

Анастасия Олеговна Лёвкина

*кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности, системного анализа и контроля Тюменского государственного университета,
г. Тюмень, a.o.lyovkina@utmn.ru*

Мария Алексеевна Новоселова

*студентка специальности «Экономическая безопасность»
Тюменского государственного университета,
г. Тюмень, masha.novoselova.05@mail.ru*

Полина Юрьевна Фомичева

*студентка специальности «Экономическая безопасность»
Тюменского государственного университета,
г. Тюмень, polina_fo_18@mail.ru*

ВЫЗОВЫ И РИСКИ ДЛЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ФУНКЦИОНИРОВАНИИ В ФОРМАТЕ БИРЮЗОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, связанные с экономическими рисками внедрения принципов бирюзовых организаций, характеризующихся самоуправлением, целостностью и эволюционной целью. Анализируются потенциальные выгоды и преимущества перехода к данной модели управления, такие как повышение вовлеченности сотрудников, рост инновационности и улучшение адаптивности к изменениям внешней среды. Однако, акцент делается на выявлении и оценке специфических вызовов и рисков, которые могут возникнуть при создании бирюзовой организации и негативно повлиять на ее экономическую безопасность. В частности, рассматриваются риски, связанные с потерей управляемости, злоупотреблениями доверием, снижением производительности на переходном этапе, а также угрозы, исходящие от недобросовестной конкуренции и внешних деструктивных сил, использующих особенности бирюзовой структуры. Статья содержит рекомендации по минимизации выявленных рисков и обеспечению устойчивого развития бирюзовой организации, не противоречащего требованиям экономической безопасности. Предлагаются стратегии по адаптации традиционных инструментов управления и контроля к новым условиям функционирования, а также подчеркивается важность формирования сильной корпоративной культуры, основанной на прозрачности, этике и взаимной ответственности.

Ключевые слова: бирюзовые организации, экономическая безопасность, сотрудничество, доверие, риски самоуправления, адаптивность, гибкость.

Anastasia Olegovna Levkina

Candidate of Sciences (Economics), Professor of the Department of Economic Security, System Analysis and Control of Tyumen State University, Tyumen, a.o.lyovkina@utmn.ru

Maria Alekseevna Novoselova

Student of the specialty "Economic Security" of Tyumen State University, Tyumen, masha.novoselova.05@mail.ru

Polina Yurievna Fomicheva

Student of the specialty "Economic Security" of Tyumen State University, Tyumen, polina_fo_18@mail.ru

CHALLENGES AND RISKS FOR THE ECONOMIC SECURITY OF RUSSIAN ENTERPRISES WHEN OPERATING IN A TURQUOISE FORMAT

Abstract. The article examines issues related to the risks of implementation of principles of turquoise organizations, characterized by self-governance, integrity and evolutionary purpose. The potential benefits and advantages of the transition to this management model are analyzed, such as increased employee engagement, increased innovation and improved adaptability to changes in the external environment. However, the emphasis is on identifying and assessing specific challenges and risks that may

arise in creating an turquoise organization and negatively affect its economic security. The risks associated with loss of control, abuse of trust, decline in productivity during transition and threats from unfair competition and external forces using features of turquoise structure are addressed. The article contains recommendations for minimizing identified risks and ensuring sustainable development of the turquoise organization, not contrary to the requirements of economic security. Strategies are proposed to adapt traditional management and control tools to new operating conditions, and the importance of forming a strong corporate culture based on transparency, ethics and mutual responsibility is emphasized.

Keywords: turquoise organizations, economic security, risks of self-management, collaboration, trust, adaptability, flexibility.

Современный мир бизнеса характеризуется поиском новых, более эффективных моделей управления, способных адаптироваться к быстро меняющимся условиям, в том числе посредством максимального раскрытия потенциала каждого сотрудника. Все больше внимания привлекает концепция бирюзовых организаций, представляющая собой наиболее современную стадию эволюции организационных структур, описанную Фредериком Лалу в его теории спиральной динамики. Эти структуры, основанные на принципах самоорганизации, целостности и эволюционной цели, можно сказать, произвели революцию в подходах к управлению и корпоративной культуре. Однако, внедрение таких моделей сопряжено с рядом вызовов и рисков, особенно в рамках обеспечения экономической безопасности.

Понимание принципов, лежащих в основе бирюзовых организаций, невозможно без рассмотрения всей эволюции организационных структур, предложенной Фредериком Лалу, ведь каждый этап развития вносит свой вклад в формирование бирюзового подхода. В своей теории Лалу выделяет несколько типов организаций, начиная от "красных" с их иерархическим управлением и постепенно продвигаясь к наиболее прогрессивной, на взгляд автора, модели — "бирюзовой". Рассмотрим каждый из этапов эволюции, уделяя особое внимание принципам бирюзовой организации.

Первый тип, "красные" организации, характеризуется авторитарным стилем управления, при котором вся власть сосредоточена в руках лидера. В таких структурах инициатива сотрудников подавляется, а самостоятельность практически отсутствует. Иерархия в «красных» организациях часто не имеет четких границ, а власть основывается не на профессиональных знаниях или опыте, а на способности лидера принуждать и контролировать. Управленческие решения принимаются директивно, зачастую импульсивно, что исключает конструктивный диалог и обратную связь [1].

Следующий тип, "янтарные" организации, характеризуются жесткой иерархией и формальной структурой. Управление осуществляется строго "сверху вниз". Сотрудники, обладая узкой специализацией, строго выполняют предписанные должностные обязанности. Информационный поток имеет одностороннюю направленность, обратная связь затруднена, а распределение информации строго соответствует уровням иерархии, что ограничивает взаимодействие между отделами [1].

Более гибкий подход демонстрируют "оранжевые" организации, сочетая традиционную структуру с элементами проектного управления, что способствует карьерному росту, основанному на эффективности результатов. Решения принимаются на основе объективных данных и анализа, а не авторитетов.

Управленцы, контролируя результаты, предоставляют сотрудникам автономию в методах. Характерной чертой «оранжевых» организаций является эффективная коммуникация между уровнями управления, межуровневое взаимодействие и конструктивный диалог, что способствует повышению адаптивности и конкурентоспособности в условиях экономической нестабильности [1].

Для "зеленых" организаций характерна модель семьи. Иерархия имеет ограниченное число уровней, а горизонтальная ротация сотрудников является обычной практикой. Лидер организации не управляет подчиненными, а скорее помогает им, выступает в качестве наставника. Сотрудники обладают широкими полномочиями в принятии решений, руководствуясь принципом "равенства идей". Коммуникация открыта и поощряется на всех уровнях, налажена обратная связь, а оценка персонала проводится всесторонне (метод "360 градусов"), обеспечивая честный диалог [1].

"Бирюзовые" организации представляют собой качественно новую, более зрелую и сложную модель, вобравшую в себя лучшие черты "зеленых" и "оранжевых". Ф. Лалу рассматривает "бирюзовые" организации не как механистичные системы, а как живые организмы, состоящие из самодостаточных и ответственных личностей. Управление в таких организациях строится не на иерархическом контроле, а на доверии и сотрудничестве. Руководитель выступает в роли наставника, а не диктатора, работая наравне с сотрудниками и оказывая им необходимую поддержку. Сотрудники трудятся в самоорганизующихся командах, имея возможность переходить из одной команды в другую для решения различных задач и приобретения новых навыков. В компании целенаправленно создается благоприятная рабочая среда, ориентированная на комфорт и благополучие каждого сотрудника [1]. В частности, предусмотрена возможность приводить ребенка на работу при необходимости или гибко регулировать рабочее время при наличии уважительных причин [2]. Основные принципы бирюзовых организаций включают самоуправление, целостность и эволюционную цель (рис. 1).



Рис. 1. Принципы бирюзовых организаций

Источник: составлено авторами на основе данных [1].

Самоуправление в таких командах предполагает не отсутствие контроля, а его трансформацию: руководитель становится наставником, а не надзирателем, обучая, мотивируя и консультируя сотрудников. Такой подход позволяет создать атмосферу доверия и открытости, в которой сотрудники свободно выражают свои идеи и оперативно решают возникающие проблемы. Коммуникация в таких условиях становится двусторонней, а информация — максимально открытой и доступной. Бирюзовые команды активно используют практику внутреннего консультирования, вовлекая всех участников в процесс принятия решений. Даже вопросы оплаты труда решаются коллегиально, а прибыль распределяется в соответствии со вкладом каждого сотрудника. Обязанности перераспределяются гибко, в рабочем порядке, что также позволяет сократить время, затрачиваемое на совещания и бюрократические процедуры [1].

Принцип целостности в организациях подразумевает признание каждого сотрудника как уникальной, целостной личности, а не просто функциональной единицей, обладающей определенным набором компетенций и навыков. Рабочая среда создается таким образом, чтобы человек мог проявлять свои эмоции, выражать желания и вести себя естественно и конструктивно. Такой подход способствует повышению вовлеченности и снижает стремление к отчуждению жизни и личного развития от работы. Атмосфера взаимного уважения и принятия мнений, исключающая осуждение, создает благоприятный психологический климат, который способствует быстрому выявлению и эффективному решению проблем [1].

Эволюционная цель, направленная на улучшение мира, является третьим ключевым принципом "бирюзовых" организаций. В таких организациях стратегия формируется органично, в результате коллективного осмысления и взаимодействия, а не директивно устанавливается руководством. Ключевым является осознанное принятие каждым сотрудником миссии организации и умение руководствоваться общей целью, ставя ее выше личных интересов. Важные решения принимаются на основе внутренних коммуникаций, где каждый участник имеет право высказать свое мнение. Благодаря коллегиальному обсуждению и учету различных точек зрения формируются взвешенные и эффективные решения, способствующие успеху организации и достижению ее эволюционной цели [1].

Перейдем к анализу реального примера применения в своей деятельности принципов бирюзовой организации. Одним из ярких представителей бирюзовой организации в России является торговая сеть "ВкусВилл". Эта компания успешно воплощает в жизнь идеи бирюзового управления, создавая уникальную рабочую среду, в которой сотрудники чувствуют себя частью единого целого и могут вносить свой вклад в развитие организации. Рассмотрим, как именно "ВкусВилл" применяет эти принципы и какие результаты это приносит.

По словам основателя "ВкусВилл" Андрея Кривенко, ключевые решения в сети опираются на предложения продавцов [3]. Это подчеркивает силу и интенсивность вовлеченности каждого сотрудника в разработку стратегии развития компании. Организационная структура "ВкусВилл" отличается малым количеством уровней управления и фокусом на равноправие и горизонтальные связи между сотрудниками. Такой подход обеспечивает эффективный обмен

информацией и принятие решений. Полномочия делегируются командами, которые самостоятельно принимают ключевые решения, что повышает оперативность и адаптивность к изменениям на рынке. При этом, как отмечает Андрей Кривенко, "Мы работаем ради покупателя, а ближе всего к покупателю именно человек за прилавком" [3]. Этот принцип позволяет компании быстро реагировать на потребности клиентов и адаптировать ассортимент и сервис под конкретные запросы, что снижает риски, связанные с изменением потребительских предпочтений.

"Вкусвилл" ориентируется на внутренние убеждения и общественную пользу при принятии решений, что позволяет компании выстраивать долгосрочные отношения с клиентами и партнерами, основанные на доверии и взаимной выгоде. Компания стремится не только к получению прибыли, но и к созданию ценности для своих клиентов, сотрудников и общества в целом.

Создавая атмосферу, в которой сотрудники могут быть самими собой, проявлять свои лучшие качества и реализовывать инициативы, "ВкусВилл" формирует лояльную и мотивированную команду. Это, в свою очередь, снижает риски, связанные с текучестью кадров и необходимостью постоянного обучения новых сотрудников, а также повышает уровень клиентоориентированности.

Во "ВкусВилл" работа строится на выполнении корпоративных обещаний, где каждый сотрудник отвечает перед коллегами и компанией в целом. Это ключевой элемент управления рисками, позволяющий снизить риски невыполнения обязательств, срыва поставок и других операционных проблем. Работает естественный отбор: если сотрудник систематически не выполняет обещания, магазин может отказаться с ним работать. Потеряв всех "заказчиков", сотрудник теряет доход и, в итоге, работу. Как говорит Андрей Кривенко, "Каждый сотрудник — это предприниматель в рамках одной большой компании. Если он плохо выполняет свою работу, то не получает прибыли" [3].

Отсутствие личных KPI стимулирует менеджеров к сотрудничеству и достижению общей цели, минимизируя риски, связанные с внутрикорпоративной конкуренцией и неэффективным распределением ресурсов. Мотивация сотрудников работать на эффективность предприятия в целом позволяет минимизировать издержки и повышать рентабельность, что является важным фактором финансовой устойчивости.

В России опыт развития бирюзовых организаций пока ограничен, однако "ВкусВилл" является одним из наиболее успешных примеров. Компания активно внедряет принципы самоуправления, прозрачности и эволюционной цели, что позволяет ей привлекать и удерживать талантливых сотрудников, создавать инновационные продукты и услуги, а также эффективно адаптироваться к изменениям на рынке. Помимо "ВкусВилл", элементы бирюзовой модели управления применяются в таких компаниях, как "Сбербанк", "Модульбанк" и интернет-банк "Точка".

На основе анализа теоретических принципов бирюзовых организаций и их применения компаниями на российском рынке, в частности на примере успешно функционирующей компании "ВкусВилл", нами были сформулированы ряд ключевых рисков для экономической безопасности, возникающих при внедрении «бирюзовой» модели управления:

1. Риск злоупотребления доверием и слабого контроля.

Высокий уровень доверия и делегирование полномочий, хотя и способствуют повышению вовлеченности и ответственности, могут создать благоприятную среду для мошенничества, коррупции и нецелевого использования ресурсов. Человеческий фактор и соблазны, возникающие в условиях отсутствия жесткого контроля и формальных процедур, могут представлять серьезную угрозу для экономической безопасности организации. В частности, это может выражаться в неправомерном использовании ресурсов компании (материалов, оборудования, денежных средств), сговорах в личных целях и фальсификации отчетности для сокрытия убытков и неэффективной деятельности. Как признает Андрей Кривенко, система неидеальна: "Работать по совести с бессовестными людьми очень сложно: они часто играют на доверии". Так, он приводит в пример реальный случай мошенничества, с которым столкнулась его компания: партнерская служба доставки, перечислявшая полученную от заказчиков оплату на расчетный счет компании, начала работать с задержками, а впоследствии, когда сумма долга достигла 5 млн рублей, перестала отвечать на звонки [3].

2. Риск неэффективного принятия решений из-за отсутствия четкой иерархии и необходимых компетенций.

Процессы обсуждения и принятия решений не всегда обходятся без споров и длительных обсуждений, ведь мнения людей часто могут быть совершенно противоположными и каждый стремится отстоять свою точку зрения. Так время, потраченное на данный процесс, вполне может превышать стандартное совещание, а достижение консенсуса не гарантируется. Медлительность при принятии решений чревата упущенными возможностями, такими как срыв выгодных заказов или контрактов. Кроме того, существует риск принятия некомпетентных решений, обусловленных недостаточным опытом или отсутствием должных знаний у лиц, принимающих решения. Последствием таких решений может быть подрыв финансовой стабильности организации, который выражается в прямых убытках.

3. Риск недостаточной защиты интеллектуальной собственности и коммерческой тайны.

Максимальная открытость и доступность информации и свободный обмен ею между сотрудниками — это ключевой принцип в "бирюзовых" организациях. Такой подход приводит к возникновению сложной задачи по обеспечению информационно безопасности организации и защите интеллектуальной собственности. Каждый работник имеет широкий доступ к информации, такой как базы, разработки, стратегии организации, что увеличивает риск утечки информации конкурентам из-за корыстных побуждений сотрудников или использования ее в ущерб компании.

Перечень рисков бирюзовой организации не исчерпывается приведенным списком. Однако данные три группы рисков, на наш взгляд, являются ключевыми. Соответственно, для успешной работы бирюзовой организации и защиты ее экономической безопасности, в первую очередь, необходимо предпринимать меры по их профилактике (табл. 1):

Таблица 1

Рекомендации для снижения возможных рисков при использовании принципов бирюзового управления организацией

<i>Проблема</i>	<i>Вид меры</i>	<i>Содержание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Сложности в мониторинге и оценке результатов без жесткой отчетности	Ненавязчивый мониторинг	Главное условие внедрения такого мониторинга — отсутствие факторов, ограничивающих самостоятельность сотрудников. Система должна отслеживать ключевые показатели, характеризующие степень достижения прогресса в работе по достижению целей
Непонимание принципов самоорганизации, деструктивная трактовка данных принципов как «делаю, что хочу»	Четкое формирование работы	Самоорганизация должна пониматься сотрудниками как способность брать на себя ответственность за выполнение поставленных задач и как способность работников эффективно организовать совместную работу для достижения общей цели
Недостаток профессионального роста и компетенций сотрудников	Инвестиции в развитие	Работодатель должен быть заинтересован в развитии компетенций своих сотрудников, чтобы избежать возникновения убытков при принятии некомпетентных решений. Кроме этого, обученный сотрудник намного эффективнее осуществляет свою деятельность, что ускоряет принятие решений и отработку поставленных задач
Потеря позитивной атмосферы из-за неразрешимых конфликтов	Четкость целей и ценностей	Каждый сотрудник должен четко понимать и осознавать эволюционную цель компании и свою роль в ее достижении. В случае возникновения неустраимых разногласий разумнее всего прекратить сотрудничество, чтобы избежать возникновения конфликтов и сохранить позитивную и продуктивную рабочую атмосферу
Риск злоупотреблений и ошибок из-за снижения формального контроля	Периодические внутренние аудиты	Жесткий контроль противоречит принципам «бирюзовой» организации, однако периодическое проведение неформальных внутренних проверок может помочь в выявлении потенциальных злоупотреблений, нарушающих стабильную деятельность компании. Такие проверки позволят оперативно корректировать нарушенные процессы и предотвращать негативные последствия
Психологический дискомфорт из-за высокой степени ответственности	Поддержка сотрудников	Для снижения напряженности сотрудников, возникшей вследствие непривычного формата высокой степени свободы наряду с высокой степенью личной ответственности, необходимо обеспечить постоянные

1	2	3
		тренинги личностного роста и оперативные психологические консультации в лице штатного или приглашенного психолога. Такая практика поможет снизить уровень стресса, поддержать вовлеченность и повысить продуктивность сотрудников
Напряженная атмосфера из-за хаотичных, бурных и конфликтных обсуждений	Модерация обсуждений	Для снижения напряженности в процессе обсуждений и принятия решений необходимо ввести модерацию ключевых обсуждений (возможно, профессиональным психологом или модератором), который, не вмешиваясь содержательно в сам творческий процесс, смог бы вовремя пресечь «переход на личности», вернуть беседу к предмету обсуждения, стимулировать инсайты и развитие беседы в конструктивном русле, фокусируя внимание на общих целях и ценностях

Источник: составлено авторами.

«Бирюзовая» модель — это новый шаг в управлении организацией. На данном этапе она еще не получила широкое распространение на российском рынке, однако обладает значительным потенциалом. Стоит ответственно подходить к внедрению этой модели, оценивая все возможные риски и продумывая пути их минимизации. Стоит отметить, что проблемы, возникающие в процессе внедрения бирюзовых организации, если их глубоко проанализировать, имеют корни не в эффективности самой системы, а, чаще всего, либо в неподготовленности сознания людей к данной системе (т.к. сам тип организации был смоделирован в расчете на самодостаточных и ответственных личностей), либо в непроработанности необходимых процессов и процедур. Поэтому для того, чтобы «вместе с водой не выплеснуть и ребенка» необходима, во-первых, первоначальная диагностика организации, а во-вторых, индивидуализация внедряемой модели самого процесса ее внедрения. При принятии решения о внедрении «бирюзового» подхода необходимо, в первую очередь, оценить наличное качество ее человеческого потенциала, соотношение необходимости информационной защищенности и открытости в конкретной сфере деятельности, переоценить критерии переаттестации кадров и найма новых сотрудников. В процессе внедрения необходима адаптация модели и этапности ее внедрения к индивидуальным характеристикам организации. При возникновении трудностей во внедрении бирюзовой модели необходимо, на наш взгляд, не отказываться от этой идеи, а последовательно рефлексировать причины возникающих проблем и подбирать адаптированные под каждую конкретную организацию решения, в том числе с учетом разработанных нами рекомендаций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего / Ф. Лалу. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 432 с. (дата обращения: 29.03.2025).
2. Винниченко М. А. Актуальность и проблематика внедрения бирюзовой формы организации на современных предприятиях / М. А. Винниченко // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2022. — № 1. — С. 11–15 // Научная электронная библиотека КиберЛенинка: сайт. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-i-problematika-vnedreniya-biryuzovoy-formy-organizatsii-na-sovremennyh-predpriyatiyah> (дата обращения: 29.03.2025).
3. Бизнес «бирюзового» управления // РБК: сайт. — URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2016/10/05/57f372fd9a7947679082f802> (дата обращения: 29.03.2025).