

УДК 005.722

Смірнова К.В.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту природоохоронної діяльності,
Одеський державний екологічний університет

«НЕФРИТОВІ» ТА «БІРЮЗОВІ» ОРГАНІЗАЦІЇ: ВІДМІННОСТІ ТА МАЙБУТНЄ В РЕАЛІЯХ УКРАЇНИ

Смірнова К.В. «Нефритові» та «бірюзові» організації: відмінності та майбутнє в реаліях України.
У статті акцентовано увагу на існуючій колізії у розумінні сутності бірюзової організації та необхідності розрізняти «бірюзові» організації від «нефритових». Виявлено невідповідність національної адаптації визначального розуміння «бірюзових» організацій апологетами теорії. Визначено особливості формування та функціонування організацій, побудованих на засадах моделі взаємодії «нефритового» та «бірюзового» типів. Запропоновано перелік основних критеріїв, за якими слід розрізняти «нефритові» та «бірюзові» організації. Окреслено головні умови успішності запровадження «нефритових» та «бірюзових» організацій і проаналізовано перспективи їх розвитку в Україні. Визначено перепони ефективного запровадження «нефритових» та «бірюзових» організацій в Україні, враховуючи національну специфіку поточного стану розвитку країни.

Ключові слова: «нефритові» організації, «бірюзові» організації, організаційна структура, менеджмент, модель організації.

Смирнова Е.В. «Нефритовые» и «бирюзовые» организации: различия и будущее в реалиях Украины. В статье акцентировано внимание на существующей коллизии в понимании сущности «бирюзовой» организации и необходимости отличать «бирюзовые» организации от «нефритовых». Выявлено несоответствие национальной адаптации определяющего понимания «бирюзовых» организаций апологетами теории. Определены особенности формирования и функционирования организаций, построенных на основе модели взаимодействия «нефритового» и «бирюзового» типов. Предложен перечень основных критериев, по которым следует различать «нефритовые» и «бирюзовые» организации. Определены главные условия успешности внедрения «нефритовых» и «бирюзовых» организаций и проанализированы перспективы их развития в Украине. Обозначены препятствия эффективного внедрения «нефритовых» и «бирюзовых» организаций в Украине, учитывая национальную специфику текущего состояния развития страны.

Ключевые слова: «нефритовые» организации, «бирюзовые» организации, организационная структура, менеджмент, модель организации.

Smirnova K.V. Teal and Turquoise Establishments: Distinctions and Future in Ukraine's realities. The article emphasizes attention to collision with understanding the sense of turquoise establishments and difference between teal and turquoise models of organizational structure and interaction. The Ukrainian definition of turquoise establishments is not appropriate for theoretical apologists. The research has revealed the specific features in developing and functioning of establishments which are based on turquoise and teal models of interaction and management. The main criteria list has been introduced according to comparative analysis. The criteria are basic for distinction turquoise and teal establishments at the same time that make easy to compare the ways of functioning within these structures. Introduced criteria make possible to justify difference and specific features of establishments based on turquoise and teal models of interaction and management. The main features of successful implementation for turquoise and teal establishments are revealed. The Ukrainian prospective for turquoise and teal establishments has been analyzed. The modern business environment is constantly developing for the reason of various factors that makes important adjusting and updating interaction schemes within the establishment. The traditional hierarchical structures are losing their lead at the same time new evolutionary establishment models are coming up. The new structures have real prospective to be introduces in Ukrainian business environment. These structures are based on principles of self-organizing, purpose orientation, integrity, responsibility, etc. The research has figured out the main areas appropriate to introduce turquoise and teal establishments models in Ukraine. The research has revealed the obstacles of effective introducing turquoise and teal models of interaction and management in Ukraine according to local specific of business environment.

Key words: teal establishments, turquoise establishments, organizational structure, management, organization model.

Постановка проблеми. Організаційний менеджмент є однією з найдавніших гілок розвитку комплексної соціалізації людства, що з плином часу перманентно набував власного ускладнення та ознак менеджменту організації як сучасних цільово-орієнтованих утворень. Найближчою трансформаційною точкою відліку можна вважати період відновлення транснаціональних соціально-економічних зв'язків після Другої світової війни з формуванням систематизованих вимог до ефективного та якісного ведення бізнес-активності за адмініструванням Міжнародної організації зі стандартизації, заснованої в 1947 р. Процеси стандартизації в менеджменті значно підсилюються полівекторними доктринальними дослідженнями, які стають вельми актуальними для бізнес-середовища сучасної України в умовах сповільнення зростання світової економіки. Так, на думку директора дослідного департаменту МВФ Г. Гопінат, у період із 2019 по 2020 р. темпи зростання ВВП в Україні наблизяться до позначки 3,7%, що перевищуватиме на 1% поточний оціночний рівень росту на тлі потужного скорочення зростання країн із розвинутою економікою (у середньому близько 1,5%) [1; 5]. Маючи подібні перспективи та наближаючись разом зі світом до неминучої Четвертої промислової революції, яка докорінно змінить динаміку на низько- та середньокваліфікованому ринку праці, українське бізнесове середовище не може оминати новітні тенденції корпоративно-інституційної

розбудови в напрямі формування бірюзових організацій як одного з головних і доступних векторів інтеграції в потужні ринки збуту та оптимізації власних внутрішніх видатків.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій. Дослідженню «бірюзових» організацій, з огляду на їх інноваційний характер, присвячено вельми обмежену кількість наукових праць. Серед учених, що займалися науковим розробленням даного питання, слід відзначити Ф. Лалу та К. Уілбера, які вважаються апологетами концепції «бірюзових» організацій. Окремі аспекти дослідження менеджменту в «бірюзових» організаціях викладено у працях В. Житкової, Н. Ульянової, Р.І. Хабібулліна. Разом із тим необхідність адаптації та перекладу англійських першоджерел призвела до колізії у розумінні сутності «бірюзових» організацій та ототожненню «бірюзових» і «нефритових» організацій представниками доктринального середовища.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає у визначенні сутності і відмінних ознак «бірюзової» й «нефритової» організацій та окресленні перспектив запровадження моделі «бірюзових» організацій у національне бізнес-середовище України.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед науковців поширеною є точка зору, що термін «бірюзова» організація в науковий обіг було запроваджено Фредеріком Лалу в дослідженні під

назвою *Reinventing organizations* 2014 р. видання, викладеного англійською мовою. Науковець, досліджуючи окремі аспекти управління в організаціях, використав категорію *teal organization*, сприйняту представниками національного наукового середовища як «бірюзова» організація». На етапі мовної адаптації науковці позиціонували англійський термін *teal* як «бірюзовий», що є невірним з огляду на той факт, що колір *teal* має уніфікований код у таблиці HTML кольорів #008080 та являє собою «нефритовий» колір, який входить до групи зелених тонів, тоді як бірюзовим кольором є *turquoise* за номером #40E0D0, який входить до групи синіх тонів (наведене уточнення надалі матиме визначне значення, з огляду на концентрування уваги Ф. Лалу на особливій логіці застосування кольорів та нижчевикладені пропозиції щодо опціонального доповнення запропонованої категоризації). Приймаючи за основу Інтегральну теорію К. Уілбера [8] та Інтеграл спіральної динаміки Д. Бека, Ф. Лалу побудував власне бачення процесу якісних ретроспективних та перспективних перетворень у менеджменті організацій [6, с. 35]. Разом із тим Ф. Лалу зупинився на семивимірній лінійці організаційної еволюції соціуму (інфрарчервоний, пурпурний, червоний, бурштиновий, оранжевий, зелений та нефритовий) [6, с. 35], вибираючи емпіричний напрям власної активності, тоді як лінійка К. Уілбера була

12-вимірною (додатково містила: бірюзовий, індіго, фіолетовий, ультрафіолетовий та чисто білий) і значно концентрувалася на футурології [8, с. 32].

З огляду на вищезазначене, необхідно визнати факт існування «бірюзових» та «нефритових» організацій, які в межах національних досліджень ототожнюються, підтвердженням чого є, наприклад, праці Р.І. Хабібулліна, Н. Ульянової, які визнають факт винайдення «бірюзових» організацій саме Ф. Лалу [2; 3].

Найбільш оптимальним для проведення компаративістики відносно «нефритової» Ф. Лалу та «бірюзової» К. Уілбера моделі менеджменту, що знаходяться в межах одного П'ятого порядку свідомості (постмодерністського) за Р. Кеганом, є порівняльно-співставний метод з уніфікованою матрицею [4]. Можна виокремити такі критерії для порівняння обох моделей:

1) когнітивна динаміка – специфічний елемент внутрішньої побудови мобільності знань та компетенцій усередині організації. І «нефритова», і «бірюзова» моделі менеджменту значно переросли метафізичну абсолютизацію, властиву релятивізму, та вийшли на системний рівень побудови знань із боку кадрового масиву. «Нефритові» організації мають потужні традиції в парадигмальній концентрації, тобто сформовані навколо синтетично локалізованої сукупності наукових знань, доктрин та практичних надбань, що призводить до обмеження гнучкості відносно реалізованої ними активності, але дає змогу максимально нарощувати прикладну індивідуальну кадрову професійність. «Бірюзові» організації додатково стимулюють розширення кадрових компетенцій із навколишніх сфер та будують на власній базі крос-парадигмальну систему, яка є вкрай необхідною у венчурних компаніях та стартапах;

2) субстанційна організаційна ідея – головний концепт побудови внутрішньої індивідуальної корпоративної переваги. «Нефритова» організація збу-

дована на ідеях сталого розвитку, які структуруються навколо перманентної якісної орієнтації на певний сегмент ринку. «Бірюзові» організації ґрунтуються на ідеях глобального бачення, які передбачають можливість перетворень у власній структурі не тільки у разі настання змін чи наявності такої перспективи в сегменті активності, а й заздалегідь, з урахуванням подібних перетворень у суміжних, особливо у новостворених сферах;

3) принципи структурної диференціації – полягають у створенні певного блоку логіки внутрішньої взаємодії та існуванні окремих частин організаційного утворення. «Нефритова» організація здебільшого тяжіє до формування автономного формату структурної взаємодії. Подібний принцип означає, що кожна базова організаційна одиниця має як процедурну можливість, так і практичний потенціал та досвід із самостійної реалізації й планування поточної статутної активності. Окремі елементи «нефритової» системи не створюють конкуренції один одному, що гарантується індикаційною координацією з боку суб'єкта адміністрування. «Бірюзова» організація, навпаки, формує в межах власного осередку потенціал для внутрішньої та зовнішньої інтеграції. З практичного погляду подібний принцип дає змогу таким структурам як оперативно вбудовувати декілька окремих груп в іншу для вирішення операційного завдання, так і інтегрувати у виробничий процес у повному обсязі сторонню групу без утрати ефективності;

4) точка біфуркаційної стійкості – найбільш гнучкий та стійкий елемент організаційної структури, який має змогу витримати надмірне внутрішнє чи зовнішнє навантаження і може бути використаний як таргетний кризовий елемент (альтернативний шлях вирішення кризової ситуації). Для «нефритових» організацій подібним елементом є координована сегментація, що не дає змоги вільно розповсюджувати кризові явища на всю організацію у разі ураження окремої групи, та, навпаки, – ураження головної структури не створює критичної загрози для автономних елементів. «Бірюзові» організації ще більш гнучкі у власній структурі та можуть трансформуватися на всіх етапах власної активності, що дає змогу максимально оперативно залучати наявні кадрові ресурси, як зсередини, так і ззовні утворення;

5) структурні міжособистісні взаємовідносини – формат взаємодії різних частин організації щодо сумісних форм активності. «Нефритові» організації будують такі взаємовідносини за принципами обмеженої горизонтальної координації, що передбачає наявність певного не керівного, а координаційного центру, що приймає на себе інформаційно-логістичні та макропланувальні (тобто такі, що виходять за межі легітимних рішень окремої групи) функції. «Бірюзові» організації перманентно знаходяться в режимі горизонтальної корпоративної індикації, тобто спільно виробляють конкретні орієнтири, які в подальшому реалізуються шляхом накопичення відповідного кола компетенції чи заміщення вакантних місць ззовні. Безумовним є той факт, що залучені кадрові ресурси фактично не будуть мати можливості вплинути на «засновницький брейншторм», що з першого погляду повністю нівелює базову ідею організації, однак «бірюзові» організації здатні позбутися цього ризику, підготувавши максимально

розгорнуту та конкретизовану кадрову оферту, що дасть змогу залучити лише спеціалістів-однотумців;

6) інвестиційне розгалуження – конкретна форма мобільності циркуляційних коштів (коштів, необхідних на реалізацію виробничого циклу в запланованих масштабах. Не плутати з коштами необхідними на відновлення циклу в масштабах попереднього вдалого циклу). «Нефритові» організації формують окремий кошторис для кожної найменшої інституційної одиниці та узгоджують загальний кошторис на сумісних зборах чи через делегованих осіб. При цьому приймаються до уваги індивідуальна інституційна успішність структурного елемента та ретроспективний баланс витрат/доходів. «Бірюзові» організації мають більш складну кошторисну процедуру з огляду на потребу первинної консолідації розгалуженої інформації, наявної в кожного із суб'єктів компанії. Консолідована інформація теж не є кінцевою, а лише обробляється для формування вузлових моментів для обговорення й тільки після цього може бути частково погоджена;

7) потенціал реалізації інституту інтрапренерства – можливість та шляхи впровадження новаторських ідей із боку співробітників інституції разом з інфраструктурою для подібного виду активності. «Нефритові» організації максимально культивують інститут інтрапренерства на рівні власних локалізованих утворень, де й провадять діяльність із випробування перспективних концепцій. У разі позитивного результату подібні практики по горизонтальній моделі пропонуються іншим групам з урахуванням отриманого досвіду. «Бірюзові» організації на перманентній основі консолідують та обробляють масу ідей різної якості з боку співробітників на всіх рівнях взаємодії. Подібний потенціал до акумулювання інформації вимагає визначного рівня корпоративної культури щодо формування бізнес-пропозиції для нівелювання чинників «білого шуму» (несформованих ідей чи неінформативних ідей);

8) хедхантінг – специфічний вид активності з аналітики внутрішнього кадрового складу та пошуку належних спеціалістів до штатного розкладу установи. «Нефритові» структури організовані за принципом багатоступового кадрового відбору, ініціація якого зароджується в локалізованих утвореннях та передається до централізованої кадрової служби, яка здійснює попередній та базовий відсів потенційних кандидатів на посаду. Після завершення роботи кадрової служби проводяться спільні з нею, претендентом та представником локалізованого утворення інтерв'ю, де приймаються остаточні рішення про зарахування чи відмову. «Бірюзові» організації є представниками вельми специфічної форми кадрового пошуку, яка полягає у тому, що абсолютно всі члени творчого колективу мають змогу аналізувати ринок та зовнішнє професійне коло власного спілкування, а також проводити первинне інтерв'ювання з усіма зацікавленими особами. Після отримання згоди від кандидата член «бірюзової» команди демонструє презентацію роботи самого кандидата та представляє його всім присутнім, ініціюючи тим самим сумісне професійне спілкування. Результатом такого спілкування (за його вдалості) може стати офіційна оферта для кандидата від усієї компанії, консолідована за допомогою присутнього юриста на основі досягнутих у ході зустрічі

домовленостей. Іншими словами, «бірюзові» організації починають віддалятися від шаблонних угод про прийняття на роботу та трансформують цей процес у дещо повністю індивідуальне для кожного претендента [6, с. 86];

9) конфліктологічна інфраструктура – специфічний набір механізмів та процедур для узгодження та розв'язання конфліктних чи суперечливих ситуацій поточного чи засновницького ряду. Переважна більшість «нефритових» організацій підтримує конфліктологічну модель під назвою Direct Communication and Gaining Agreement, яка передбачає такий порядок дій у разі виникнення конфронтаційної ситуації:

- персональна оптимізація (рівень, на якому сторони конфлікту повинні провести предметну зустріч з аспектів наявної ситуації та надати одна одній власну аргументацію, яка (і це важливо) не повинна містити абсолютних імперативних чи повних заперечень, а повинна будуватися за принципами компромісу);

- таргетна медіація (рівень вирішення конфлікту, де сторони за власною згодою вибирають третього незалежного суб'єкта, що буде медіатором відносно конкретного непорозуміння. Медіація передбачає глибинне розв'язання конфлікту зі зверненням уваги на аспекти ретроспективної взаємодії сторін, що набуває більшого ефекту, ніж формальне визначення приводу до конфлікту);

- інклюзивна ординарна медіація (медіативне врегулювання спору за рахунок залучення всіх чи найбільш авторитетних членів корпоративного утворення. Важливо розуміти, що навіть подібне зібрання не видає обов'язкових рішень, а пропонує сторонам шляхи до нівелювання проблеми);

- інклюзивна розширена медіація (передбачає розширення кола суб'єктів медіації за рахунок менторського, засновницького чи акціонерного складу організації. З огляду на складність залучення таких медіаторів (акціонери можуть перебувати в різних країнах), подібні способи медіації застосовуються з використанням процедури їх виклику на засідання з вирішення лише системних та глибинних конфліктів, які загрожують існуванню всієї організації) [6, с. 113–114].

Організації «бірюзового» типу за ідеєю вирішення протиріч відрізняються від «компромислої» моделі «нефритового типу», ґрунтуючись на ідеях «інтегративного співробітництва». З практичного погляду окреслені моделі відрізняються в тому, що пошук «компромісу» виходить із необхідності пошуку альтернативної точки зі взаємними поступками сторін, тоді як «інтегративне співробітництво» засноване на транслюванні проблеми за допомогою фасилітаторів із подальшим її вирішенням на основі існуючих цілей та групових орієнтацій. Подібна альтернативність підходів чітко зумовлюється різницею у структурній побудові, в межах якої «нефритові» структури мають широку автономію, а «бірюзові» – тяжіють до постійної зміни форм співробітництва та перманентно взаємодіють на різних рівнях;

10) безпекова система – форма побудови інфраструктурних відносин між наявними елементами організації для досягнення інформаційної, юридичної, економічної та інших видів безпеки. Організації «нефритового» типу ґрунтуються на платформі «розширеного комплаєнс-контролю», що являє собою фор-

му внутрішньоінституційного контролю над ризиками та реалізується за рахунок діяльності внутрішньої структури. «Бірюзові» організації часто не мають необхідності утримувати штат співробітників, який покривав би всі види компетенцій щодо безпекового захисту, а отже, група спеціалістів, що забезпечує подібний захист, нівелює недостатність компетенцій за рахунок широкого аутсорсингу.

Україна сьогодні з погляду менеджменту та економічних тенденцій розвитку опинилася в стані потужного інформаційного екзогенного впливу, який перебуває у максимально сприятливому середовищі існування міленіального та Z-покоління. Сучасна молодь за рахунок диджиталізації інформаційного простору здобула можливість трансформувати власну свідомість за рахунок аксіологічних маркерів інших культур та укладів, що створює реальну перспективу для побудови структурованих форматів організаційної взаємодії (особливо з урахуванням того, що навіть у межах найбільш розвинених «нефритових» чи «бірюзових» утворень завжди є елементи інших форм взаємодії, навіть помаранчевого типу). Разом із тим потреба у формуванні високого рівня довіри під час розбудови «нефритових» чи «бірюзових» організацій не дає змоги легко впроваджувати подібні практики для групи малознайомих спеціалістів. Але ж міленіальне та Z-покоління мають найвищу з існуючих інтегративну здатність, чи не є вона достатньою для якісного «нефритово-бірюзового» менеджменту? Цікаві результати із цього питання отримали вчені Каліфорнійського технологічного інституту, дійшовши висновків, що:

- природою людини як тварини закладено недовіру до малознайомих осіб;
- людина здатна не довіряти іншій навіть на підставі попереднього негативного досвіду взаємодії з людьми, лише зовнішньо схожими на того, з ким вона вперше спілкується;
- соціальна генералізація та процес соціалізації є вирішальними чинниками здатності особистості у мультиплікаційній кооперації [7].

З огляду на наведені висновки експертів, стають повністю очевидними складнощі запровадження «бірюзових» організацій у країні, де є негаразди на

соціально-політичному рівні. Держава як оператор індикаційного інструментарію повинна в найкоротші строки розробити стратегію формування національного менеджменту для запобігання невпинному потраплянню в орбіту іноземних організацій наших спеціалістів, що є вельми обмеженими у власній активності без злагодженої колаборації.

Сьогодні найбільш сприятливими сферами для впровадження «нефритових» чи «бірюзових» практик в Україні можна назвати: сферу надання юридичних послуг за партнерським типом; сферу надання тренерських та навчальних послуг; сферу взаємодії на базі коворкінгової моделі; сферу реалізації функцій громадського контролю тощо.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Підсумовуючи все наведене вище, слід зазначити, що «нефритово-бірюзові» стандарти менеджменту сьогодні лише проходять власне становлення та апробацію, часто будучи розмитими за рахунок «зелених» чи «помаранчевих» стандартів. Такі трансформації в структурі менеджменту чітко зумовлені еволюційними змінами в інформаційному та аксіологічному аспектах існування людства. Еволюційність «нефритово-бірюзових» надбань накладає чіткі обмеження, що не дають якісно впроваджувати подібні стандарти в новостворених колективах із низькою синергією та потребують від реципієнтів високого рівня довіри та вдалих попередніх прикладів колаборації. Важке соціально-економічне становище України не знівелювало повністю кадровий потенціал країни, що будує реальні перспективи для скорочення кадрового відтоку з держави із високим рівнем менеджерських традицій, які є одним із ключових елементів привабливості конкретного місця роботи. Необхідні зміни у ціннісному наборі менеджменту в країні неможливо реалізувати виключно за рахунок перспективних якісних трансформацій, що вимагає від держави рішучих дій щодо виваженої індикації на найбільш мобільних ринках. «Нефритово-бірюзові» стандарти організації робочого процесу є критично необхідним елементом до практичного нарощення ефективності та масштабів потенційно можливих до реалізації завдань.

Список використаних джерел:

1. Гопинат Г. Замедление подъема мировой экономики в условиях растущих рисков. URL : <https://www.imf.org/external/russian/np/blog/2019/012119r.pdf> (дата звернення: 23.01.2019).
2. Ульянова Н. Бириюзовая революция. *Бизнес-журнал*. 2017. № 6. С. 46–49.
3. Хабибуллин Р.И. От «бирюзовых» организаций – к «бирюзовому» обществу. *Academy*. 2018. № 10. С. 13–14.
4. Berger J.G. Key Concepts for Understanding the Work of Robert Kegan. URL : <http://www.wellcoach.com/memberships/images/BergeronKeganConcepts.pdf> (дата звернення: 27.01.2019).
5. International monetary fund: official website. URL : https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/UKR (дата звернення: 2.02.2019).
6. Laloux F. Reinventing organizations. Belgium : Nelson Parker, 2014. 360 p.
7. Mobbs D. Stimulus generalization as a mechanism for learning to trust. *PNAS*. 2018. № 115 (7). P. 1690–1697.
8. Wilber K. Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World. Boston, MI, USA, 2006. 118 p.