

УДК: 005.73

Крючков М.А.

студент-бакалавр 1 курса (направление подготовки «Менеджмент»
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Россия, г. Москва

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ В РОССИЙСКИХ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ И АДАПТАЦИЯ

Аннотация:

В условиях современной экономической турбулентности российские компании находятся в поиске новых, более гибких и эффективных моделей управления для обеспечения устойчивого развития. Бирюзовая модель как современная парадигма управления уже давно получила распространение в Европе. В России же только началось проникновение этого подхода в системы управления компаний. В статье проводится анализ и разбор понятия «бирюзовые организации». Особое внимание уделено специфике их применения в России. Автор изучил опыт управления таких российских компаний, как Сбер, «Точка-Банк», «MindBox» «ВкусВилл».

Ключевые слова: Бирюзовые организации, самоуправление, самоорганизующиеся системы, эволюционная цель, организационная трансформация, горизонтальные структуры, организационная культура, управленческие модели, российский бизнес, культурные барьеры.

Kryuchnikov M.A.

1st-year Bachelor's student («Management»)

Financial University under the Government of the Russian Federation

Moscow, Russia

MANAGEMENT PRACTICES IN RUSSIAN BURGOLITE ORGANIZATIONS: SPECIFIC FEATURES OF FORMATION AND ADAPTATION

Annotation:

In the context of modern economic turbulence, Russian companies are looking for new, more flexible, and effective management models to ensure sustainable development. The turquoise model, as a modern management paradigm, has long been popular in Europe. However, in Russia, this approach is just beginning to penetrate into company management systems. This article analyzes and discusses the concept of "turquoise organizations." Special attention is given to the specifics of their application in Russia. The author studied the management concepts of such Russian companies as «Sber», «Tochka-Bank», «MindBox», and «VkusVill».

Keywords: Teal organizations, self-governance, self-organizing systems, evolutionary goal, organizational transformation, horizontal structures, organizational culture, management models, Russian business, cultural barriers

Исследование управленческой модели организаций, которые сейчас называются «бирюзовыми», началось относительно недавно. Автор идеи – бельгийский консультант и исследователь Фредерик Лалу, в 2014 году он написал книгу «Открывая организации будущего», именно в ней впервые прозвучал термин «Бирюзовая организация» [1]. Ф. Лалу не придумал модель «с нуля». Он провел масштабное исследование, изучив несколько реально существующих компаний и некоммерческих организаций по всему миру, которые уже практиковали совершенно новые методы и принципы управления. Он выявил общие черты в их работе и систематизировал их в одну прагматичную систему управления и выделил «бирюзовую» стадию, как наиболее прогрессивную форму организационного развития.

Под бирюзовой организацией понимается социотехническая система, основанная на принципах самоорганизации, эволюционной цели и целостности личности в профессиональной среде. В отличие от традиционных иерархических структур, в таких организациях акцент смещается с жёсткой вертикали власти на горизонтальные связи, распределённое лидерство и автономию рабочих групп. Ключевым элементом данной концепции является идея о том, что организация рассматривается как живой организм, способный адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Это противопоставляется механистическому пониманию предприятия как иерархически выстроенной системы. Таким образом, бирюзовые организации ориентированы на доверие, вовлечённость сотрудников и создание долгосрочной ценности, а не только на достижение краткосрочных финансовых показателей. Бирюзовым организациям, как и другим, моделям управления присущи механизмы работы (см. рис. 1). В таких компаниях весь коллектив и в общем понятие организации – это живой организм, которому присуще цели и «демократизм». Даже критерии и размеры заработной платы работников решаются самостоятельно внутри групп, распределяется исходя из обязанностей сотрудника.



Рисунок 1 – Механизм работы бирюзовых организаций (по Ф.Лалу [1])

Российскими исследователями понятие «бирюзовая организация» используется сравнительно недавно и зачастую трактуется неоднозначно. Ряд исследователей, например, О.С. Дробкова, А.Д. Ведьмедева и А.Р. Жукова подчёркивают, что в российских условиях данный тип управления пока не получил широкого распространения ввиду устойчивости традиционных иерархических структур [2]. Авторы считают, что в России отмечается ограниченное развитие концепции бирюзового управления. Это объясняется культурными особенностями ведения деловой деятельности. Тем не менее, практический интерес к этой концепции растёт, особенно в IT-секторе и креативных индустриях, где ценность инноваций и гибкость управления выступают ключевыми факторами успеха.

К числу основных преимуществ бирюзовых организаций исследователи относят:

1. Высокий уровень вовлечённости персонала. Горизонтальное распределение полномочий и отсутствие жёсткой иерархии создают атмосферу доверия и партнёрства, что способствует росту инициативности сотрудников и их готовности брать ответственность за результат [1].

2. Гибкость и адаптивность. Благодаря принципам самоорганизации, такие организации способны быстрее реагировать на изменения внешней среды, что особенно важно в условиях динамичных рынков и высокой конкуренции.

3. Инновационный потенциал. Бирюзовые структуры способствуют активному обмену знаниями и идеями между сотрудниками, что стимулирует процессы генерации инноваций и снижает вероятность застойных явлений.

4. Ценностно-ориентированное управление. В отличие от традиционных моделей, акцент в бирюзовых организациях делается на общих ценностях и миссии, что усиливает долгосрочную мотивацию работников и формирует устойчивые корпоративные практики.

Наряду с положительными характеристиками, исследователи фиксируют и ряд недостатков данной модели:

1. Риски дестабилизации управленческих процессов. При отсутствии достаточного уровня самодисциплины сотрудников и зрелой корпоративной культуры отказ от жёсткой иерархии может привести к снижению управляемости и внутренним конфликтам.

2. Высокие требования к персоналу. Бирюзовые организации предполагают наличие у работников развитых коммуникативных навыков, умения принимать решения и готовности к самоорганизации, что далеко не всегда встречается в традиционных трудовых коллективах.

3. Сложность масштабирования. Несмотря на успешность в малых и средних компаниях, при росте организации механизмы самоорганизации и горизонтального управления нередко сталкиваются с трудностями координации.

4. Культурные и институциональные барьеры. В ряде стран, включая Россию, доминируют патерналистские модели управления, что затрудняет внедрение принципов полной самостоятельности и открытости [3].

Обозначенные сильные и слабые стороны бирюзовой модели формируют четкие критерии для оценки её применимости. Чтобы проверить, насколько эти теоретические выводы соответствуют реальности российского бизнеса, обратимся к анализу конкретных кейсов. Существующие примеры показывают, что в России речь идет не о полноценных бирюзовых организациях, а о внедрении отдельных элементов данной модели.

По мнению некоторых экспертов, в России нет организаций, которые полностью соответствуют модели бирюзовых компаний. Однако есть компании, которые используют элементы бирюзового управления [4].

«Точка-банк» предпринимала ранее попытки строить работу «по бирюзовым правилам». Это интересный пример, т.к. банковский сектор

традиционно сильно регулируем и иерархичен. Пока нет данных, что «Точка» полностью соответствует принципам управления бирюзовыми организациями: неизвестно, насколько распределено принятие решений, какова ответственность на низовом уровне, как выдерживается баланс между свободой и необходимостью подчиняться нормам и регуляции, и как это влияет на стабильность работы [5].

«Сбер» в нескольких отделениях проводил бирюзовый эксперимент: руководителя заменяет коуч, решения принимаются совместно, для сотрудников отменены показатели финансовой эффективности и KPI [6].

MindBox – компания, о которой пишут, что сотрудники сами организуют свой день, задачи, есть высокая степень свободы и ответственности [7]. Это ближе к бирюзовой модели, особенно в части автономии и ответственности. Однако пока нет доказательств, что все три ключевых принципа (самоуправление, целостность, эволюционная цель) устойчиво реализованы в деятельности данной компании.

Рассмотренные кейсы демонстрируют первые ростки бирюзовых практик в России, одновременно выявляя пробелы в их понимании. Ключевым барьером для распространения этой модели остается традиционно высокий уровень централизации управления и недоверие между руководством и персоналом, препятствующее реализации горизонтальных систем.

Однако отдельные сектора экономики успешно адаптируют бирюзовые принципы. В IT-индустрии, например, компания «1С-Битрикс» внедряет элементы этой модели, обеспечивая открытость командной работы и значительную свободу в принятии решений. Аналогичные практики наблюдаются в образовательных и креативных проектах, создающих самоорганизующиеся сообщества [8].

Отдельного внимания заслуживает опыт компании «ВкусВилл», которая считается одним из наиболее успешных российских примеров практического

применения бирюзовой парадигмы. Внутри организации активно используется горизонтальная модель управления, где сотрудники получают широкие полномочия, а решения принимаются коллегиально. Руководство компании делает акцент на ценностно-ориентированном подходе: приоритетом становятся доверие, самоорганизация и удовлетворённость сотрудников [9]. Это позволило «ВкусВиллу» не только завоевать устойчивое положение на рынке, но и выстроить уникальную корпоративную культуру.

Отметим, что масштабное внедрение бирюзовой модели в России сталкивается с рядом трудностей:

1. Недостаточный уровень готовности управленцев делегировать полномочия;
2. Слабое развитие практик долгосрочного стратегического планирования;
3. Низкий уровень институциональной поддержки инновационных форм менеджмента.

Таким образом, российские бирюзовые организации представляют собой скорее исключение, чем правило, и функционируют в основном в нишевых секторах экономики, где гибкость и инновационность являются критическими условиями успеха. Их развитие подтверждает, что модель способна работать и в отечественных реалиях, но требует серьёзной адаптации к культурным и институциональным особенностям России.

Анализ бирюзовой модели выявил ее парадокс: преимущества в виде вовлеченности персонала и инновационности нивелируются системными недостатками — сложностью масштабирования и высокими требованиями к корпоративной культуре. В России эти противоречия проявляются особенно ярко. Полноценных бирюзовых организаций нет, а барьерами служат устоявшиеся иерархические модели и дефицит доверия. Тем не менее, отдельные элементы модели — автономия команд, ценностно-ориентированный

подход — успешно адаптируются в компаниях типа «ВкусВилл» и «1С-Битрикс».

Таким образом, в российских условиях бирюзовая модель не универсальна. Ее потенциал раскрывается лишь через фрагментарное, точечное внедрение в организациях с достаточной зрелостью и готовностью руководства к делегированию. Перспективы дальнейшего исследования связаны с разработкой адаптационных методик и изучением гибридных моделей, сочетающих иерархию и самоуправление.

Список литературы

1. Лалу, Ф. Открывая организации будущего [Текст] / Ф. Лалу. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 432 с.
2. Дробкова, О.С. Бирюзовые организации: концепция и применение в современном бизнесе [Текст] / О.С. Дробкова, А.Д. Ведьмедева, А.Р. Жукова // Лидерство и менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 45-58.
3. Бек, Д. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями [Текст] / Д. Бек, К. Кован. – М.: Претекст, 2005. – 336 с.
4. Graves, C.W. Human Nature Prepares for a Momentous Leap [Текст] / C.W. Graves // The Futurist. – 1974. – April. – P. 72–87.
5. Официальный сайт банка «Точка» [Электронный ресурс]. – URL: <https://tochka.com/> (дата обращения: 25.09.2025).
6. Организационная трансформация в Сбербанке [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.com/ru/about/today> (дата обращения: 25.09.2025).
7. Сайт компании MindBox [Электронный ресурс]. – URL: <https://mindbox.ru/> (дата обращения: 25.09.2025).
8. Официальный сайт компании «1С-Битрикс» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.1c-bitrix.ru/> (дата обращения: 25.09.2025).

9. Корпоративная культура «ВкусВилл»: принципы и ценности [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «ВкусВилл». – URL: <https://vkusvill.ru/about/corporate-culture/> (дата обращения: 25.09.2025)