень важно выбрать подходящую иерархию для компании, ведь позже уже будет очень сложно как-либо ее кардинально поменять. В худшем случае неправильная организация менеджмента может привести к хаосу.

1) Airbnb. В компании нет как таковой организованной иерархической структуры. Менеджеры в этом стартапе выступают в качестве координаторов. Они не дают четких указаний и не ставят жестких сроков и задач. Считается, что работник, проникнувшись общей миссией компании, будет работать в удобном ему темпе, что принесет максимальную пользу для компании.

2) Uber. В данном стартапе тоже прозрачная иерархия. Есть возможность свободного перехода из одного отдела в другой, взаимодействие между разными отделами в процессе работы.

3) Dropbox. В компании работникам дают возможность высказать свое видение на будущее компании и высказывать предложения для улучшения ее работы. Также есть возможность работать над своими проектами во вне-рабочее время.

4) Snapchat. Этот стартап можно назвать одним из самых закрытых и скрытных. Идеи развития, вынашиваемые основателем, неизвестны даже топ-менеджменту. Однако что касается работы над своей частью работы, креативность в подходе только приветствуется. Чтобы более качественно выполнить свою часть работы, сотрудник может подключать работников из других сфер компании.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что линейная и функциональная структуры, основанные на бюрократическом подходе, не подходят стартапам. При этих моделях управления сотрудники компании мало знакомы друг с другом и не высказывают своих мнений по дальнейшему развитию компании, что противоречит принципу управления большинства стартапов.

Дивизионная и матричная структуры управления гораздо больше подходят модели IT-стартапа. Как уже было сказано выше, при дивизионной структуре ослабляется контроль над деятельностью каждой отрасли стартапа. Также ослабляется связь между сотрудниками различных отделов компании. Из проведенного исследования можно сделать вывод, что свободное обсуждение работы с сотрудниками различных направлений одна из важ-

ных черт IT-стартапов. Следовательно, данная модель управления не полностью удовлетворяет всем потребностям IT-стартапа.

С нашей точки зрения, матричная структура наиболее подходит IT-стартапу. В матричной модели требуется гораздо меньше времени на внедрение нововведений, а стартапу приходится работать в условиях высокой неопределенности, что требует постоянного введения новшеств. Также при матричной модели управления гораздо проще ориентироваться на потребности клиентов, что в стартапе тоже немаловажно, так как им приходится работать с инновационным продуктом и неизвестно как его примет потребитель.

Из проведенного выше анализа можно сделать следующие выводы:

1. Не каждая модель управления подходит для такого типа компании, как IT-стартап.
2. Свобода в работе над проектами – одна из отличительных черт стартапа.
3. Из выбранных моделей управления наиболее подходит матричная.

Проведя анализ по четырем наиболее успешным стартапам, можно сделать вывод, что при управлении такого типа компаний руководством применяются различные принципы из разных структур управления, однако основная часть работы построена на матричной модели управления и, создавая интернет-стартап, необходимо стремиться устроить работу компании, прибегая к матричной структуре.

#### Список литературы:

1. *Гришин Н.* Забег на месте // Секрет фирмы. Коммерсант.ру. 2013. 3 сент. Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/doc/2266344>. – Загл. с экрана.
2. *Гулько И.* 5 главных причин провала стартапа: обсуждение на «Quora» / И. Гулько. Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://siliconrus.com/2015/02/fail-reasons>. – Загл. с экрана.
3. *Кудинов И.* Незрелость ангелов и стартапов / И. Кудинов // Деловой Петербург. 2014. 28 мая. Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: [http://www.dp.ru/a/2014/05/28/Nezrelost\\_angelov\\_i\\_star](http://www.dp.ru/a/2014/05/28/Nezrelost_angelov_i_star). – Загл. с экрана.
4. О проекте // GenerationS. Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <http://generationstartup.ru/about>. – Загл. с экрана.

#### References

1. *Grishin N.* Zabeg na meste [Running on theSpot]. Sekret firmy. Kommersant.ru, 2013, Sept. 3. Available at: <http://www.kommersant.ru/doc/2266344>.
2. *Gunko I.* 5 glavnykh prichin provala startapa: obsuzhdenie na «Quora» [Top 5 Reasons for the Failure of a Start-up: a Discussion on «Quora»]. Available at: <http://siliconrus.com/2015/02/failreasons/>.
3. *Kudinov I.* Nezrelost angelov i startapov [Immature Angels and Start-ups]. Delovoy Peterburg, 2014, May 28. Available at: [http://www.dp.ru/a/2014/05/28/Nezrelost\\_angelov\\_i\\_star/](http://www.dp.ru/a/2014/05/28/Nezrelost_angelov_i_star/).
4. О proekte [On the Project]. GenerationS. Available at: <http://generation-startup.ru/about/>.