

Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 207–218.
Economic Systems. 2025;18(4):207-218.



Научная статья
УДК 338.24
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-207-218

5.2.6 – Менеджмент

Методика оценки влияния состава команды на успешность стартап-проектов (опыт высшей школы)

Наталья Борисовна Сафронова^{1,2}✉, Екатерина Спартаковна Логовая²,
Наталья Леонидовна Минаева²

¹ Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет, Москва, Россия

² Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ safronova@ranepa.ru

Аннотация. Приводятся результаты исследования процессов формирования эффективности проектной команды для создания конкурентного бизнес-продукта. При этом проведен анализ процесса взаимодействия внутри креативной бизнес-группы при создании коммерческого продукта для выявления эффективной ролевой структуры команды. Изучены количественные особенности распределения ролей в студенческих стартапах с учетом индивидуальных профилей членов команды. Приводятся результаты эмпирического исследования (социального эксперимента) влияния командных ролей на успешность работы команды при подготовке выпускной квалификационной работы в формате стартапа. Подтверждена теория Р. Белбина о сбалансированном профиле команды как условии успешности стартап-проекта.

Ключевые слова: стартап-проект, команда стартап-проекта, студенческий стартап, командная роль, сбалансированный профиль команды, ролевая структура команды

Для цитирования: Сафронова Н.Б., Логовая Е.С., Минаева Н.Л. Методика оценки влияния состава команды на успешность стартап-проектов (опыт высшей школы) // Экономические системы. 2025. Том 18, № 4. С. 207–218. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-207-218.

Original article

Methodology for assessing the impact of team composition on the success of startup projects (higher school experience)

Natalia B. Safronova^{1, 2}✉, Ekaterina S. Logovaya², Natalija L. Minajeva²

¹ Moscow State University of Civil Engineering (National Research University), Moscow, Russia

² The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ safronova@ranepa.ru

Abstract. This article examines the organization and management of project teams to analyze possible methods for creating a competitive business product. It also analyzes the interactions within a creative business group during commercial product development to identify an effective team role structure. Quantitative characteristics of role distribution in student startups are examined, taking into account the individual profiles of team members. The results of an empirical study (social experiment) examining the influence of team roles on team performance during the preparation of a final thesis in a startup format are presented. R. Belbin's theory of a balanced team profile as a prerequisite for startup project success is confirmed.

Keywords: startup project, startup project team, student startup, team role, balanced team profile, team role structure

For citation: Safronova N.B., Logovaya E.S., Minajeva N.L. Methodology for assessing the impact of team composition on the success of startup projects (higher school experience). *Economic Systems*. 2025;18(4):207-218. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-4-207-218.

Введение

За последние пять лет российская стартап-экосистема прошла через серию структурных сдвигов: от «теплого» венчурного рынка 2020–2021 гг. к переориентации на внутренние источники капитала и импортозамещение после 2022 г. [1]. Это изменило правила игры для команд стартапов: ускорилась «проверка на жизнеспособность» организационных практик, усилился запрос на кросс-функциональные компетенции и на зрелые процессы коммуникации/принятия решений в командах в условиях высокой неопределенности.

Несмотря на большой пласт общетеоретических работ о командном менеджменте, именно вопросы формирования и организации эффективной деятельности команды стартапов в РФ остаются изученными неравномерно. Новые эмпирические материалы, представленные в различных статьях и отчетах, показывают:

1. На ранних стадиях ключевым фактором является тесное взаимодействие предпринимательских и продуктовых компетенций в малой сплоченной группе [2], которое невозможно без учета командных ролей.

2. По мере роста происходит переход от универсализма к специализации и формализации ритуалов работы (спринты, ретроспективы) [3].

3. Внешняя среда (университетские программы, акселераторы, корпоративные партнерства) задает «тон» для практик рекрутинга и удержания команд. Однако систематизированных данных о составе, роли лидерства и командных ролей российских стартап-команд все еще немного, что создает исследовательский зазор [3].

Городские и федеральные отчеты о развитии стартапов дают опорные метрики: в Москве насчитываются тысячи технологических компаний со средним размером команды порядка десятков человек, с преобладанием B2B и средним опытом работы около 4–5 лет; 2023–2024 гг. характеризуются снижением объемов финансирования стартапов сравнению с докризисным периодом, что усиливает дисциплину в подборе и структурировании команд [4]. Эти тренды сопряжены с ростом значимости продуктивно-рыночной экспертизы внутри команды и усилением командной роли для достижения целей команды.

Новейшие кейс-исследования внутрикорпоративных стартапов демонстрируют «пульсацию» коммуникативных практик: быстрый цикл гипотез → пересборка командных ролей → закрепление командных ритуалов → новая итерация [2]. На старте успех определяют носители универсальных компетенций и величина социального капитала фаундеров (привлечение через социальные сети, опционы, гибкие условия). На последующих этапах происходят выстраивание процессов, разграничение ответственности, укрепление коммуникационных контуров и работа с выгоранием/замещаемостью. Данный контур практически универсален и формирует организационно-функциональный ритм стартапов, но не позволяет объяснить синергетический эффект, который и делает данную бизнес-форму экономически и коммуникативно эффективной.

Исследовательская гипотеза предполагает, что коммуникативные стратегии, формируемые внутри бизнес-групп и влияющие на итоговую эффективность стартапа, выходят за рамки профессиональных компетенций участников и определяются балансом ролевой структуры.

Особый интерес представляет анализ студенческих стартапов. Университетские стартап-студии [5] и программы «Стартап как ВКР/диплом» формируют команды, оттачивая междисциплинарность и лидерство через трекинг и менторство. В требованиях к заявкам фиксируется необходимость описания состава, командных ролей и компетенций команды; акселерационные практики – отбор под задачу заказчика и контакт с бизнес-подразделениями – повышают вероятность перехода пилота в промышленную эксплуатацию. Для команд это важная «входная воронка», позволяющая наблюдать, как распределяются командные роли и какие компетенции оказываются недостающими.

Специфика студенческих стартапов состоит в том, что их ролевая структура не является жестко функционально закрепленной и формируется в значительной

степени на основе личностных (поведенческих) предпочтений участников, степени развитости их эмоционального интеллекта, безусловно играющего «центростремительную роль» уровня социальной и культурной вовлеченности, обеспечивающей возможность генерировать неочевидные сценарии, формулировать гипотезы и проводить их практическую проверку.

Предлагаемые в данной статье рекомендации позволят дополнить российскую литературу, сместив акцент с общих рассуждений о «командной эффективности» к конкретным метрикам и процессным паттернам стартап-команд в современной России.

Основная часть

Исследование, результаты которого изложены в данной статье, направлено на проверку гипотезы о наличии зависимости между ролевым составом команды стартап-проекта и полученным результатом. В основу положены модель Р. Белбина [6] и результаты количественного подхода к формированию результативных команд [7]. Для углубленного анализа был проведен социальный эксперимент в форме конкурса студенческих стартап-проектов.

Целью социального эксперимента является сбор эмпирических данных о влиянии индивидуально-личностных качеств члена команды на итоговый результат работы команды. Важным показателем достоверности данных являются условия, одинаково влияющие на работу всех команд, и прозрачная процедура оценки достигнутых результатов.

Эксперимент проводился на итоговой аттестации дипломных работ в форме стартапов по программам бакалавриата. Формирование команд происходило в соответствии с добровольным желанием участников. После утверждения списка команд было проведено тестирование личностных особенностей для выявления склонности к командным ролям по методике, описанной Р. Белбиным [6]. В основе теоретической модели исследования лежат работы Р. Белбина, устанавливающие взаимосвязь между наличием командных ролевых качеств у членов проектной группы и результатом работы, что подтверждают расчеты, проведенные в [7]. Фактическое распределение командных функций происходит внутри команды без учета результатов тестирования. Единственная роль, которая предписывается в ходе эксперимента, – это роль менеджера. Менеджером назначается член команды с наибольшим показателем выраженности роли координатора. Количество участников команды колеблется от 5 до 7 человек. По условиям эксперимента команды должны выполнить ряд заданий, включающих одинаковое соотношение индивидуальной и командной работы. На разработку и рыночное тестирование стартап-проекта отводится одинаковое количество времени (16 учебных недель).

Реализация эксперимента проходила при соблюдении следующих условий для всех команд-участниц:

1. Все члены команд прошли добровольное тестирование по тесту Белбина и получили количественные оценки своего личностного профиля по степени выраженности командных ролей.

2. Результаты тестирования поступили в распоряжение исследователей.
 3. Гендерный, возрастной, семейный и прочие объективные признаки членов команд не учитывались.
 4. Изменение состава команд в ходе эксперимента не допускалось.
 5. Каждая команда свободна в выборе идеи и рынка для стартапа.
 6. Обязательным условием участия в конкурсе является осуществление первых продаж продукта проектирования.
 7. В процессе разработки стартапа экспериментатор контролирует выполнение командой промежуточных этапов для получения подтверждения, что работа над проектом ведется и процесс командного взаимодействия осуществляется.
 8. Форма представления результатов для команд соответствует требованиям к выпускной квалификационной работе как стартапу.
 9. Результаты работы команд оцениваются независимыми, не связанными с экспериментом представителями бизнеса и членами аттестационной комиссии.
 10. Оценка выставляется как среднее арифметическое суммы оценки экспертов по столбальной шкале.
 11. Результат является уникальным, самостоятельным продуктом работы команды и относится ко всем членам команды.
- Приведем результаты оценки командных ролей студентов 4-го курса бакалавриата (39 человек), участвовавших в конкурсе стартап-проектов в 2023/24 учебном году. Данный анализ основан на результатах теста Белбина, который выявляет предпочитаемые роли, а не абсолютные качества человека. Общая статистика по группе представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Распределение участников стартап-проектов по доминирующим ролям (высший балл у каждого студента)

Командная роль	Количество студентов	% от выборки	Краткая характеристика роли
Исполнитель (Implementer)	10	26	Мотивирован, дисциплинирован, работоспособен
Душа команды (Teamworker)	9	22	Обладает эмоциональным интеллектом: предотвращает конфликты, создает гармоничную атмосферу
Мотиватор (Shaper)	6	17	Динамичный, целеустремленный, противостоит инерции
Генератор идей (Plant)	2	7	Креативный, нестандартно мыслящий, источник оригинальных идей
Аналитик (Monitor Evaluator)	3	9	Эксперт, анализирует варианты, принимает взвешенные решения
Координатор (Coordinator)	3	9	Планирует работу, фокусирует группу на целях

Окончание табл. 1

Командная роль	Количество студентов	% от выборки	Краткая характеристика роли
Финишер (Completer Finisher)	4	10	Педантичный, ищет ошибки, стремится все сделать идеально и в срок
Исследователь ресурсов (Resource Investigator)	2	5	Любознатель, полон энтузиазма. Устанавливает контакты во внешнем окружении. Исследует новые возможности и находит партнеров

Анализ данных табл. 1 свидетельствует о преобладании исполнительских и социальных ролей, в сумме составляющих около 50%. С учетом дефицита стратегических ролей и низкой доли наличия роли «координатор» (9%) не следует ожидать инновационных проектов и большого рыночного успеха бизнес-идей. Реже всего встречается роль «исследователь ресурсов» (5%), что является серьезным ограничением для привлечения в проекты инвесторов.

Далее рассмотрим распределение ролей внутри команд стартапов и дадим краткую характеристику бизнес-идее, на реализацию которой направлен конкурсный проект. Всего в конкурсе участвовало шесть проектных команд, каждая планировала и реализовывала оригинальный стартап-проект.

Команда 1

Наблюдается сильный разброс выраженности ролей («мотиватор», «аналитик», «исполнитель», «финишер», «координатор»). Представлены все командные роли. Исходя из профиля, это команда с высоким потенциалом эффективности. Проект называется «Тур Кадр» и предлагает организацию туристических маршрутов по нашей стране с обучением профессиональным приемам фотографии. Команда получила самую высокую оценку – 90 баллов.

Команда 2

Наблюдается хороший баланс ролей с уклоном в исполнительскую часть (роли «исполнитель», «финишер», а также «мотиватор» и «координатор»). Группа сильна в реализации поставленных задач для проекта «Вкуснота» по производству готовой еды по уникальным рецептам и продажам через маркетплейсы. Оценка команды – 62 балла.

Команда 3

Менеджер команды обладает уникальным профилем ярко выраженного лидера с высокими значениями ролей «координатор» и «мотиватор» (25 и 24 балла). Но в команде отсутствуют роли «генератор идей» и «аналитик». Сильный лидерский профиль может обеспечить достижение целей, но при их постановке команда испытывает нехватку креативности и анализа альтернатив при разработке проекта «Новое старое» по выводу на рынок бренда винтажной одежды. Оценка команды – 71 балл.

Команда 4

В профиле прослеживается уклон в роль «душа команды», у трех членов команды баллы от 20 до 27. Это создает риски: команда слишком ориентирована на поддержание хороших отношений в ущерб критическому анализу и принятию сложных решений. Проект посвящен созданию продюсерского агентства электронной музыки для авторов-любителей. Оценка команды – 68 баллов.

Команда 5

Разнообразный набор ролей («исполнитель», «душа команды», «аналитик», «генератор идей», «мотиватор»). Группа выглядит сбалансированной, но значение выраженности каждой из ролей невысокое, в интервале от 12 до 19 баллов. Команда реализовала проект «Шляпы от Полянского» по созданию ателье, выполняющего индивидуальные заказы по изготовлению шляп ручной работы. Оценка команды – 82 балла.

Команда 6

В составе команды есть участники с сильно выраженными ролями: «исполнитель» (24) и «душа команды» (29), а также «финишер» (19). Но креативная составляющая отсутствует, что может помешать стартап-проекту предложить рынку новый интересный продукт студии декоративных аксессуаров «Веларис». Оценка команды – 57 баллов. Это самая низкая оценка среди шести команд.

Определенный исследовательский интерес представляет анализ механизмов корреляции психоэмоциональных профилей командных ролей с наибольшим коэффициентом эффективности и индивидуальных профилей их участников.

Так как исследование было ориентировано на студенческую аудиторию, то правомерен вопрос о соотношении индивидуально-личностных (семья, личностная самореализация) и социально-образовательных (существующая компетентностная модель высшего образования) стратегий в становлении лидерских качеств. В рамках данного исследования, ориентированного исключительно на социально-экономическую эффективность, данная задача не ставилась, но представляется продуктивным ее постановка на материале следующих социологических исследований.

Для оценки влияния членов команды на итоговый результат был проведен анализ индивидуальных профилей. Приведем примеры некоторых из них. Для соблюдения требований конфиденциальности имена заменены.

Михаил, член команды 3. Имеет наиболее выраженный лидерский профиль. Максимальные баллы – по ролям координатора (25) и мотиватора (24). Он берет на себя руководство, ставит цели и заряжает команду энергией. Полное отсутствие в его профиле ролей аналитика и генератора идей – это не недостаток, а указание на то, что ему необходимо сотрудничать с членами команды, играющими эти роли.

Лилия, команда 6. Ярко выраженная роль исполнителя, самый высокий показатель (29) в выборке. Чрезвычайно организованный и надежный человек, который берет на себя выполнение рутинных задач.

Анна, команда 1. Профиль с двумя сильными пиками – координатора (18) и исполнителя (18). Это сочетание «руководитель – реализатор», очень ценное для проектной работы.

Мария, команда 5 и Светлана, команда 3 обладают развитым эмоциональным интеллектом, играют роль души команды – 18 и 22 балла соответственно. Благодаря их способностям в командах устанавливается психологический комфорт.

Виктория, команда 4. Сильные роли исполнителя (21) и финишера (14). Член команды, который добровольно берется за выполнение рутинных операций и доводит любое дело до совершенства.

Перейдем к анализу различий между командой, получившей наибольшее (команда 1) и наименьшее (команда 6) количество баллов за защиту стартап-проектов для выявления особенностей профилей команд, определяющих различие в результатах.

Проанализируем их сильные и слабые стороны через призму ролей Белбина и выдвинем гипотезы, объясняющие разницу в результатах.

Таблица 2 – Сравнительный анализ командных профилей команды 1 и команды 6

Название роли	Команда 1 (среднее значение роли для команды)	Команда 6 (среднее значение роли)	Интерпретация различий
Стратегия и идеи			
Генератор идей (Plant)	11,2	6,3	Преимущество у команды 1. Обе команды испытывают дефицит креативности
Аналитик (Monitor Evaluator)	6,8	3,3	Критическое преимущество у команды 1. Это ключевое различие
Действие и реализация			
Координатор (Coordinator)	14,2	10,7	Преимущество у команды 1
Мотиватор (Shaper)	7,2	7,7	Паритет
Исполнитель (Implementer)	9,2	15,3	Преимущество у команды 6
Финишер (Completer Finisher)	10,3	6,8	Заметное преимущество у команды 1
Коммуникация и поддержка			
Душа команды (Teamworker)	12,4	10,7	Преимущество у команды 1

Предложим гипотезы, объясняющие разницу в результатах, полученных командами в равных условиях.

1. Гипотеза о «качестве» стартап-идеи как комплекса профессиональных компетенций команды и личностных качеств лидера (ключевая гипотеза).

Команда 1 (успешная): имеет значительно более высокий балл 6,8 по роли аналитика. Это означает, что в команде 1 были студенты, склонные к критическому мышлению, анализу информации, учету всех «за» и «против». Они уделили больше

внимания проработке стратегии и планированию с учетом ситуации на рынке туристических услуг.

Команда 6 (неуспешная): испытывала острую нехватку аналитиков, балл 3,3. Команда, вероятно, торопилась приступить к действиям, опираясь на наличие сильных исполнителей, пропуская при этом этап глубокого анализа. Подобная поспешность привела к тому, что при реализации команда выбрала ошибочный путь, который он не привел к нужному результату, несмотря на качественное выполнение задач.

2. Гипотеза о процессе работы в команде – роли организатора и исполнителя.

В команде 1 имеется сочетание ролей: сильного аналитика и самой сильной в выборке души команды (12,4), что создает среду для продуктивной дискуссии без конфликтов. Аналитик предлагает взвешенные решения, а душа команды помогает донести их и сгладить возможные трения. Это гармоничная и эффективная рабочая среда.

Команда 6 имеет сверхсильного исполнителя (15,3) – это самый высокий средний балл по этой роли во всей выборке. Доминирование одной роли, особенно исполнительской, подавляет креатив и поиск альтернатив. Команда в этом случае действует по принципу «давайте быстрее делать, а не говорить», игнорируя этап обсуждения. Сильный исполнитель реализует первую из возможных альтернатив.

3. Гипотеза о балансе как форме психоэмоциональной завершенности.

Команда 1 имеет хорошее сочетание ролей аналитической составляющей (аналитик), социальной (душа команды) и исполнительской (исполнителя и координатора). Это сбалансированная, зрелая команда.

Команда 6 является несбалансированной командой. Чрезмерная ориентация на реализацию (исполнитель, финишер) при полном отсутствии стратегического взгляда (аналитик, генератор идей) привела к тому, что реализовывались неэффективные бизнес-идеи и ресурсы, и в первую очередь время, которые были потрачены без достижения результата. Низкий балл команда получила за отсутствие реальных продаж продукта студии «Веларис».

Полученные в ходе исследования результаты подтверждают теорию Р. Белбина о сбалансированном профиле команды как условии успешности проекта.

Заключение

Результаты проведенного исследования дают основание предполагать, что при создании команд стартапов оценка командной роли имеет важную практическую значимость. Формирование эффективной сбалансированной команды с учетом не только профессиональных (так называемых жестких навыков), но и навыков взаимодействия в команде (в том числе проявляющихся в командной роли), является первоочередной задачей HR-служб в компаниях разных форм собственности [8]. Влияние командной роли на достижение целей команды особенно важно в стартапах, так как слаженная работа их участников обеспечивает синергетический эффект команды.

Таким образом, на основе полученных результатов представляется продуктивным:

- 1) внедрять технологии дизайна команд с учетом командных ролей;

2) уделять особое внимание отбору членов команд, оценке их профессиональных и личностных компетенций (так называемых мягких навыков);

3) внедрять предлагаемые авторами технологии формирования сбалансированных команд, когда особо ярко проявляется синергетический эффект команды.

Результаты данного исследования интересны в двух ракурсах. В организационно-управленческом аспекте они определяют оптимальную стратегию командообразования как стратегию баланса ролевой структуры «креатор – исполнитель»/«мотиватор – аналитик». В условиях доступности эмпирических данных и готовых алгоритмов их обработки данный баланс должен быть осмыслен, скорее, в контексте синергетической модели, нежели в традиционной модели кумулятивности. При этом ролевой функционал генератора идей обусловлен, на наш взгляд, в первую очередь способностью к критическому мышлению и развитостью эмоционального интеллекта. Оба эти качества предполагают возможность «выйти» за рамки существующего, увидеть неожиданное в очевидном.

В связи с этим возникает второй аспект проблемы: как и где студент (именно его ролевые сценарии и были проанализированы) может получить возможность формирования нелинейного, системного, критически ориентированного мышления? Ответ очевиден и, возможно, спорен одновременно. Очевиден потому, что только система высшего образования может и должна формировать навыки стратегического мышления. Спорен потому, что авторы полагают, что именно гуманитарное проблемно-ориентированное знание может послужить основой для формирования как эмоционального интеллекта, так и потребности, а, следовательно, и способности к разработке стратегически прорывных, т. е. в полной мере инновационных идей.

Результаты, полученные в данном исследовании, могут быть использованы в проектом управлении, при организации бизнес-инкубаторов и акселераторов для повышения эффективности стартапов и сокращения издержек при разработке инновационных проектов.

Список источников

1. Баженова С.А., Граммов Е.А. Обзор стартапов российского рынка за 2021–2023 гг. и факторы, влияющие на оценку // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 2. С. 150–160. URL: <https://vaael.ru/2024-02> (дата обращения: 23.09.2025).

2. Титова Н.В. Управление командой внутрикорпоративного стартапа: процессное исследование динамики развития // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2024. № 3 (72). С. 69–75. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56795401> (дата обращения: 23.09.2025).

3. Андрющенко Д.В. Формирование команды стартапа: как привлечь талантливых со-трудников // Journal of Economy and Business. 2021. Vol. 5-1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45709148> (дата обращения: 23.09.2025).

4. Агентство инноваций Москвы. Портрет стартапов Москвы: стратегии развития в условиях кризиса 2022 : аналитический отчет. Москва : Агентство инноваций Москвы, 2023–2024. URL: <https://i.moscow/startupreport> (дата обращения: 23.09.2025).

5. Зинов В.Г. Университетские стартап-студии как новая модель трансфера технологий // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26, № 3. С. 78–90. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48409853> (дата обращения: 23.09.2025).

6. Белбин Р.М. Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу / пер. с англ. Е. Смолина. 3-е изд. Лондон [и др.] : Кивитс, 2009.

7. Результативная проектная команда: количественный подход к формированию : монография / Н.Б. Сафронова [и др.]. Москва : ИКТ «Дашков и К°», 2021.

8. Пронин А. Ю. Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36.

References

1. Bazhenova S.A., Grammova E.A. Overview of startups in the Russian market for 2021-2023, and factors influencing the assessment. *Vestnik Altajskoj akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024;(2):150-160. URL: <https://vael.ru/2024-02>. (In Russ.).

2. Titova N.V. Team management of an intra-corporate startup: a process study of development dynamics. *Upravlenie personalom i intellektual'nmi resursami v Rossii = Personnel and intellectual resource management in Russia*. 2024;(3(72)):69-75. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=56795401>. (In Russ.).

3. Andryushchenko D.V. Forming a startup team: how to attract talented employees. *Journal of Economy and Business*. 2021;5-1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45709148>. (In Russ.).

4. Moscow Innovation Agency. Portrait of Moscow startups: development strategies in the context of the 2022 crisis : an analytical report. Moscow : Moscow Innovation Agency, 2023 – 2024. URL: <https://i.moscow/startupreport>. (In Russ.).

5. Zinov V.G. University startup studios as a new technology transfer model. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University management: practice and analysis*. 2022;26(3):78-90. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48409853>. (In Russ.).

6. Belbin R.M. Management teams. How to explain their success or failure / Per. with Engl. by E. Smolin. 3rd ed. London [et al.] : Kivits, 2009. (In Russ.).

7. An effective project team: a quantitative approach to formation : monograph / N.B. Safronova [et al.]. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).

8. Pronin A.Yu. Management of sustainable development of innovative and active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Борисовна Сафронова – доцент кафедры организации строительства и управления недвижимостью Московского государственного строительного университета, доцент кафедры общегуманитарных дисциплин Российской Академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, safronova@ranepa.ru;

Екатерина Спартаковна Логовая – заведующий кафедрой гуманитарных дисциплин общеакадемического факультета Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, logovaya-es@ranepa.ru;

Наталья Леонидовна Минаева – доцент кафедры маркетинга и бренд-менеджмента Института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, minaeva-nl@ranepa.ru.

Natalia B. Safronova – associate professor of the Department of Construction organization and real estate management Moscow State University of Civil Engineering, associate professor of the Department of general humanities of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, safronova@ranepa.ru;

Ekaterina S. Logovaya – head of the Department of humanities at the general academic faculty of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, logovaya-es@ranepa.ru;

Natalija L. Minajeva – associate professor, Department of marketing and brand management, Institute of management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, minaeva-nl@ranepa.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 01.10.2025; одобрена после рецензирования 09.11.2025; принята к публикации 19.11.2025.

The article was submitted 01.10.2025; approved after reviewing 09.11.2025; accepted for publication 19.11.2025.