

МРНТИ 06.81.12  
УДК 330.101

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-1-58-64>

**Ж.М. ТЫМБАЕВА,\*<sup>1</sup>**

к.э.н., ассоциированный профессор.

\*e-mail: zhaziral@list.ru

**А.К. КАЖМУРАТОВА,<sup>2</sup>**

к.э.н., ст. преподаватель.

e-mail: aigerim\_k71@mail.ru

**Г.К. НИЕТАЛИНА,<sup>3</sup>**

к.э.н.

e-mail: g.niyetalina@turand-edu.kz

**Э. ТАНКОВА,<sup>4</sup>**

PhD.

e-mail: eleonora@vfu.bg

<sup>1</sup>Казахский национальный исследовательский технический университет им. К.И. Сатпаева, Казахстан, г. Алматы

<sup>2</sup>Казахский национальный университет им. аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

<sup>3</sup>Университет «Туран», Казахстан, г. Алматы

<sup>4</sup>Варненский свободный университет им. Черноризца Храбра, Болгария, г. Варна

## **БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ КАК ЭФФЕКТИВНАЯ ФОРМА ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ МИРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

### **Аннотация**

В условиях пандемии COVID–19 поддержание устойчивости социально-экономической системы является одним из главных приоритетов государств. Основу экономики составляет малый и средний бизнес, представители которого ежедневно сталкиваются с решением управленческих и организационных задач разного уровня. Целью данного исследования является изучение возможности применения бирюзовых стратегий в деятельности казахстанских компаний. В статье описаны аспекты реализации основ стратегии «бирюзы» как гибкой формы бизнес-структур в офлайн- и онлайн-режиме. Внедрение элементов бирюзовой стратегии позволит в будущем интегрироваться в изменяющуюся экономическую систему путем пересмотра организационной структуры управления. Также в статье рассмотрен опыт реализации бирюзовой стратегии на примере зарубежных, в том числе российских, компаний. Бирюзовая модель в этих компаниях основана на принципах самоуправления, что дает возможность максимально использовать потенциал человеческого капитала для саморазвития и мотивации в достижении стратегических целей организации. По результатам проведенного исследования сделаны основные выводы о возможности применения стратегий бирюзовых организаций в практике казахстанского МСБ. Кроме того, определены сложности внедрения бирюзовых стратегий и предложены основные компетенции, необходимые персоналу компаний для перехода к предложенным моделям бизнес-структуры.

**Ключевые слова:** неоиндустриальная экономика, COVID–19, глобализация, бирюзовые компании, бизнес-процессы, холакратия, организационная структура.

### **Введение**

Период мировой экономики характеризуется глубокими трансформационными процессами не только в социально-экономическом, политическом аспектах, но и охватывает такие фундаментальные сферы развития, как мировоззренческие и психологические пласты человеческого миропонимания. Очевидно, что эти процессы неизбежны, и они ускоряются под влиянием таких факторов, как пандемия COVID–19, изменение климата. Казахстан, являясь частью мирового пространства, не может не ощущать все эти изменения.

Распространение коронавируса и режим изоляции оказывают масштабное негативное воздействие на экономику государств. Снижение объемов торговли товарами, инвестиций влияет на мировую экономику. Страны реализуют собственные стратегии выхода из кризиса в отдельных секторах экономики, которые особенно сильно пострадали от пандемии. В разных государствах речь идет о разных объемах поддержки национальной экономики и отраслей бизнеса. В условиях пандемии вырос уровень государственной помощи в странах, принимаются меры по защите внутреннего рынка от внешних угроз.

Наблюдаемые процессы свидетельствуют о нарастании кризиса глобальной экономической системы, системы безопасности, функционирования бизнес-структур, что чревато самыми негативными последствиями. В то же время глобализирующийся мир ищет новые пути и механизмы стимулирования экономического развития, эффективного функционирования компаний в быстро меняющихся условиях.

В сложившихся условиях будущее Казахстана тесно связано с возможностью быстро адаптироваться и соответствовать происходящим изменениям, а где-то их предвосхищать.

### **Основные положения**

Важнейшим фактором эффективности функционирования компании, когда под угрозой выживания оказался малый и средний бизнес, является ее способность быстро переходить на гибкие формы функционирования бизнес-структур, позволяющие выполнять бизнес-процессы одинаково хорошо в офлайн- и онлайн-режиме. Если в офлайн-режиме поставленные задачи решались под непосредственным контролем вышестоящих структур и была возможность при необходимости применить большой спектр мотивационных инструментов, то в онлайн-режиме кардинально меняется в сторону уменьшения интенсивность контроля, а также возможность при необходимости тут же реагировать на поступающие внешние и внутренние сигналы, координация всех участников бизнес-процессов снижается.

Поэтому нужны будут организационные структуры, позволяющие функционировать в новых условиях без ущерба для эффективности компании.

В связи с этим большое значение приобретает умелое использование потенциала бирюзовых компаний с наличием таких элементов, как самоуправление, целостность и эволюционная цель. Внедрение таких элементов позволит в будущем встроиться в меняющуюся экономическую систему, где одним из направлений, обеспечивающих наиболее эффективное развитие функционирования компаний, является необходимость пересмотра организационных структур управления.

### **Методы исследования**

Применялись методы эмпирического исследования, такие как сравнение, описание, наблюдение, также общелогические методы, такие как анализ и синтез, индукция и дедукция, обобщение, аналогия, и методы систематизации научных знаний, на основе которых было проведено исследование эффективных бизнес-структур в современных условиях высокой степени турбулентности.

### **Результаты и обсуждения**

Следует отметить, что возникновение концепции бирюзовой стратегии основано на принципах системы менеджмента «холакратии». Данный термин представляет собой социальную технологию или систему управления компанией, где делегируются полномочия, а ответственность распределяется равномерно среди всех членов команды в противовес управленческой иерархии [1]. Эти принципы были внедрены в организациях различного типа в таких странах, как Новая Зеландия, Австралия, США, Швеция, Дания, Франция, Германия, Великобритания.

Первопроходцем реализации данной стратегии стала компания «Ternagy Software», которая стала известна благодаря своим новаторским принципам управления организацией [2]. Брайан Робертсон, основатель Ternagy Software, применил на практике концепцию холакратии с помощью эффективных методов работы для реализации в организационной системе. [3]. Позже

Робертсон написал «Конституцию холакратии», в которой установил основные принципы и методы работы системы, и стал поддерживать компании в ее реализации.

На рисунке 1 показана спиральная динамика – пример эволюционного развития людей, организаций и общества. Для каждой ступени развития людей, организаций и общества характерна своя философия сознания, которая заключается в следующем:

Красный. Власть желаний: «Делай, что хочешь и не жалея ни о чем».

Синий. Религия; бюрократия; государственная идеология.

Оранжевый. Молодые профессионалы; личность-бренд.

Зеленый. Социальные институты; ООН; экологические активисты.

Желтый. Гибкость в управлении, неординарный подход, глубокое системное знание и серфинг на трендах развития.

Бирюзовый. Глобальное видение. Бирюзовую компанию отличают равные человеческие взаимоотношения и глобальность.



Рисунок 1 – Спиральная динамика

Примечание – Составлено авторами по данным [4].

С учетом вышесказанного, бирюзовые компании представляют собой бизнес-структуры, которые помогут компаниям не только выжить, но и использовать возможности быстро меняющихся условий функционирования мировой экономики.

Таким образом, бирюзовые компании характеризуются наличием таких элементов, как самоуправление, целостность и эволюционная цель. Именно самоуправление может выступать как необходимый фактор в функционировании компании в быстро меняющихся условиях. В таких компаниях руководители работают вместе с сотрудниками, разбитыми на команды [4]. Речь здесь идет о демократически управляемых компаниях, где работники являются не просто наемниками, а выступают полноценными участниками хозяйственных процессов [5]. В экономически развитых странах компаний, внедряющих бирюзовые стратегии, достаточно много. На настоящий момент стремительный рост компаний, которые внедряют бирюзовые стратегии, можно увидеть на примере таких крупных организаций, как Patagonia, Gallup, Buurtzorg, Nextjump, AES и т.д.

Этот процесс набирает обороты в России. Такие примеры есть в практике российских компаний, наших ближайших соседей – «ВкусВилл», Сбербанк, Рокро, Adventum, «Эспедиция».

Интересен опыт внедрения бирюзовой стратегии на примере инжиниринговой компании «РусКонсалтПроект». Бирюзовая модель в этой компании основана на принципах самоорганизации и саморазвития персонала компании, что позволяет широко использовать человеческий потенциал в достижении бизнес-целей компании. Компания смогла реализовать ключевые компоненты стратегии, сосредоточив внимание на самомотивации сотрудников, раскрытии человеческого потенциала. Для этого в компании определены следующие задачи [6, 7]:

1. Формирование достаточного уровня автономности членов команды при индивидуальной работе с клиентами, что позволяет достичь наиболее полного удовлетворения клиентов;
2. Системное и непрерывное совершенствование системы управления компанией;
3. Осознание важности человеческого капитала и формирования необходимой среды для его раскрытия;
4. Внедрение в работу встроенных механизмов мотивации сотрудников компании.

Компания «РусКонсалтПроект» отказалась, как и другие бирюзовые компании, от жесткой иерархической структуры в управлении, где присутствуют начальник и подчиненный. Все члены команды воспринимают друг друга как члены единой семьи.

Особенности бирюзовой модели компании «РусКонсалтПроект» описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности организационной модели компании «РусКонсалтПроект»

Компоненты	Характеристика
1. Организационная структура управления	Характеризует взаимосвязь и взаимодействие участников команды
2. Процессы и функции	Описанные процессы и функции определяют деятельность компании, четко определены процессы функций, обеспечивающие эффективную деятельность компании
3. Роли и ответственность	Определяются роли, которые четко разграничивают уровни ответственности за возложенные бизнес-процессы
4. Ключевые показатели (КП)	Ключевые показатели определяют действенность выполнения своих функций
5. KPI	KPI определяются для каждой функции бизнес-процесса
6. Система мотивации	Деятельность каждого участника команды определяется на основе его вовлеченности в работу компании
Примечание – Составлено авторами по данным [6, 7].	

На основе данной таблицы можно сделать вывод о том, что в компании придают большое значение командной работе и понимают, что эффективность функционирования компании обеспечивается уровнем ответственности каждого сотрудника и его вкладом в общее дело [6, 7].

В данной компании гибкость обеспечивается за счет предоставления членам команды свободы в выборе выполняемых функций исходя из своего компетентностного соответствия вида выполняемой работы. Эффективность каждого работника определяется на основе KPI.

Система мотивации сотрудников включает:

- 1) обеспечение условий для саморазвития (обучение, коучинг);
- 2) вознаграждение, соответствующее его вкладу в успех компании.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что в компании придерживаются обеспечения следующих принципов:

1. Человеческий капитал – основной фактор в обеспечении непрерывного развития компании.
2. Гибкость в реализации новых методов управления компанией.
3. Развивая человеческий капитал, компания способствует повышению производительности труда и, как следствие, раскрытию человеческого потенциала.
4. Встроенные механизмы мотивации позволяют достичь наиболее высокого уровня достижения целей компании.

## Заключение

В Казахстане отечественные компании также начинают внедрять элементы бирюзовой стратегии. В казахстанской практике есть организации, которые начали внедрять элементы бирюзового мышления – 2GIS, WildApricot, «Казхателеком». Эти компании применяют методологию Agile и Scrum. Бирюзовые компании в РК отсутствуют, однако совмещают в себе разные подходы к управлению: красный, синий и т.д.

На сегодняшний день казахстанским компаниям сложно отойти от традиционных методов управления, потому что отечественная наука еще не выработала действенных методов по переходу к бирюзовым стратегиям, а отечественная практика еще не накопила критической массы положительного опыта.

Считаем, что разработка бирюзовой стратегии в организациях практически важна для казахстанских компаний, которые хотят закрепиться на отечественном рынке в сложное время трансформаций.

Проблемы на пути реализации бирюзовой стратегии:

1. Психологическая привычка к стабильности

Чтобы выдерживать неопределенность, требуется определенный уровень зрелости, которым обладает небольшое количество людей. «Бирюзовая философия» может быть непривычной, а где-то непонятной, поэтому быстро провести изменения не получится.

2. Высокий уровень личной ответственности

В бирюзовых организациях не существует традиционного механизма управления, поэтому личная ответственность выступает стрелом внутренней самоорганизации.

3. Постоянное развитие сотрудников

Бирюзовая трансформация потребует от сотрудников личностных качеств, которые нужно будет раскрывать. Обучение и развитие сотрудников займет у компании 90% времени всех изменений.

4. Отбор кадров под новые ценности компании

С началом трансформации компании в бирюзовую организацию в современных условиях сложно найти сотрудников под новые ценности компании.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, при реализации бирюзовых стратегий, на наш взгляд, необходимы следующие компетенции для заинтересованных сторон:

Компетенции руководителей:

- ◆ эмоциональный интеллект;
- ◆ доверие;
- ◆ целостность восприятия сотрудников как команды единомышленников.

Компетенции сотрудников:

- ◆ личная ответственность;
- ◆ проактивность;
- ◆ эмоциональный интеллект;
- ◆ нацеленность на результат.

Зарубежными учеными уже рассмотрены теоретические и практические аспекты понятия «бирюзовая компания» [6,7]. В отечественной науке еще не наработан методологический арсенал функционирования бирюзовых компаний. Недостаточно исследованы вопросы функционирования бирюзовых компаний в контексте развития неоиндустриальной экономики, не изучены факторы, ограничивающие развитие бирюзовых компаний в условиях неоиндустриальной экономики.

Данному вопросу не было уделено должного внимания. В современных условиях Казахстан не должен стоять в стороне, заинтересованные ведомства должны проводить свою политику по защите национальных интересов и поддержке отечественных компаний. Учитывая эти риски, необходимо думать об использовании новых возможностей внедрения мотивационных инструментов в управление компаниями с их применением как в офлайн-, так и в онлайн-режиме. Поэтому в условиях пандемии следует запускать новую систему поддержки бизнес-структур, основанную на применении бирюзовых стратегий.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Rudd O. Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. John Wiley & Sons, 2009.
- 2 Badal J. Can a Company Be Run as a Democracy? (23 апреля 2007)
- 3 Robertson B. Evolving Organization // Integral Leadership Review, 2007, June, vol. 7, no. 3.
- 4 Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.
- 5 Ульянова Н. Бирюзовая революция // Бизнес-журнал. – № 6. – 2017. – С. 46–49.
- 6 Житкова В. Бизнес «бирюзового» управления. Как работают российские компании без начальников. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802/> (дата обращения: 07.10.18)
- 7 «РусКонсалтПроект», специализированная инжиниринговая компания. URL: <https://rus-consultproject.ru/poleznye-materialy/biznes-kejsy/biznes-kejs-celevye-pokazateli-v-biryuzovoj-rganizacii.html>



REFERENCES

- 1 Rudd O. Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. John Wiley & Sons, 2009.
- 2 Badal J. Can a Company Be Run as a Democracy? (23 апрелі 2007)
- 3 Robertson B. (2007) Evolving Organization // Integral Leadership Review, June, vol. 7, no. 3.
- 4 Lalu F. (2016) Otkryvaja organizacii budushhego. – M.: Mann, Ivanov i Ferber,
- 5 Ul'janova N. (2017) Birjuzovaja revoljucija // Biznes-zhurnal. No.6. P. 46–49.
- 6 Zhitkova V. Biznes «birjuzovogo» upravlenija. Kak rabotajut rossijskie kompanii bez nachal'nikov. Jelektronnyj resurs. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802/> (data obra-shhenija: 07.10.18)
- 7 «RusKonsaltProekt», specializirovannaja inzhiniringovaja kompanija Jelektronnyj resurs. URL: <https://rusconsultproject.ru/poleznye-materialy/biznes-kejsy/biznes-kejs-celevye-pokazateli-v-biryuzovoj-organizacii.html>

**Ж.М. ТЫМБАЕВА,\*<sup>1</sup>**

Э.Ф.К., қауымдастырылған профессор.

\*e-mail: zhaziral@list.ru

**А.К. ҚАЖМУРАТОВА,<sup>2</sup>**

Э.Ф.К., аға оқытушы.

e-mail: aigerim\_k71@mail.ru

**Г.К. НИЕТАЛИНА,<sup>3</sup>**

Э.Ф.К.

e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz

**Э. ТАНКОВА,<sup>4</sup>**

PhD.

e-mail: eleonora@vfu.bg

<sup>1</sup>Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық зерттеу техникалық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

<sup>2</sup>Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті, Қазақстан, Алматы қ.

<sup>3</sup>«Тұран» университеті, Қазақстан, Алматы қ.

<sup>4</sup>Черноризец Храбр атындағы Варна Еркін университеті, Болгария, Варна қ.

## ФИРУЗАЛЫҚ КОМПАНИЯЛАР ӘЛЕМДІК ЭКОНОМИКАНЫҢ ТУРБУЛЕНЦИЯСЫ ЖАҒДАЙЫНДАҒЫ ҰЙЫМДАСТЫРУДЫҢ ТИІМДІ ФОРМАСЫ РЕТІНДЕ

### Аңдатпа

COVID–19 пандемиясы жағдайында әлеуметтік-экономикалық жүйенің тұрақтылығын сақтау – мемлекеттердің басты басымдықтарының бірі. Экономиканың негізін шағын және орта бизнес құрайды, оның өкілдері күн сайын әртүрлі деңгейдегі басқарушылық және ұйымдастырушылық міндеттерді шешуге тап болады. Бұл зерттеудің мақсаты – қазақстандық компаниялардың қызметінде «фирузалық» стратегияларды қолдану мүмкіндігін зерттеу. Мақалада офлайн және онлайн режимдерде бизнес-құрылымдардың икемді нысаны ретінде «фирузалық» стратегиясының негіздерін іске асыру аспектілері сипатталған. «Фирузалық» стратегия элементтерін енгізу болашақта басқарудың ұйымдық құрылымын қайта қарау арқылы өзгермелі экономикалық жүйеге интеграциялануға мүмкіндік береді. Сондай-ақ, мақалада шетелдік, соның ішінде ресейлік компаниялардың мысалында «фирузалық» стратегияны іске асыру тәжірибесі қарастырылған. Бұл компаниялардағы «фирузалық» модель өзін-өзі басқару қағидаттарына негізделген, бұл өзін-өзі дамыту және ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету үшін адам капиталының әлеуетін барынша пайдалануға мүмкіндік береді. Жүргізілген зерттеу нәтижелері бойынша, қазақстандық ШОБ тәжірибесінде «фирузалық» ұйымдардың стратегияларын қолдану мүмкіндігі туралы негізгі тұжырымдар жасалды. Сонымен қатар, «фирузалық» стратегияларды енгізудің қиындықтары анықталды және бизнес-құрылымның ұсынылған модельдеріне көшу үшін компания қызметкерлеріне қажетті негізгі құзыреттер ұсынылды.

**Тірек сөздер:** неоиндустриалды экономика, COVID–19, жаһандану, «фирузалық» компаниялар, бизнес-үрдістер, холақратия, ұйымдық құрылым.

**ZH.M. TYMBAYEVA,\*<sup>1</sup>**

c.e.s., associate professor.

\*e-mail: zhaziral@list.ru

**A.K. KAZHMURATOVA,<sup>2</sup>**

c.e.s., senior lecturer.

e-mail: aigerim\_k71@mail.ru

**G.K. NIYETALINA,<sup>3</sup>**

c.e.s.

e-mail: g.niyetalina@turan-edu.kz

**E. TANKOVA,<sup>4</sup>**

PhD.

e-mail: eleonora@vfu.bg

<sup>1</sup>Kazakh National Research Technical University

named after K.I. Satpaev, Kazakhstan, Almaty

<sup>2</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty

<sup>3</sup>Turan university, Kazakhstan, Almaty

<sup>4</sup>Chernorizets Khrabr Varna Free University, Bulgaria, Varna

## **TEAL COMPANIES AS AN EFFECTIVE FORM OF ORGANIZATION IN CONDITIONS OF TURBULENCE OF THE WORLD ECONOMY**

### **Abstract**

In the context of the COVID–19 pandemic, maintaining the sustainability of the socio-economic system is one of the main priorities of states. The basis of the economy is small and medium-sized businesses, whose representatives are daily faced with the solution of managerial and organizational tasks of different levels. Main purpose of study was to research the possibility “teal” strategies usage in activities of Kazakhstani companies. The article describes aspects of the implementation of the basics of “teal” strategy as a flexible form of business structures in offline and online modes. The introduction of elements of the “teal” strategy will allow integrating into the changing economic system in the future by revising the organizational structure of management. The article also discusses the experience of implementing the teal strategy on the example of foreign, including Russian, companies. The teal model in these companies is based on the principles of self-organization and self-development of the company's personnel, which allows the maximum use of human potential for self-development and internal motivation in achieving the company's business goals. Based on the results of the conducted research, the main conclusions are made about the possibility of applying the strategies of “teal” organizations in the practice of Kazakhstan SMEs. In addition, the difficulties of implementing “teal” strategies are identified and the main competencies necessary for the personnel of companies to transition to the proposed business structure models are proposed.

**Key words:** neo-industrial economy, COVID–19, globalization, teal companies, business processes, holacracy, organizational structure.