

СХО-МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ СТАРТАПІВ РАННІХ СТАДІЙ

МОНЕТА Максим Віталійович, <https://orcid.org/0009-0004-2730-4298>,
аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права», Київ, Україна,
monetamv@krok.edu.ua

Тип статті:
дослідницька
стаття

Надійшло:
12.03.2026

Прийнято:
28.04.2026

Опубліковано:
31.05.2026

УДК:
005.95/.96:
658.114.3:001.8
95

**JEL
Classification:**
L26, M13, O31,
J24

**Засновник і
видавець:**
Київський національний економічний університет імені
Вадима Гетьмана

Анотація. У статті досліджується специфіка управління компетенціями команд стартапів на ранніх стадіях розвитку (pre-seed та seed) з акцентом на їхню здатність до ефективного тестування гіпотез. Обґрунтовано ключову тезу про те, що венчурні інвестори вкладають ресурси не стільки в початкову ідею, скільки в команду та її вірогідну спроможність ітеративно тестувати гіпотези для пошуку відповідності продукту ринку (Product-Market Fit) і подальшого масштабування. На основі міжнародних фреймворків (зокрема EntreComp) та практичних досліджень проаналізовано таксономію підприємницьких навичок, де ефективним інструментом оптимізації ресурсів без невиправданого розширення штату визначено застосування гнучкої моделі СхО (Chief Everything Officer). Для розуміння впливу зовнішнього середовища здійснено порівняльний аналіз екосистем Сан-Франциско, Стокгольма та Києва, який доводить, що умови оточення, рівень конкуренції та доступність венчурного капіталу безпосередньо формують унікальні вимоги до пріоритетності компетенцій засновників. Зроблено висновок, що цілеспрямоване управління компетенціями впливає на досягнення цілей стартапу та є вагомим чинником сталого розвитку стартап-екосистем, тоді як низькі початкові витрати й мобільність малої команди дозволяють зробити процес перевірки ідей економічно доцільнішим від інших бізнес-моделей. Запропоновано інтегровану матрицю компетенцій, яка об'єднує компетенції важливих в сфері освіти, підприємництва та стартапів. Адаптовано модель СхО до ранніх стартапів для відповідності компетенцій з матриці — компетенціям стартапів. Запропоновано таблицю імперичного дослідження українських стартапів з відповідністю компетенцій засновників їх ролі СхО в стартапі. В результаті аналізу на прикладі трьох екосистем виявлено екосистемну варіативність пріоритетності компетенцій. Запропоновано практичні рекомендації для засновників стартапів.

Ключові слова: стартап, екосистема, компетенції, інновації, інвестиції, підприємництво.

Як цитувати: Монета, М. В. (2026). СхО-модель управління компетенціями стартапів ранніх стадій. *Стратегія економічного розвитку України*, 58, 276-290.
<https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.276.290>

Cite as: Moneta, M. (2026). СхО Model of Competence Management in Early-Stage Startups. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, 58, 276-290.
<https://doi.org/10.33111/sedu.2026.58.276.290>



Вступ

У сучасній венчурній індустрії загальноприйнятою є теза про те, що на ранніх стадіях розвитку стартапу (pre-seed та seed) інвестори вкладають капітал насамперед у команду, а не в початкову ідею. Ключовим критерієм виступає вірогідна спроможність команди ефективно тестувати гіпотези для досягнення стратегічних цілей. Постановка проблеми в загальному вигляді полягає в тому, що ця спроможність безпосередньо залежить від наявних компетенцій засновників та специфіки умов зовнішнього оточення. Це формує важливе наукове та практичне завдання: визначити оптимальні моделі управління людським капіталом у стартапах для підвищення їхньої виживаності в умовах високої невизначеності та обмежених ресурсів.

Метою дослідження є визначення впливу екосистемних умов на управління компетенціями команд стартапів ранніх стадій для забезпечення їхнього сталого розвитку. Досягнення цієї мети передбачає вирішення кількох проміжних завдань: інтегрувати теоретичні фреймворки навичок із практичною моделлю СхО; визначити пріоритетність компетенцій з погляду венчурних інвесторів; здійснити порівняльний аналіз впливу різних екосистем.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці інтегрованої матриці компетенцій, адаптації моделі СхО до умов стартапів ранніх стадій та виявленні екосистемної варіативності пріоритетності навичок.

Огляд літератури

Огляд світової літератури свідчить, що дослідження компетенцій стартапів потребує окреслення їхнього життєвого циклу. Basel Area (Basel Area, 2025) деталізує етапи: pre-seed стадія передбачає валідацію гіпотез щодо попиту та залучення ключових стейкхолдерів, тоді як seed стадія — валідацію гіпотези цінності з робочим прототипом. Silicon Valley Bank (Silicon Valley Bank, 2025) узагальнює це як «ранню стадію», що передбачає формування малої, але залученої команди. Оскільки стартапи є формою підприємництва, базовим для розуміння їхніх навичок є фреймворк EntreComp від Європейської Комісії (Vacigalupo, 2016), що виділяє 3 зони (ініціація ідей, ресурси, дії для зростання). В Україні модель EntreComp4YouthUA (EntreComp4YouthUA, 2024) розширює цю структуру до 4 зон. Крім того, «Базова шкала підприємницьких компетентностей» (Cárdenas-Gutiérrez et al., 2021) поділяє навички на операційно-маркетингові, соціально-бізнесові/правові та економіко-фінансові. У практичній площині дослідження Harvard Business School (Eisenmann, 2020) наближають компетенції до ролей засновників (маркетинг, продукт, фінанси тощо). М. Blumberg та Р. Pangarkar (Blumberg & Pangarkar, 2021) систематизують ці ролі через концепцію СхО (Chief Everything Officer), а систематичний огляд Argaw (2024) зводить усі навички до трьох блоків: особистісні, організаційні та зовнішні. Венчурний підхід до оцінки цих навичок глибоко розкрито в працях Р. Gompers та ін. (Gompers et al., 2016). Автори дослідження NBER, як і автор статті, засновують дилему вибору пріоритетів на концепціях «жокей проти коня» (Kaplan & Stromberg, 2009) та «двостороннім зіставленням» Соренсена (Sørensen, 2007). Дослідження Ніни Рапо (Rapo, 2021) також спирається на дані HBS (Cárdenas-Gutiérrez et al., 2021) та NBER

(Gompers et al., 2016) й приходять до аналогічних висновків. Значна частина вивчених джерел спирається на роботи Еріка Ріса (Ries, 2011), Стіва Бланка (Blank, 2003) як фундаментальні.

Невирішені питання: Незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу (EntreComp, BSEC) та практичні напрацювання (СхО), у науковій літературі залишається недостатньо вивченим питання того, як ці універсальні моделі адаптуються до специфіки конкретних локальних стартап-екосистем (з різним рівнем доступу до капіталу), що обґрунтовує необхідність даного дослідження.

Методологія

Здійснено концептуально-аналітичне дослідження. Для порівняльного аналізу було обрано три контрастні екосистеми (Сан-Франциско, Стокгольм, Київ) за критеріями доступності капіталу та інституційної підтримки. Для верифікації тенденцій української екосистеми проаналізовано вибірку українських стартапів (на основі відкритих баз даних Crunchbase щодо структури ролей співзасновників).

У роботі використано методи системного аналізу для узагальнення теоретичних фреймворків, зокрема EntreComp (Basigalupo, 2016), BSEC (Cárdenas-Gutiérrez et al., 2021), метод порівняльного аналізу для зіставлення характеристик екосистем (Сан-Франциско, Стокгольм, Київ), а також синтез емпіричних статистичних даних на основі опитувань інвесторів від NBER (Gompers et al., 2016) та HBS (Eisenmann, 2020) для валідації гіпотез. Теоретичною основою слугують сучасні концепції підприємництва та модель крос-функціонального розподілу ролей СхО.

Вибір екосистем є ілюстративним, для демонстрації впливу екосистемного контексту на основі практичного досвіду автора в роботі з представниками даних екосистем. В рейтингу (Startup Genome, 2025) серед зростаючих екосистем Київ займає 91-100 місце, в загальному рейтингу Стокгольм займає 31 в світі та 5 місце в Європі, Сан Франциско 1 в світі. Вибір екосистем зроблено з огляду демонстрації СхО-методу оцінки компетенцій в різних умовах. Проведено емпіричне дослідження українських стартапів та ролей їх засновників для співставлення з розглянутою моделлю СхО.

Компетенції з різних джерел систематизовано в інтегрованій матриці для можливості системного аналізу. Критерієм аналізу для оцінки важливості компетенцій в матриці засновано на кількісному аналізі HBS (Eisenmann, 2020). Прикладом багатofакторного аналізу, який враховує, в тому числі, і компетенції засновників слугує методологія рейтингу (Startup Genome, 2025).

Результати

Дослідження таксономії компетенцій команд стартапів потребує чіткого окреслення стадій їхнього життєвого циклу на основі актуальних аналітичних підходів.

Стадії розвитку стартапів описують життєвий цикл організацій цього типу. До ранніх зазвичай відносять pre-seed та seed. Basel Area (Basel Area, 2025) де-

талізує етапи: «Pre-seed стадія передбачає валідацію гіпотез щодо клієнтів, попиту та пропозиції, залучення ключових стейкхолдерів (СТО, CFO, СМО тощо)», тоді як «seed стадія означає, що завершено початкове дослідження продукту та ринку, які показали життєздатний попит на рішення. Мета seed стадії — валідувати гіпотезу цінності з робочим прототипом». Silicon Valley Bank (Silicon Valley Bank, 2025) узагальнює pre-seed та seed як «рання стадія» й підкреслює, що «ця фаза частіше включає формування малої, але залученої команди, яка працює над запуском початкової версії продукту».

Стартапи є формою підприємництва, тому проаналізуємо які підприємницькі компетенції розглядає фреймворк EntreComp від Європейської Комісії (Basigalupo M, 2016). Визначено 3 зони компетенцій — ініціація ідей та можливостей, ресурси для забезпечення виконання, дії для забезпечення зростання. Ці зони розкрито в 15 більш детальних компетенцій. Дія Освіта (EntreComp4YouthUA, 2024) в свою чергу виділяє 4 зони та 20 компетенцій, деталізуючи запропоновані в EntreComp додавши зону компетенцій, що створює передумови для покращення інших навичок.

В університеті Севільї (Іспанія) та Аальборгу (Данія) запропонували (Cárdenas-Gutiérrez A., 2021) «Базову шкалу підприємницьких компетентностей» (BSEC) для системи освіти, виділивши такі ключові зони:

- операційно-маркетингові компетенції,
- соціально-бізнесові та правові компетенції,
- економіко-фінансові компетенції.

В професійній літературі, статтях та публікаціях про стартапи використовують зони компетенцій, які більше наближені до ролей засновників і команди стартапу ранньої стадії. У практичній площині, зокрема згідно з дослідженнями Harvard Business School (Eisenmann, 2020), компетенції частіше класифікують відповідно до ролей засновників: ціннісна пропозиція для клієнтів, управління продуктом, маркетинг та продажі, технології та операційна діяльність, управління фінансами, залучення капіталу, прийняття рішень, управління командою, особисті риси засновника.

На ранніх стадіях формальні ролі в стартапах рідко обмежуються вузькими компетенціями. Натомість застосовується гнучка концепція СхО (Chief Everything Officer), яка передбачає, що незалежно від офіційної посади (CEO, СМО, СТО тощо), члени команди крос-функціонально виконують ті завдання, які є найбільш критичними для поточних потреб проекту.

В книзі про СХО стартапу (Blumberg & Pangarkar, 2021) йде мова про «дев'ять най-поширеніших функцій у стартапах»: фінанси, люди (команда), маркетинг, продажі, клієнти, розвиток бізнесу, продукт, операції, регуляції. Як побачимо вони по майже повторюють компетенції з HBS (Eisenmann, 2020).

Систематичний огляд робіт про успіх стартапів (Argaw, 2024), який проводили в університеті Пекіну, теж виводить три зони компетенцій, які об'єднують бачення EntreComp та підхід СхО компетенцій. Це наступні три зони компетенцій: особистісні (підприємницьке бачення, лідерство, адаптивність), організа-

ційні (побудова команди, управління фінансами й ресурсами, інновації, маркетинг, стратегія) та зовнішні (табл. 1).

Таблиця 1. Інтегрована матриця компетенцій команди стартапу ранньої стадії

Агреговані блоки компетенцій (за Argaw)	Зони компетенцій EntreComp	Зони компетенцій BSEC	Функції СхО / Ролі (за Blumberg та HBS)
Особистісні (підприємницьке бачення, лідерство, адаптивність)	Ініціація ідей та можливостей	Соціально-бізнесові компетенції	Особисті риси засновника, Прийняття рішень
Організаційні (побудова команди, управління фінансами, ресурсами, розробка)	Ресурси для забезпечення виконання	Економіко-фінансові компетенції; Операційна складова	Фінанси, Люди (команда), Продукт, Операції, Технології
Зовнішні (взаємодія з ринком, клієнтами, позиціонування)	Дії для забезпечення зростання	Маркетингова складова; Правові компетенції	Маркетинг, Продажі, Клієнти, Розвиток бізнесу, Залучення капіталу, Приватність та захист даних

Джерело: побудовано автором на основі (Argaw, 2024; Vacigalupo, 2016; Cárdenas-Gutiérrez, 2021; Blumberg & Pangarkar, 2021).

Як свідчать дані Таблиця 1, особистісний блок корелює із зоною «ініціації ідей» (EntreComp) і вимагає від засновника візонерства та здатності брати на себе відповідальність за прийняття рішень на етапі найвищої невизначеності.

Організаційний блок охоплює внутрішні процеси стартапу. У теоретичних моделях це відображається через «забезпечення ресурсами» та «економіко-фінансові компетенції», тоді як у практичній моделі СхО сюди вкладаються функції управління фінансами, командою (Люди), розробкою продукту та операційною діяльністю. Саме цей блок є критичним для забезпечення ефективного тестування гіпотез без перевитрати обмежених коштів стартапу.

Зовнішній блок відображає взаємодію стартапу з ринковим середовищем. Він об'єднує «дії для зростання» та «маркетингово-правові компетенції» із СхО-функціями, спрямованими назовні: маркетинг, продажі, робота з клієнтами, розвиток бізнесу (Business Development), залучення капіталу від інвесторів та забезпечення приватності й захисту даних.

Такий комплексний погляд доводить, що застосування концепції Chief Everything Officer на ранніх стадіях дозволяє засновникам гнучко переміщувати свій фокус між цими трьома блоками, компенсуючи брак вузькопрофільних спеціалістів.

Оцінка перспектив стартапу венчурними інвесторами тісно пов'язана з наявністю у команди ключових компетенцій. Silicon Valley Bank (Silicon Valley Bank, 2025) наголошує на фокусі інвесторів, при оцінці стартапів, саме на команду та її компетенції, особливо на ранніх стадіях. Проаналізуємо результати

згаданих вище досліджень для загальної оцінки важливості компетенцій та що слугуватиме негативним чи позитивним сигналом.

Згідно HBS (Eisenmann, 2020) фінансові компетенції засновників можуть найбільше впливати на ймовірність невдачі або оцінку. Якщо у стартапа вже є прибуток, то впевненість основних КРІ, таких як LTV/CAC, знижує можливість низької оцінки при раунді інвестиції з 18% до 2%, впевненість у довгостроковій прибутковості з 36% до 2%. Аналогічно оптимальний бюджет і графік витрат знижує з 32% до 7%. В книзі про СхО (Blumberg & Pangarkar, 2021) оцінює як позитивні сигнали – це проактивність в управлінні фінансів, наявність прогнозів та слід-кування з КРІ.

У дослідженні НБЕД США (Gompers et al., 2016) інвестори відзначають як сильний позитивний сигнал загальний підприємницький досвід засновників (його виділяють 50% інвесторів) та їхній галузевий досвід (60%) – інвестори цінують засновників, які демонструють розуміння економіки венчурного капіталу, тому готові до продуктивних відносин з інвестором.

У стартапах ранньої стадії управління продуктом та пов'язані з ним рішення найцільніше пов'язані з економією ресурсів та тестуванням гіпотез.

У дослідженні HBS (Eisenmann, 2020) чітке розподілення ролей ідентифікується як найсильніший предиктор успіху – 11% стартапів з чітким розподіленням зон відповідальності та прийняття рішень зазнають невдачі, проти 49% там де ролі не визначені.

Інвестори також відмічають наступні негативні сигнали при аналізі початкової команди: відсутність всіх необхідних компетенцій в команді, одноосібні засновники, засновники з потенційними конфліктами, не оформлені відносини між засновниками.

У дослідженні для Національного Бюро Економічних Досліджень США (Gompers et al., 2016) опитали 885 інституційних венчурних інвесторів з 681 компаній та встановили центральне значення команди для стартапів ранніх стадій: "Коли запитали про найважливіший єдиний фактор, 47% венчурних капіталістів ідентифікували команду, порівняно з 13% для продукту, 10% для бізнес-моделі та 8% для ринку". Вже для оцінки команди деталізують оцінювані якості: «спроможність» засновників реалізувати стартап (67%), досвід в сфері (60%), натхнення (54%), командна робота (50%) та підприємницький досвід (50%). Інші проаналізовані джерела не виділяють важливість підприємницько-го досвіду.

Дослідження HBS (Eisenmann, 2020) натомість виявило, що методичні засновники знижують ризик провалу з 21% до 7%. (Blumberg & Pangarkar, 2021) погоджується з тенденцією своєю тезою, що «успіх залежить більше від структурованих процесів, ніж від індивідуальних зусиль».

Емпіричний аналіз доводить, що компетенції щодо формування ціннісної пропозиції, а також здатність до якісного маркетингу, хоча й не мають вирішального значення на ранній стадії, проте суттєво підвищують довіру інвесторів до команди у перспективі масштабування.

Існує загально відоме сприйняття серед інвесторів - менше звертають увагу на ранні стартапи, які не можуть сформулювати стратегію виходу на ринку,

своє розуміння процесу пошуку відповідності продукту ринку (product market fit). В розділі про СМО у Блумберг (Blumberg & Pangarkar, 2021), автори описують відсутність маркетинг компетенцій негативним сигналом, а саме відсутність структурированої системи вимірювання результатів, фокус на тактичних замість стратегічних рішень, нездатність сформулювати стратегію виходу на ринок тощо.

Не виявлено статистично значущого прямого впливу (Eisenmann, 2020) технічних компетенцій на оцінку стартапів у загальній вибірці. У базових моделях компетенцій (наприклад, (Cárdenas-Gutiérrez et al., 2021) технологічна та виробнича складова зазвичай інтегрується в загальний операційний блок. Натомість, (Blumberg & Pangarkar, 2021) вбачає відсутність стратегічного підходу до розробки, архітектури не здатні до масштабування, накопичення технічного боргу, як негативні сигнали. Щодо операційної діяльності виділені важливість проактивного рішення проблем замість реактивного, масштабованість операційних процесів.

Дослідження таксономії компетенцій стартапів ранньої стадії виявляє універсальність структури компетенцій у глобальних умовах (Eisenmann, 2020; Cárdenas-Gutiérrez et al., 2021; Vasigaluro et al., 2016). Однак екосистемний контекст — зокрема доступність капіталу, наявність кваліфікованих кадрів та інституційна історія розвитку — суттєво модифікує пріоритезацію навичок, необхідних для виживання проекту. Для системної оцінки впливу середовища було здійснено порівняльний аналіз трьох контрастних екосистем: Сан-Франциско (Кремнієвої долини), Стокгольма та Києва.

Результати порівняльного аналізу умов екосистем та відповідної пристосованості компетенцій стартап-команд зведено у табл. 2.

Таблиця 2. Порівняння структури компетенцій в екосистемах Сан-Франциско, Стокгольма та Києва

Критерій	Сан-Франциско	Стокгольм	Київ
Доступ до капіталу	Найвищий; надвисока концентрація венчурного капіталу.	Обмежений; фокус на раціональному використанні коштів.	Низький; домінує фінансування за власний кошт (bootstrapping).
Кадровий потенціал	Висока вартість найму; жорстка конкуренція за таланти; доступ до глобального ринку.	Висока вартість місцевих спеціалістів; активне залучення аутсорсингу зі Східної Європи.	Висока концентрація кваліфікованих ІТ-спеціалістів на локальному ринку.
Структура та ролі в команді	Швидкий перехід до побудови HR-процесів та систематизації ролей.	Малі команди з високим рівнем крос-функціональності (комбінування компетенцій).	Більші команди кофаундерів (3-5 осіб); паралельний (а не крос-функціональний) розподіл завдань.
Пріоритетні компетенції	Маркетинг, операційна діяльність, систематизація процесів з перших днів.	Операційна ефективність, фінансовий контроль, управління віддаленими командами.	Технічна (ІТ) експертиза, висока адаптивність та стійкість до ризиків («all-in commitment»).

Критерій	Сан-Франциско	Стокгольм	Київ
Слабкі зони	Ризики високої плинності кадрів через конкуренцію; ціна помилки у маркетингу.	Швидке вичерпання бюджету (burn gate) у разі неефективних операційних процесів.	Брак маркетингових, продуктових та управлінських (операційних) компетенцій.
Інституційна підтримка	Максимальна (найбільша концентрація акселераторів, менторів, університетів).	Висока (ефективні державні програми підтримки, залученість університетів).	Низька (незначна присутність світових акселераторів, розвиток в умовах криз).

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу літератури й практичного досвіду.

Як свідчать дані Таблиця 2, умови оточення безпосередньо формують унікальний профіль ідеальної команди для кожної екосистеми. В екосистемі Сан-Франциско висока концентрація капіталу та жорстка конкуренція вимагають від команд швидкої систематизації процесів, а також бездоганих маркетингових і операційних компетенцій для зменшення ризиків невдачі. Для Стокгольма, де фінансування відносно менше, а вартість місцевих кадрів висока, критичного значення набуває операційна ефективність та вміння гнучко управляти гібридними командами, залучаючи ресурси ззовні (через сервісні ІТ компанії). Натомість в екосистемі Києва обмежений доступ до капіталу компенсується високим рівнем технічної експертизи засновників та формуванням розширених команд. Постійна невизначеність робить українські команди надзвичайно толерантними до ризиків, однак їхньою спільною «слабкою ланкою» є маркетингові та продуктові навички, цілеспрямований розвиток яких є обов'язковим для успішного масштабування на глобальні ринки.

За результатами аналізу відкритих кейсів з узагальненням власного досвіду автора, можна припустити актуальність тенденцій для вибраних екосистем. Всі перелічені критерії та оцінки узагальнено автором, як припущення, згідно даних (Eisenmann, 2020; Cárdenas-Gutiérrez et al., 2021; Bacigalupo & Pangarkar, 2016).

Екосистема Кремнієвої долини (Сан-Франциско) історично характеризується найвищою концентрацією венчурного капіталу та розвиненою інституційною пам'яттю за рахунок менторства успішних засновників, що є важливим критерієм успіху стартапу згідно методології (Startup Genome, 2025). Високий рівень конкуренції спонукає пріоритизувати маркетингові та операційні компетенції на ранніх етапах. Крім венчурних фірм, в Сан Франциско найбільша в світі концентрація акселераторів, інкубаторів, стартап шкіл, а також активні навчальні заклади, починаючи з Стенфордського університету. Згадана присутність підвищує базовий рівень компетенцій та допомагає структурувати різні напрями роботи. На ранніх стадіях вже є запит до налагодження HR процесів, оскільки зростання команди є важливою метрикою для місцевих стартапів, але не зважаючи на велику кількість спеціалістів – конкуренція між компаніями за наймання теж становить суттєві ризики.

Стокгольмська екосистема демонструє меншу концентрацію капіталу згідно щорічних звітів (Startup Genome, 2025), але має значно більшу кількість успішних стартапів і підприємств в перерахунку на одну особу, в тому числі 41 компанія з оцінкою понад 1 млрд. долл. США. Таким чином специфіка екосистеми, обмежений капітал та розвиток підприємництва роблять управління командою та операційні компетенції більш критичними в порівнянні з Сан Франциско. Низька ефективність процесів, дороге наймання працівників швидко вичерпують й без того обмежені фінанси стартапу. Таким чином, економічні фактори й шведський менталітет сприяє використанню запрошення на ролі за сумісництвом або використання сервісних компаній. Наслідком особливостей є менші за кількістю засновників команди, але з різними комбінаціями компетенцій. Державні програми та шведські університети беруть активну участь в розвитку ранніх стартапів.

Екосистема Києва частіше в джерелах згадується як синонім екосистеми України, оскільки загальна кількість стартапів в Україні була невисокою. При високій кількості професійних кадрів та ІТ-спеціалістів, спостерігаємо дуже низьку венчурну активність та доступ до капіталу, незначну присутність акселераторів та інших організацій екосистеми. В порівнянні з екосистемами Стокгольму і Сан Франциско, це призводить до такої зміни пріоритезації компетенцій засновників: команди з більшою кількістю співзасновників (3-5) створюють найчастіше мультифункціональну структуру. Відмінність від СхО підходу (Blumberg & Pangarkar, 2021), в тому що задачі розподіляються більше паралельно ніж кросфункціонально. Це призводить до менш оптимального використання часу. Слабкою стороною компетенцій стартапів з України є нижче маркетингова, продуктова та операційна складова.

Розвиток стартапу в період постійної невизначеності і криз, в умовах обмеженого доступу до фінансів, робить українські команди більш пристосованими до змін, толерантними до високих ризиків та потенційно дуже конкурентними на світових ринках. Це впливає також на фінансову модель стартапу, відповідно на фінансові компетенції, українські засновники частіше залучають власні кошти та з інших джерел.

Емпіричне дослідження автором команд засновників вибраних українських стартапів підтверджує актуальність СхО-методу для подальших досліджень. Результати дослідження наведено в табл. 3.

Розуміння основних *KPI*, після тестування гіпотез, є критично необхідним для переходу стартапу в наступний етап розвитку. Таким чином, для стартапів ранньої стадії необхідно формувати бюджет, слідкувати за його дотриманням і переглядом, слідкувати за динамікою *KPI* з перших днів. В дослідженні (Blumberg & Pangarkar, 2021) рекомендують на ранніх стадіях найняти зовнішнього фінансового директора або користуватись консалтингом, щоб мати бюджет під контролем, але знизити видатки. Збільшення вірогідності отримання інвестиції, крім прямих результатів роботи команди, корелює з розумінням задач і зони інтересів інвестора. Вибір інвестора, процес підготовки, комунікація і

як наслідок інвестиція з подальшим звітування і кооперацією — необхідна компетенція для стартапу.

Таблиця 3. Керівні ролі та функціональні компетенції команд стартапів

Стартап	Ім'я	Ключові функціональні ролі
Reface	Антон Воловик, Co-CEO	Фінансове управління (P&L), організація операційної діяльності
Reface	Дмитро Швець, CBO	Залучення інвестицій, стратегічний бізнес-розвиток
Reface	Олесь Петрів, CTO	Архітектура продукту, керівництво командою розробки
Preply	Кирило Бігай, CEO	Стратегія розвитку, міжнародні ринки, комунікація з інвесторами та стейкхолдерами
Preply	Дмитро Волошин, CTO	Розвиток платформи, управління IT-інфраструктурою
Grammarly	Макс Литвин, CPO	Візйне визначення напряму розвитку сервісу, довгострокова продуктова стратегія
Grammarly	Дмитро Лідер, Chief Architect	Проектування технічної архітектури, розробка та масштабування NLP-ядра
Grammarly	Олексій Шевченко, CBO	Розвиток партнерств, стратегічних зовнішніх зв'язків
BetterMe	Вікторія Репа, CEO	Фінансове планування, управління продуктивним портфелем, маркетинг, розбудова партнерств
Liki24	Антон Авринський, CEO	Організація операційної моделі, фінансове управління ресурсами, вихід на ринки ЄС та розвиток партнерств
Liki24	Сергій Клебанов, CTO	Розвиток технологічної платформи, інтеграції, проектування функціоналу сервісу
Allset	Стас Матвієнко, CEO	Стратегічне управління, продажі, залучення інвестицій
Allset	Анна Поліщук, СМО/СОО	Маркетинг, управління клієнтським досвідом, координація операційної взаємодії з ресторанами.
Ajax Systems	Олександр Конотопський, CEO	Продуктова стратегія, керівництво виробничими та R&D-процесами, міжнародні продажі і канали збуту

Джерело: емпіричне дослідження автора на основі публікацій на сайтах та соціальних мережах стартапів

Процес *тестування гіпотез* на ранній стадії є критично необхідним для прийняття стратегічних рішень розвитку продукту. Процес тестування має включати в себе організовану ітеративну роботу введення покращень, тестування на цільовій аудиторії, отримання зворотного зв'язку та впровадження змін. В роботі про СхО (Blumberg & Pangarkar, 2021) йдеться, що сигналами для успіху це наявність зрозумілого плану для продукту, прийняття рішень на основі даних, реактивна замість стратегічної пріоритезації. Тобто висока адаптивність в розробці продукту збільшує шанси на успіх.

При формуванні команди стартапу важливо, щоб пріоритетні компетенції були представлені в команді. На початку це будуть виключно засновники, а при долученні нових співзасновників або найму працівників – треба враховувати, які компетенції відсутні в команді, тому потребують підсилення для досягнення поставлених задач.

Компетенція в сфері *маркетингу* ранніх стартапів є визначальною функцією для вимірювання успіху гіпотези та формування нових гіпотез розвитку продукту. Поєднання в команді продуктової та маркетинг експертизи дають можливість з меншими ресурсами на розробку, за менший час, досягати результатів щодо виходу на ринок і отримання інвестицій. Як і з іншими компетенціями – в опитуваннях (Eisenmann, 2020) інвестори зазначають, що хочуть бачити систему і процес, замість випадкових успіхів.

Технічна компетенція дає можливість на ранніх стадіях оцінювати складність та реальність реалізації продукту, допомагати вибирати шляхи оптимального використання ресурсів при побудові продукту. Оскільки розглянуті дослідження більше стосувалися підприємницької сторони компетенцій, відповідно технічна була менше оцінена. Особливо корисна присутність технічного співзасновника на ранніх стадіях, коли бізнес команда буде мати змогу оцінювати майбутні рішення без витрат на консультантів та обслуговування відносин з ними коштом часу співзасновників з іншими компетенціями.

Дискусія

Відкритими для дискусії є питання оцінки впливу діяльності стартап-шкіл, акселераторів та інкубаторів на розвиток компетенцій засновників та, як наслідок, на розвиток екосистем стартапів. З одного боку, в екосистемі Кремнієвої долини наявність інституційної пам'яті та щільної мережі акселераторів (разом із Стенфордським університетом) дозволяє засновникам швидко систематизувати процеси та знижувати ризики невдач. З іншого боку, приклад Києва показує, що брак такої інституційної підтримки та доступу до капіталу формує надвисоку толерантність до ризиків та здатність до розвитку за власний кошт. Виникає дискусійне питання: чи є акселератори безпосереднім джерелом формування компетенцій, чи вони переважно виконують функцію фільтрації команд, які вже мають необхідний набір навичок? Методологія (Startup Genome, 2025) визначає інституційні фактори як важливі, але ціла низка українських стартапів, наприклад, перелічені в табл. 3, зросли без українських чи іноземних акселераторів і це є предметом дискусії.

Дискусійним питанням для подальшого дослідження є вплив окремих компетенцій в умовах конкретних екосистем, оскільки представлене дослідження є вибіркоким. Наприклад, дослідження показує, що нестача венчурного капіталу в Україні компенсується розширенням команди співзасновників до 3-5 осіб переважно технічного профілю з паралельним розподілом завдань. Водночас класична гнучка модель СхО передбачає глибоку крос-функціональність засновників. Відповідно, дискусійним є те, наскільки ефективно великі технічні команди

здатні компенсувати брак маркетингових та операційних компетенцій, критичних для глобального масштабування. Кожне з згаданих джерел NBER, HBS, Startup Genome формують приблизно однаковий список компетенцій, які є важливими для успіху стартапу. В той самий час наведені порівняння важливості компетенцій стартапів різних екосистем ставлять під питання сталість цього списку.

Ще одним важливим аспектом для академічної дискусії є методологічне обмеження емпіричних даних, зокрема вплив «помилки того, хто вижив» (survivorship bias). Оскільки більшість досліджень (включаючи опитування інвесторів від NBER та HBS) спираються на дані стартапів, які вже залучили фінансування або досягли принаймні стадії seed, поза увагою дослідників залишається величезний масив команд, які зазнали краху ще до статистичного фіксування. Наприклад, команди, що розпалися через неврегульовані конфлікти між засновниками чи неоформлені відносини, не потрапляють до вибірок успішних екосистем, що може призводити до недооцінки важливості соціально-комунікативних компетенцій на стадії pre-seed.

Висновки

Проведене дослідження підтверджує та поглиблює базову тезу: на ранніх стадіях (pre-seed та seed) інвестори вкладають кошти передусім в команду та її здатність ефективно тестувати гіпотези для знаходження відповідності продукту ринку (Product-Market Fit). Завдяки спрощенню бізнес-процесів, мобільності та малим розмірам команд, початкові витрати стартапів залишаються низькими, що робить процес валідації ідей значно швидшим та дешевшим порівняно з традиційними бізнес-моделями. Проте, аналізуючи статистику успішності, необхідно зважати на «помилку того, хто вижив» (survivorship bias) — дослідження переважно спираються на дані стартапів, які досягли принаймні стадії seed, тоді як команди з критичним браком базових компетенцій зазнають краху ще до статистичного фіксування.

Дослідження доводить, що управління компетенціями не є ізольованим процесом; воно безпосередньо залежить від умов конкретної екосистеми, що формує унікальні вимоги до засновників і впливає на сталий розвиток усього стартап-середовища.

В екосистемі Сан-Франциско висока концентрація капіталу та жорстка конкуренція вимагають від команд швидкої систематизації процесів, а також бездоганних маркетингових і операційних компетенцій.

Для Стокгольма, де фінансування відносно менше, а вартість місцевих кадрів висока, критичного значення набуває операційна ефективність та вміння залучати необхідні ресурси ззовні (через сервісні компанії).

В екосистемі Києва обмежений доступ до капіталу компенсується високим рівнем технічної експертизи та формуванням більших команд співзасновників (3-5 осіб). Постійна невизначеність робить українські команди толерантними до ризиків і здатними до розвитку за рахунок власних ресурсів, проте для успіш-

ного масштабування на глобальні ринки вони потребують цілеспрямованого підсилення слабких маркетингових та продуктових компетенцій.

Незважаючи на відмінності умов оточення, універсальним інструментом подолання браку ресурсів є впровадження моделі гнучких ролей — СхО (Chief Everything Officer). Такий підхід дозволяє покривати необхідні функціональні зони без невиправданого роздування штату на ранніх етапах.

Отже, успішне досягнення цілей стартапу визначається не початковою ідеальністю продукту, а наявністю в команді компетенцій, необхідних для ітеративного тестування ринку. Здатність команди безперервно генерувати гіпотези (кожна з яких має містити план подальшого масштабування), ухвалювати рішення на основі даних та адаптуватися до вимог своєї екосистеми є головним предиктором успіху та ключовим чинником сталого розвитку стартап-екосистем у цілому.

Декларації автора(ів)

Авторський внесок:

Автор несе відповідальність за всі етапи дослідження, включаючи розробку ідеї, методологію, аналіз та написання рукопису.

Конфлікт інтересів:

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів щодо публікації цієї статті.

Фінансування:

Дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

Доступність даних:

Дані доступні за запитом.

Використання AI-інструментів:

У процесі підготовки статті використовувався штучний інтелект (зокрема, NotebookLM, Perplexity, Gemini) для мовного редагування, пошуку логічних та фактичних помилок, пошуку додаткових наукових джерел і літератури.

Література / References

- Argaw, Y. M. (2024). The pathway to startup success: A comprehensive systematic review of critical factors and the future research agenda in developed and emerging markets. *Systems*, 12(12), 541. <https://doi.org/10.3390/systems12120541>
- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2791/593884>
- Basel Area. (2025). *The 6 stages of a startup (and how to master each)*. <https://baselarea.swiss/knowledge-hub/6-startup-stages/>
- Blank, S. (2003). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Lulu Press.
- Blumberg, M., & Pangarkar, P. (2021). *Startup CXO: A field guide to scaling up your company's critical functions and teams*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Startup+CXO%3A+A+Field+Guide+to+Scaling+Up+Your+Company's+Critical+Functions+and+Teams-p-9781119772576>

- Cárdenas-Gutiérrez, A., Bernal-Guerrero, A., & Álvarez-Fernández, A. (2021). Construction and validation of the Basic Scale of Entrepreneurial Competencies for the Secondary Education level: A study conducted in Spain. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 661143. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249903>
- Eisenmann, T. (2020). *Determinants of early-stage startup performance: Survey results* (Working Paper No. 21-057). Harvard Business School. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/21-057_0c4f5410-3dcb-4c2f-8c4e-6fcbc358b92f.pdf
- EntreComp4YouthUA. (2024). *The entrepreneurship competence framework for youth in Ukraine*. Diia Education. https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/9477-ramka_kompetentnostej_2024_eng.pdf
- Gompers, P., Gornall, W., Kaplan, S. N., & Strebulaev, I. A. (2016). *How do venture capitalists make decisions?* (NBER Working Paper No. 22587). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22587>
- Kaplan, S. N., & Stromberg, P. (2009). Should investors bet on the jockey or the horse? Evidence from the evolution of firms from early business plans to public companies. *The Journal of Finance*, 64(1), 75–115. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01429.x>
- McCallum, E., Weicht, R., McMullan, L., & Price, A. (2018). *EntreComp into action: Get inspired, make it happen. A user guide to the European Entrepreneurship Competence Framework*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/574864>
- Rapo, N. (2021). Start-up founders' competence potential. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia*, 55(2), 85–93. <https://doi.org/10.17951/h.2021.55.2.85-93>
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Silicon Valley Bank. (2025). *What are the three stages of a startup?* <https://www.svb.com/startup-insights/startup-growth/what-are-the-three-stages-of-a-startup/>
- Sørensen, M. (2007). How smart is smart money? A two-sided matching model of venture capital. *The Journal of Finance*, 62(6), 2725–2762. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01291.x>
- Startup Genome. (2025). *The global startup ecosystem report 2025*. <https://startupgenome.com/report/gser2025/introduction>

CXO MODEL OF COMPETENCE COMPETENCY MANAGEMENT IN EARLY-STAGE STARTUPS

Maksym MONETA, <https://orcid.org/0009-0004-2730-4298>,

Ph.D Student, University of Economics and Law “KROK”, Kyiv, Ukraine, monetamv@krok.edu.ua

Abstract. The article examines the specifics of managing competencies in early-stage startup teams (pre-seed and seed), with a focus on their ability to effectively test hypotheses. It substantiates the core argument that venture investors primarily allocate resources not to the initial idea as such, but to the team and its probabilistic capacity to iteratively test hypotheses in order to achieve product–market fit and subsequent scaling. Drawing on international frameworks (in particular EntreComp) and applied studies, the paper analyses the taxonomy of entrepreneurial skills and identifies the

flexible CxO (Chief Everything Officer) model as an effective tool for resource optimisation without unjustified headcount expansion. To capture the influence of the external environment, a comparative analysis of the San Francisco, Stockholm and Kyiv ecosystems is conducted, demonstrating that contextual conditions, the intensity of competition and the availability of venture capital directly shape unique requirements for the prioritisation of founders' competencies. The study concludes that deliberate competency management affects the achievement of startup objectives and constitutes an important driver of sustainable development for startup ecosystems, while low initial costs and the mobility of small teams make the process of idea validation the fastest and cheapest among all business models. An integrated competency matrix is proposed that consolidates competencies relevant to education, entrepreneurship and startups and aligns them with the CxO framework for early-stage ventures. On this basis, an empirical table of Ukrainian startups is developed, mapping founders' competencies to their CxO roles within the startup. The analysis of three ecosystems reveals ecosystem-specific variation in the prioritisation of competencies, and practical recommendations for startup teams are formulated.

Keywords: startup, ecosystem, competencies, innovation, investment, entrepreneurship.