

С. М. Євтухова,

к. е. н., доцент кафедри економіки, менеджменту та адміністрування,  
Херсонський державний університет, факультет бізнесу і права

ORCID ID: 0000-0001-7521-8459

Т. В. Кулініч,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет  
"Львівська політехніка", Інститут економіки і менеджменту

ORCID ID: 0000-0003-0110-7080

Т. А. Стовба,

к. е. н., доцент кафедри економіки та морського права,  
факультет судноводіння, Херсонська державна морська академія

ORCID ID: 0000-0003-2433-1122

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.13—14.64

## БІРЮЗОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЯМИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА НАЦІОНАЛЬНА ПРАКТИКА

S. Yevtukhova,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Management  
and Administration, Kherson State University, Faculty of Business and Law, Kherson, Ukraine

T. Kulnich,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Organizational Management,  
Lviv Polytechnic National University, Institute of Economics and Management, Lviv, Ukraine

T. Stovba,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Maritime Law,  
Faculty of Navigation, Kherson State Maritime Academy, Kherson, Ukraine

### TEAL APPROACHES TO COMPANY MANAGEMENT: FOREIGN EXPERIENCE AND NATIONAL PRACTICE

**У наш час традиційна модель управління організацією є настільки застарілою, що не відповідає сучасним викликам. Запровадження бірюзового управління дає працівникам більшу свободу, з одного боку, і робить працівників більш мотивованими — з іншого. В бірюзових компаніях стратегія виникає природним шляхом, а не насаджується керівництвом. В епоху пандемії бірюзовий підхід до управління застосовується дедалі частіше закордоном, оскільки майбутнє належить тим організаціям, які, попри труднощі, зможуть включати бірюзові елементи у свою модель управління. З одного боку, цей стиль вказує на креативність працівників та рівень розвитку обізнаності працівників, які відповідають за певну організацію, ототожнюються з нею та переслідують власні цілі, з іншого — бірюзовий підхід до управління спрямований на гармонію між працівниками та навколишнім світом. Встановлено, що сучасні умови господарювання вимагають зміни моделі управління від бюрократії та адхократії до самоорганізації (холакратії). У статті охарактеризовано особливості реалізації бірюзового підходу до управління закордонними та вітчизняними організаціями. Зокрема, визначено передумови застосування цього підходу та його принципи. Також порушується питання, чи стануть бірюзові організації звичною моделлю в майбутньому, чи це є утопічною ідеєю.**

**The article examines the turquoise approach to the management of organizations as determining determinants of the formation and development of management 3.0. Different views of scientists on the implementation of the turquoise approach in the new society are revealed.**

*The theory of holacracy is determined to be the most appropriate in today's pandemic and its differences from bureaucracy and adhocracy are analyzed. Holacracy divides processes into "work in the organization" and "work on the organization". Working in an organization is performing those activities that are described in roles and circles. Working on an organization is working to improve the existing structure. It is noted that the proposed turquoise approach is an ambiguous innovation for organizations and needs to be implemented first in a pilot form. Self-government, evolutionary purpose and integrity in the organization become the driving forces of organizational development. However, when implementing the turquoise approach in Ukraine, the absence of such organizations due to the crisis in both the economy and the culture of the population was noted. The introduction of the turquoise approach is also based on the use of Agile ideology tools.*

*Turquoise organizations have been shown to be more common in areas of creativity and innovation. It is emphasized that the principles of turquoise foreign organizations are somewhat different from domestic ones.*

*The article proves that there are no purely turquoise organizations in Ukraine, but some components are already used, mainly in the IT sphere. The main examples of successful implementation of the turquoise approach to the management of organizations are given. The reasons for failures in the application of the turquoise approach are presented. These approaches once again prove the multidisciplinary and complexity of the process of studying this approach.*

*It is determined that the main problem of implementing the turquoise approach is also psychological problems.*

*Theoretical studies of the turquoise approach to management were based on the study of Lala successful organizations in various fields. However, organizations need to be prepared for coaching. Approaches to the leading role of employees as the driving force behind the transformation of organizations into living beings are changing.*

*Ключові слова: інновації, бірюзові організації, моделі управління, холакратія, людські стосунки, менеджмент 3.0.*

*Key words: innovations, turquoise organizations, management models, holacracy, human relations, management 3.0.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Технологічні виклики так званої четвертої промислової революції, інноваційні міжорганізаційні мережеві відносини, інтеграція в корпоративні стратегії викликів сталості, або незадовільний рівень прихильності персоналу, що виникає внаслідок складності та пов'язаної з цим невизначеності, є одними з основних ключових питань, з якими організації мають зіткнутися найближчим часом. У цьому контексті поява моделі "еволюційної організації" є важливою віхою з точки зору нової ідентифікації фундаментальних принципів для організацій задля оновлення або перегляду системного мислення. Ця модель дозволяє організаціям, які функціонують як живі істоти, бути більш спритними та гуманістичними, краще підготовленими до встановлення надійних міжорганізаційних відносин.

Ідея у контексті бірюзових компаній характеризується стилем людських стосунків, що є в організації. Цей стиль передбачає усунення фіксованої ієрархії, одночасно забезпечуючи повне залучення робітників до розвитку та діяльності компанії. Більше того, порушується питання, чи є це звичною моделлю в майбутньому, чи не є це утопічною ідеєю.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Бірюзові компанії — організації як живий організм або фірми майбутнього, в яких все не так, як у звичних вітчизняних організацій. У них практикують не жорсткий стиль керівництва, а коучинг і самоврядування, замість KPI виступають цінності і цілі. Теорія бірюзових організацій ґрунтується на законі спіральної динаміки, який в 1966 році опублікував американський доктор психології К. Грейвз. Згідно з ним, людина в своєму розвитку піднімається по "сходах", кожній з яких вчений встановив колір. У 2014 році Ф. Лалу "розфарбував" за аналогією етапи розвитку компаній — так і з'явилася концепція бірюзової організації — "червоний" (утримання підлеглих у страху); "жовтий" (тип управління — зверху до низу, висока формалізація обов'язків); "помаранчевий" (акцент на подоланні конкуренції, досягненні прибутку та зростанні на основі свободи у прийнятті рішень); "зелений" (багато уваги делегуванню завдань, мотивації працівників та створенню внутрішньої культури, орієнтуючись на загальні цінності); "бірюзова" (наявність спільних цінностей та цілей, відкритість, розподіл обов'язків між працівниками, які приймають

Таблиця 1. Порівняння моделей управління організацією

| Характеристики                            | Бюрократія  | Адхократія  | Холакратія  |
|---|---|---|---|
| Структура                                 | Ієрархічна  | Матриця   | Плоска  |
| Влада менеджера над підлеглими            | Повна   | Відповідає рівню відповідальності підлеглого  | (Майже) не існує  |
| Прийняття рішень                          | Ієрархічна  | Вибіркова децентралізація   | Радикальна децентралізація  |
| Поділ праці                               | Топ-менеджмент визначає необхідні завдання, які потім поділяються на підзадачі та підзадачі за рівнями управління в процесі зверху вниз. Процес зверху вниз, де завдання та обов'язки розподіляються керівниками на своїх підлеглих | Процес зверху вниз. Але розподіл завдань у команді виконується більш автономно, менеджери зберігають право втручатися та санкціонувати більші рішення. Розподіл у команді здійснюється автономно, але розподіл працівників по командах та інших основних ресурсів рішення, прийняті в процесі зверху вниз | Знизу вгору і зверху вниз з вищим керівництвом, а також індивідуальним працівники, що мають відповідальність та повноваження щодо створення нових завдань. Виходить з взаємодії між працівниками, які мають значні повноваження вирішувати, які ролі виконувати |
| Винагорода                                | Грошова компенсація, бонусні системи та варіанти просування   | Грошова компенсація з іноді командним бонусом системи, виділені керівниками.  | Грошова компенсація з рівнем зарплати часто визначаються бонуси за думкою колег   |
| Бажана поведінка                          | Визначається органами нагляду   | Шанс працювати в більш цікавих проєктах у майбутньому   | Значний акцент робиться на корисності конкретного працівника при виконанні роботи   |
| Забезпечення винагороди                   | Органи нагляду, відповідальні за моніторинг їхніх дій та / або результатів підлеглих  | Керівники, відповідальні за моніторинг дій та / або результатів діяльності своїх підлеглих. У командах співробітники можуть нести відповідальність в першу чергу один за одного   | Перш за все співробітники відповідальні і контролюються один одним з явним механізмами вирішення конфліктів   |
| Надання інформації. Встановлення напрямку | Суворі межі завдань і точні інструкції, є необхідність розповсюдження широкої інформації  | Команди зазвичай мають необхідні відповідні рішення. Інші рішення, що приймаються на вищих рівнях, де менеджерам загалом достатньо інформації для прийняття рішень  | Прозорість усієї ключової інформації та активності розподілу інформації для забезпечення здатності кожного працівника приймати рішення, які приносять користь цілісності  |
| Координація і взаємозалежність            | Стандартизовані процедури та завдання зверху вниз, розподіл та моніторинг забезпечують необхідну координацію  | Координація в команді, як правило, здійснюється через постійне спілкування. Координація всередині функцій здійснюється ієрархічно, а міжфункціональні групи допомагають координувати функції  | Координація в команді здійснюється за допомогою постійного спілкування. Координація всередині команди та внутрішніх функцій здійснюється за допомогою координаційних ролей та широкого використання ІТ-систем   |

Джерело: складено автором за [1; 9; 10].

рішення самостійно або консультуючись з іншими членами колективу) [1].

Сутність останніх розкрита у наукових працях багатьох вчених, зокрема вітчизняних: В. Перерви та В. Лозової [2], Т. Приступи та В. Чорного [3], К. Смірної [4], Л. Птащенко, Т. Бережецької, А. Максименко [5], К. Нікітенко, Г., Т. Стукан [6], Г. Жосан, В. Кириченко [7], Ю. Білявської [8] тощо. Проте в зазначених роботах відсутні дослідження щодо практичного застосування бірюзового підходу в організаціях.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета цієї статті — дати уявлення про те, як працюють бірюзові організації закордоном та в Україні на основі вивчення їх особливостей та проблем, пов'язаних із запровадженням новітньої концепції менеджменту організацій, що ґрунтується на холакратії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Менеджмент організацій постійно розвивається, адже він має відповідати сучасним викликам часу. Відомими моделями управління організацією є бюрократія, адхократія [9]. Так, у сучасному світі бюрократична організаційна структура визнається й надалі все більш непридатною, а можливості адхократії теж значно обмежені. Нинішня криза, спричинена пандемією COVID-19, призвела до того, що багато компаній змінили спосіб роботи (в контексті ділових відносин). Змінилися структура та стиль управління. Робоче місце було перетворено в Інтернет-місце, і кожен працівник повинен був стати самостійним, самостійно організовувати свою роботу та часто приймати власні рішення. А отже, бірюзові організації, концепція яких з'явилася у другій половині 20 ст., набули все більшої актуальності.

У світі з'явилася низка організацій, які стверджують, що пропонують емансипацію та автономію співробітників шляхом самоуправління, самоорганізації або "холакратії". Останній, на думку вчених та на основі аналізу даних таблиці 1, претендує стати ідеальним типом організаційної форми.

Отже, ключовими компонентами створення сучасного, простого та ефективного бізнесу є такі: самовряду-

Таблиця 2. Традиційна ідеологія Agile, заснована на досвіді ІТ-галузі

| Скрам (фреймворк)  | Канбан  | Холакратія   |
|--|---|--|
| Шаблон, який дозволяє обирати способи досягнення поставлених цілей, змінювати правила, щоб випускати і покращувати продукти. У центрі уваги кросс-функціональність. У самоорганізованій скрам-команді зазвичай близько дев'яти рівноправних осіб | Орієнтований на обробку потоку завдань, а не на проєкту розробку. Основою його є візуалізація потоку обробки завдань на Kanban-дошці і обмеження числа незавершених завдань через WIP-ліміти. Розвиток канбану передбачає встановлення тимчасових рамок, ощадливе виробництво (lean), зменшення кількості завдань, а також візуалізацію | Замінює вертикальну ієрархію горизонтальною, з більш рівномірним розподілом відповідальності та керівництва в вигляді кіл, кожне з яких включає співробітників, які працюють над одним проєктом в самих різних ролях. Основні принципи сформовані у «Конституції холакратії» |

Джерело: складено автором за [11].

вання, еволюційна мета та цілісність. Щоб їх впровадити, потрібно забезпечити або створити певні умови в організації. Передусім для мотивації самоврядування потрібно середовище, де немає чітких ієрархічних лідерів та команд, які працюють окремо один від одного, але мають спільну мету. Отже, між різними підрозділами організації повинен бути зв'язок для спілкування та отримання будь-якої внутрішньої інформації. Проте, необхідною передумовою цього є високоефективний персонал (який робить що може і потрібно й несе за це відповідальність) і мотивована команда.

В організації, яка функціонує без фіксованої системи ієрархії є належні відносини, що є між управлінським персоналом та працівниками, а також між самими менеджерами та між персоналом, повинні базуватися на взаємній довірі всіх людей, що працюють у ній. Такі характеристики описують цю довіру:

- усі працівники — це команда, яка фокусується на цілях існування організації;
- кожен працівник дуже свідомо вважає себе незамінною ланкою ланцюга, що пов'язує команду у досягненні мети;
- незалежно від виконуваного завдання, кожен працівник поважає працю інших, захищає гідність кожної людини, кожного працівника;
- коли кожен керує своїми завданнями самостійно, немає ієрархії, немає керівника в класичному розумінні цього поняття.

По суті, бірюзова організація — це організація, яка складається з самоврядних команд, члени яких приймають самостійні рішення і відповідають за них. Особливість таких структур полягає в тому, що вони повністю відмовляються від традиційних методів управління на користь самоорганізованої системи і філософії Agile, застосовуючи новітні методи управління (табл. 2).

Бірюзові організації дотримуються ідеології Agile. Відповідно до неї, чіткий регламент робіт від ідеї до результату менш ефективний, ніж можливість змінювати алгоритм і генерувати ідеї в процесі вирішення завдань. Підвищена гнучкість системи управління дозволяє звільнитися від непотрібної документації — люди більше працюють, ніж приділяють часу формальностям; прищепити бажання розвиватися — співробітники відчують свою значущість, тому намагаються зростати в професійному плані; посилити командний дух — все-

редині колективу формуються сильні команди, учасники яких можуть ділитися переживаннями, проблемами, ідеями; підібрати оптимальний обсяг роботи — ідеологія Agile не сприймає аврари, через це на співробітників не покладають більше завдань, ніж вони можуть виконати. Власники бірюзових організацій і керівники не намагаються написати алгоритм дій, а лише складають приблизний план, який кожен співробітник вільний розуміти по-своєму. При такому підході в організації формується культура довіри, лідерства, залучення та відповідальності.

Система Agile-методів розвивається й досі, серед яких й Lean, практики проєктного управління, теорії обмежень Голдратта, гібридні методи, такі як ScrumBan і різні фреймворки масштабування — Scrum of Scrum, Nexus, LeSS, Spotify, SAFe. А останнім словом є розроблений під керівництвом І. Якобсона OMG Essence — формалізм для опису гібридних методів, що дозволяє реалізувати підхід "Кожному проєкту — свій метод" Втім, завдання хорошого масштабування Agile на організацію значного масштабу (від 100 осіб) не вирішена [12].

У бірюзових організаціях змінюється абсолютно все — умови для співробітників, підтримання продуктивності праці і психологічний клімат. Нерідко в офісах панує домашня обстановка — співробітники можуть приходити на роботу з дітьми, спілкуватися з колегами про життя або обговорювати серйозні проєкти за обідом. У компаніях "майбутнього" немає місця ледачим і невиконавчим співробітникам, які звикли працювати виключно з-під палки. Як правило, в їх штат входять лише креативні і виконавчі фахівці, яких надихає не соцпакет і зарплата, а цікаві завдання і безмежні можливості для розвитку. Деякі HR-и вважають, що такий підхід до системи управління від небажання вникати в процеси і витрачати час на працівників, інші впевнені в утопічності ідеї, адже, на їх думку, співробітники в принципі не можуть працювати добре без належного контролю з боку керівництва. Наразі елементи бірюзових організацій реалізуються й в Україні.

Принципи роботи бірюзової організації можуть бути впроваджені в окремих сферах й традиційного "пома-ранчевого" бізнесу, зокрема тих, що займаються творчістю та інноваціями [13].

Аналіз наукових джерел з досліджуваної проблематики дозволив встановити основні принципи бірюзових закордонних та вітчизняних організацій. Зокрема, для закордонних це:

1. Самоврядування: відсутність менеджерів низового, середньої та вищої ланки. Звичайно, у всіх перерахованих організаціях є виконавчі директори, але вони виконують представницькі функції, делегуючи прийняття управлінських рішень самоврядним командам. Хоча коучі не мають ієрархічної влади, вони відіграють вирішальну роль, надаючи постійну підтримку командам. Вони найважливіше джерело інформації, але їх головне завдання — ставити правильні питання для прийняття самостійних рішень [1, с. 92].

2. Мінімум функцій центрального офісу. У бірюзових організаціях, на відміну від традиційних корпорацій, центральний апарат зведений до мінімуму. Це пов'язано з тим, що відсутність мотивації на місцях неможливо перекрити економією від централізації ряду функцій. Співробітники центрального офісу не мають владних повноважень, вони підтримують команди, втручаючись лише на їх прохання.

3. Мінімум нарад, відсутність консенсусу. У бірюзових організаціях необхідність у численних нарадах відпадає: ніхто більше не зустрічається на вищому і середньому рівнях управління. Всі питання вирішуються в кожній окремій команді.

4. Координація роботи команди. У традиційних організаційних структурах координацією дій співробітників займаються їх керівники або адміністрація головного офісу, а в бірюзових організаціях — самі команди.

5. Довіра замість контролю. За відсутності менеджерів низового, середнього та вищої ланки бірюзові організації обходяться без традиційних механізмів контролю, вони працюють на основі взаємодовіри.

6. Робочі групи формуються з добровольців, без примусу.

7. Без організаційної структури, посадових інструкцій і назв посад. Бурштинові і помаранчеві організації не можуть існувати без організаційних структур управління. Люди тут пристосовуються до своїх посад і інструкцій для збереження роботи і просування по службі. У бірюзових організаціях люди не повинні відповідати заздалегідь визначеним функціям. Їх діяльність пов'язана з вирішенням широкого кола завдань відповідно до їх бажань і талантів, а також потреб організації. Традиційні завдання менеджера (визначати напрям діяльності, складати бюджет, аналізувати, планувати, організовувати і вимірювати отримані результати, контролювати роботу співробітників і підтримувати комунікації) тепер розподілені серед всіх членів команди.

8. Зарплата і матеріальна винагорода. У бірюзових організаціях прагнуть нерівності у зарплатах звести до мінімуму. У бірюзових організаціях співробітники самі визначають собі заробітну плату за згодою своїх колег. Також тут встановлюється мінімальна зарплата, щоб всі могли задовольнити свої базові потреби.

Бірюзові організації набули поширення і в Україні. Загальним при цьому є те, що ініціатори їх створення — це власники і топ-менеджери компаній. Процес створення бірюзових організацій у нас розпочався з ІТ. Відзна-

чимо одразу, що в Україні не існує суто бірюзових організацій, а лише деякі з них упроваджують окремі елементи та вдосконалюють наявну організаційну культуру і стиль управління. Створення таких організацій на українському ринку відбувається у творчих сферах, оскільки свобода в діях є невід'ємною частиною будь-якої творчої діяльності. Маленькі фірми та стартапи, де всі учасники найбільше зацікавлені в успіху спільної ідеї та отримують пропорційні вигоди — це основа для розвитку нового етапу індивідуального бізнесу.

Перелічимо основні принципи роботи вітчизняних бірюзових організацій:

1. Принцип самоврядування, проте й вище рівень відповідальності у працівників.

2. Вільний графік не для всіх, корпоративні обіцянки і добровільне відвідування зборів/нарад. Співробітники центрального офісу працюють за вільним графіком — самі вибирають час приходу і відходу. Деякі працівники, наприклад продавці в магазинах, не можуть дозволити собі вільний графік — вони лише спільно складають робочі графіки. Головне для всіх працівників організації — виконання корпоративних обіцянок, які співробітники встановлюють спільно один з одним. Обіцянки кожен співробітник дає своєму замовнику всередині організації. В організації діє суворий принцип "природного відбору": ті, хто не виконує обіцянки, втрачає замовників, а разом з ними доходи і місце в організації.

3. Відсутність корпоративної культури. Якщо в помаранчевих організаціях намагаються згуртувати працівників за допомогою нав'язування зверху корпоративної культури, дрес-коду і тімблдингу, то в бірюзових співробітники самі обирають, як їм працювати і відпочивати.

4. Висока ймовірність шахрайства працівників.

Характеристики роботи бірюзових організацій узагальнено у таблиці 3.

Будь-яке управління, що запроваджується, має низку переваг і недоліків. Ідея бірюзової організації в децентралізації. Вертикальна ієрархічна організаційна структура (більшість сучасних компаній) просто дуже погано масштабується. Тому малоефективна. У тому ж сенсі, в якому неефективна планова економіка.

Проте не кожна організація може трансформуватися у бірюзову, причинами цього можуть бути:

1. Співробітники не поділяють цілі та цінності компанії. Вони працюють для отримання грошей, а про решту думають в останню чергу. Щоб виправити ситуацію, потрібно з'ясувати очікування підлеглих, що для них першочергово.

2. Зарплати розподіляє керівник на свій розсуд. Відносини рівноцінного партнерства неможливі доти, якщо розподіл винагород не буде залежати від загального вкладу в проєкт. Якщо один отримує більше, а інший менше, хоча обидва працювали нарівні, будуть конфлікти.

3. Співробітники побоюються керівника. Підлеглі не можуть активно працювати, оскільки знають, що будь-яка невдача призведе до покарань, депрем'ювання та інших проблем.

4. Керівник грубий з підлеглими. У бірюзових компаніях розмови про некомпетентність підлегло-го не сприймаються, проте керівник радить підвищи-

ти кваліфікацію, отримати досвід у колег тощо. У звичайних фірмах запобігають, а критикують, буває, що і в присутності інших людей. Це заважає соціаль-

ному партнерству. Співробітники відчувають себе напружено, намагаються вижити, відповідно, про допомогу колегам не може бути й мови.

**Таблиця 3. Приклади деяких бірюзових організацій**

| Назва організації  | Особливості роботи бірюзової організації  |
|--|---|
| <i>Закордонні</i>  |   |
| Nokia (фінська компанія)   | Було створено керований хаос, де співробітники почали виконувати невласні їм завдання. Технічним відділам надавали творчу роботу, а дизайнерам доручали технічний напрям. Те ж відбувалося з посадами: старші менеджери обмінювалися обов'язками з простими працівниками, тоді як останнім випадали керівні справи. За відсутності результатів у вирішенні поставлених завдань співробітників не карали   |
| Next Jump (американська компанія, що займається електронною комерцією)   | Мотивація співробітників складається не з «багата і прямика», а з бажання реалізуватися. Керівництво допомагає новачку засвоїти будь-яку роль, яку він забажає. Тут головне бажання, а знання та інструменти надаються. Next Jump забезпечує своїм співробітникам атмосферу розуміння і турботи. Тут не звільняють співробітників, а надають шанс реалізуватися в іншому напрямку. В Next Jump готують сніданки для працівників, мотивують та надають навчальні матеріали. Компанія заохочує тих співробітників, які допомагають колегам у вирішенні виробничих завдань |
| Patagonia (американський виробник одягу для активного відпочинку)  | Виробник співпрацює тільки з постачальниками, які дотримуються високої відповідності екологічним стандартам. Це збігається з еволюційною метою організації. До працівників в даній організації особливе ставлення. В офісі є дитячий розвиваючий центр, створений для дітей співробітників. Сімейна атмосфера дозволила колегам побачити один в одному не лише бездушних працівників, а й простих людей з їх звичками і слабкостями. Це оживило колектив, додало мотивацію співробітникам   |
| Buurtzorg (нідерландська компанія, що надає медичні послуги вдома для населення)   | У компанії немає менеджерів, кожна невелика група (7–12 людей) організовується повністю сама. З 2011 року Buurtzorg регулярно потрапляє в топ найкращих компаній для роботи в Нідерландах   |
| Sun Hydraulics (міжнародна компанія в США, провідний розробник і виробник високоефективних гвинтових гідравлічних картриджних клапанів і колекторів, які контролюють силу, швидкість і рух як невід'ємні компоненти в гідравлічних системах) | Немає організаційної структури або офіційних посадових інструкцій   |
| Valve Corporation (американська корпорація, що розробляє комп'ютерні ігри)   | Надають розумним і талановитим людям свободу творчості без страху невдачі   |
| FAVI (автомобільний субпідрядник у Франції)  | FAVI пропонує кожному співробітнику можливість бути відповідальним за його / її власний прогрес і успіх   |
| <i>Вітчизняні</i>  |   |
| IPLAND (сервіс-провайдер IT-рішень для керування продажами в торговій мережі)  | Структура компанії – це ієрархія призначень для надання цінності клієнту, і кожна команда бере на себе реалізацію частини цього призначення   |
| UPTech (IT-компанія, що займається розробкою мобільних додатків та веб-сайтів)   | У компанії відкрита уся інформація всередині, в тому числі фінансова. А розмір грошової компенсації за роботу кожен сам собі встановлює   |
| Beetroot (IT-компанія, зі шведським корінням)  | У компанії визначені ролі, хто за що відповідає. Отже, дивлячись на них, beetroot-івець може зрозуміти, на кого впливає рішення та в кого варто проконсультуватися. Також важливо навчати людей ефективного прийняттю рішень. Ключ до особистого розвитку та відповідальності – це культура зворотного зв'язку  |
| EVO (одна із найбільших продуктових IT-компаній)   | Скоріше «помаранчева» компанія, із практиками бірюзового підходу, яка, загалом, повільно рухається в цьому напрямі. В EVO можна приходити прямо до директора із будь-яким питанням, будь-коли, якщо це потрібно. Про це люди дізнаються на Welcome-сніданку (раз в 1–2 місяці засновники збирають усіх нових членів команди, розповідають про історію заснування, знайомляться)   |
| 4IRE labs (створення фінансових продуктів, пропонує експертний консалтинг та корпоративну інженерію)   | Перехід влади повинен відбуватися від власників / менеджменту. Вони повинні підписати Конституцію холакратії, за якою вони знімають з себе деякі права і призначають формат подальшої роботи  |

Джерело: узагальнено автором за [14; 15].

5. Працівники конфліктують між собою. Якщо в організації справді воюють, а у війну залучена велика частина співробітників, страждає психологічний клімат. Навіть якщо створити команду, кожен учасник буде працювати відокремлено. Нормалізувати ситуацію можна, але на це потрібен час, перегляд правил поведінки, робота з агресорами.

Бірюзовий підхід неоднозначно сприймається науковцями: як позитивно (як сучасна концепція менеджменту, що відповідає стратегії "блакитного океану" у конкуренції), так й негативно ("колеги" замість "співробітники", "роль" замість "посади" та поєднання особистого розвитку на цьому етапі з духовними пошуками).

Загалом можна виділити 2 вирішальні чинники, які впливають на запровадження бірюзового підходу й обидва вони не залежать від тієї організації, яка планує його реалізувати в управлінні: економічний стан в країні та моральність населення. Слід розуміти, що якщо в країні затяжна економічна криза і процвітає корупція, то управління майбутнього запроваджувати небезпечно. Коли мова йде про банальне "виживання", то є небезпека, що якийсь із членів команди може взяти на себе багато зобов'язань, з якими він не впорається. Така поведінка пояснюється звичайними фінансовими труднощами. Це призведе до зриву робочого процесу, а надалі до збитків. З моральністю ситуація ще гірша. Якщо організація повністю працюватиме за бірюзовим підходом і в ній не буде системи безпеки, то у ній рано чи пізно заведуться різного роду шахраї та нероби. Для процвітання таких структур в країні необхідна потужна і стабільна економіка, а також високе моральне ви-

ховання населення. Технологія не дарма названа управлінням майбутнього, адже за нею і є майбутнє. Бірюзові компанії колись стануть цілком природними і буденними. На заході це відбувається вже сьогодні, а в Україні це лише примарна перспектива.

Лалу [1] наголошує, що перетворення організації на модель управління бізнесом є непростим процесом, головним чином через її психологічні аспекти. Особливо стосовно управління, може бути чимало спротивів через втрату існуючої ієрархічної влади. Керівництво часто люто виступає проти змін, і їх протидія є найсильнішим бар'єром у перехідний період [1, с. 322].

На основі проведеного дослідження необхідно зробити такі висновки: впровадження в організації цього підходу до управління доцільно здійснювати в тестовому режимі, де, з одного боку, саморегуляція, а з іншого боку, коуч.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні всі стилі управління, що стосуються людських стосунків — від червоного до бірюзового — є одночасно в різних організаціях і з різними проявами. Як немає у людини однозначного типу темпераменту, так й у вітчизняних організаціях — одного кольору, що її характеризує, лише певні принципи, притаманні бірюзовому підходу до управління. Характерні бірюзові організації існують у розвинутих економіках, де характерним є низький рівень корупції, високий рівень культури та законслухняність.

Ідея біюзових організацій, безумовно, цікава, і тому її слід досліджувати, оскільки вона призведе до гуманізації відносин між працівниками. На нашу думку, реалізація біюзового підходу може стикнутися з певними проблемами, оскільки запровадження всіх його принципів, зазвичай можлива лише в невеликих колективах, що беруть участь у вирішенні наукових проблем, переважно пов'язаних з інноваціями. На відміну від цього, у великих організаціях це можливо лише для обраних команд, які займаються певними роботами (інновація тощо).

Немає сумнівів, що питання, пов'язані з адаптацією характеристик бірюзової організації, потребують емпіричних досліджень. Це складна, багатогранна тема як у науці управління, так і в психології. Цікавим є пошук відповідей на запитання про тип та силу існуючих бар'єрів, інструменти, які можуть бути використані на підприємстві для полегшення внутрішньої трансформації працівників, або умови для ефективної трансформації. Іншим цікавим питанням є визнання взаємозв'язку між специфічними особливостями функціонування бірюзових організацій та суміжними моделями, як-от: динамічні організації.

Бірюзові організації є основою запровадження менеджменту 3.0, який в сучасних умовах господарювання оперативно реагує на виклики сьогодення. Адаптивність, самоорганізація потребують відповідного рівня організаційної культури організації, готовності персоналу зокрема. За таких умов актуальності набувають: самодисципліна, проактивність, лідерство, вміння довіряти.

Напряг подальших наукових пошуків вбачаємо у дослідженні методологічних засад запровадження бірюзового підходу у сучасних вітчизняних організаціях та їх особливостей залежно від галузей.

Література:

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Фредерик Лалу; пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. Перерва В., Лозова В. Бірюзові організації в Україні та світі. "Актуальні питання розвитку економіки, харчових технологій та товарознавства". Тези доповідей XIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2018 рік. Ч. 2 С.105—107. URL: <http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8809/1/14.%20%20%D0%A1.%20105-107.pdf>
3. Приступа Т.В., Чорний В.В. Бірюзові організації: майбутнє чи модний тренд? Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 175—178. URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-29>
4. Смірнова К.В. "Нефритові" та "бірюзові" організації: відмінності та майбутнє в реаліях України. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 100—104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_22)
5. Ptashchenko L., Berezhetska T., Maksymenko A. Small business simplification under digitalization and globalization challenges: teal organizations development. Економіка і регіон. 2019. № 4 (75). DOI 10.26906/eip.2019.4(75).1858
6. Нікітенко К.С. Система критеріїв відповідності молодіжного підприємства еталонній бірюзовій організації / К.С. Нікітенко, Г.В. Жосан, Т.М. Стукан // Фінансовий простір, 2019, № 3. С. 113—126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_3_11)
7. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Визначення місця формальних організацій в теорії бірюзових організацій. Вчені записки Університету "КРОК", 2019, № 2 (54) <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31>
8. Білявська Ю. Бірюзові організації: майбутнє менеджменту та маркетингу в контексті еволюції поколінь. Маркетинг і реклама, 2018. № 11/12. С. 44—49.
9. Баценко Л.М. Становлення сучасних теоретичних положень про організацію в аспекті розвитку науки управління / Л.М. Баценко, Р.В. Галенін. Економіка та суспільство. 2018. № 18. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-36>
10. Ульянова Н. Бирюзовая революция. Бизнес-журнал. 2017. № 6 (252). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovaya-revolutsiya>
11. Стеллман Э., Грин Д. Постигаая Agile Ценности, принципы, методологии. 2017. 448 с.
12. Цепков М. Agile и бирюзовые организации — ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции. Практики развития 1.0: вызовы, концепции, инструменты / Ред.-сост. М. Кукушкин. — М.: Смысл, 2018. 216 с. С. 7—20.
13. Delo.ua (15 октября 2018) Ломийчук В. Небачені барви менеджменту: бірюзові організації. URL: <https://delo.ua/business/nebacheni-barvi-menedzhmentu-birjuzovi-organizac-347006/>

14. Список бирюзовых компаний в Украине. URL: <https://wiki.teal.org.ua/resources/spisok-biryuzovykh-organizacii-v-ukraine>

15. Бирюзовые организации: эволюция в управлении или ошибочная теория. URL: <https://www.gd.ru/articles/10331-biryuzovye-organizatsii>

16. Blikle, A. (2014). Kompendium turkusowej organizacji. URL: [http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle\\_Kompendium\\_turkusowej\\_samoorganizacji.pdf](http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf)

17. Kozina, A. and Pieczonka, A. (2017). Negocjacje w turkusowej organizacji. Zarządzanie i Finanse. 15 (2), part 1, 163—176. URL: <https://doi.org/10.18276/miz.-2018.51-20>.

#### References:

1. Lalu, F. (2016), Otkryvaja organizacii budushhego [Discovering Organizations of the Future] / Frederik Lalu; per. s angl. V. Kuljabinoj; [nauch. red. E. Golub], M.: Mann, Ivanov and Ferber.

2. Pererva, V. Lozova, V. (2018), "Turquoise organizations in Ukraine and the world", Aktual'ni pytannia rozvytku ekonomiky, kharchovykh tekhnologij ta tovaroznavstva. Tezy dopovidej XIII Mizhnarodnoi naukovoї students'koi konferentsii za pidsumkamy naukovodoslidnykh robot studentiv za 2018 rik. [Current issues of economic development, food technology and commodity science. " Abstracts of the XIII International Scientific Student Conference on the results of research work of students for 2018] Ch. 2. pp.105—107 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8809/1/14.%20%20%20a1.%20105-107.pdf>

3. Prystupa, T.V. Chorniy, V.V. (2019), "Turquoise organizations: the future or a fashion trend?" Pryazov's'kyj ekonomichnyj visnyk, Issue. 5 (16), pp. 175—178 <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-29>

4. Smirnova, K.V. (2019), "Jade" and "turquoise" organizations: differences and future in the realities of Ukraine". Biznes-navigator, 1, pp. 100—104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_1_22)

5. Ptashchenko, L. Berezhetska, T. Maksymenko, A. (2019), Small business simplification under digitalization and globalization challenges: teal organizations development. Ekonomika i rehion, № 4 (75) DOI 10.26906/eip.2019.4(75).1858

6. Nikitenko, K.S. (2019), System of criteria for compliance of a youth enterprise with a reference turquoise organization, K.S. Nikitenko, G.V. Zhosan, T.M. Stukan. Finansovyj prostir, № 3, pp. 113—126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin\\_pr\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2019_3_11)

7. Josan, G.V., Kirichenko, N.V. (2019) Determining the place of formal organizations in the theory of turquoise organizations. Vcheni zapysky Universytetu "KROK", №2 (54) <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31>

8. Bilyavska, Y. (2018), Turquoise organizations: the future of management and marketing in the context of generational evolution. Marketynh y reclama, № 11/12, pp. 44—49.

9. Batsenko, L.M. (2018), Formation of modern theoretical provisions about the organization in the aspect of development of management science, L.M. Batsenko,

R.V. Galenin. Ekonomika ta suspil'stvo, № 18. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-36>

10. Ulyanova, N. (2017), Turquoise revolution. Bizneszhurnal, № 6 (252). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovaya-revoljutsiya>

11. Stellman, Je. Grin, D. (2017), Postigaja Agile Cennosti, principy, metodologii [Postigaja Agile Cennosti, principy, metodologii], 448 p.

12. Cepkov, M. (2018), "Agile and Turquoise Organizations — Management's Response to the Challenges of the New Industrial Revolution", Praktiki razvitija 1.0.: vyzovy, koncepcii, instrumenty [Development Practices 1.0: Challenges, Concepts, Tools], Red.-sost. M. Kukushkin, M.: Smysl, 216 p., pp. 7—20.

13. Delo.ua, Lomiyshuk, V. (15.10.2018), "Unseen colors of management: turquoise organizations", URL: <https://delo.ua/business/nebacheni-barvi-menedzmentu-birjuzovi-organizac-347006/>

14. Spisok birjuzovykh kompanij v Ukraine [List of turquoise companies in Ukraine], URL: <https://wiki.teal.org.ua/resources/spisok-biryuzovykh-organizacii-v-ukraine>

15. Birjuzovye organizacii: jevoljucija v upravlenii ili oshibochnaja teorija [Turquoise organizations: evolution in management or a flawed theory ], URL: <https://www.gd.ru/articles/10331-biryuzovye-organizatsii>

16. Blikle, A. (2014), "Kompendium turkusowej organizacji" URL: [http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle\\_Kompendium\\_turkusowej\\_samoorganizacji.pdf](http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Turkus/A.Blikle_Kompendium_turkusowej_samoorganizacji.pdf)

17. Kozina, A. and Pieczonka, A. (2017), "Negocjacje w turkusowej organizacji". Zarządzanie i Finanse, 15(2), part 1, pp.163—176, <https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-20>.

*Стаття надійшла до редакції 01.07.2021 р.*

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73