

УДК 316.354:331(045)

*М.А. Рябов, А.В. Семакина***РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ПРИМЕНЕНИЯ «БИРЮЗОВОЙ» МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ**

В статье на материалах эмпирического исследования рассмотрены практики внедрения «бирюзовой» модели управления, разработанной Ф. Лалу, на примере двух компаний информационно-технологической сферы. Использована полиметодическая стратегия: анкетный опрос сотрудников организаций (n=55), а также полуструктурированные интервью (n=8) с управленческим персоналом фирм. Материалы исследования свидетельствуют об определенных успехах и сложностях внедрения данной модели. Одна из основных проблем – уровень готовности сотрудников на исполнительском уровне к принятию новых управленческих практик. Особенно ярко проявляется противоречие между существующей трудовой мотивацией работников и новыми ролевыми моделями, которые должны быть внедрены в «бирюзовую» организацию. Поиск новых, подходящих для самостоятельной работы с высоким уровнем ответственности, сотрудников осложняется дефицитом кадров на рынке труда. Возможный выход – постепенное обучение сотрудников новым формам работы, изменение корпоративной культуры для создания среды, мотивирующей к изменениям. Однако такой подход требует длительного времени и постепенного внедрения отдельных элементов «бирюзового» управления.

Ключевые слова: «бирюзовая» модель управления, социально-трудовые установки работников, мотивация персонала, управление мотивацией.

DOI: 10.35634/2587-9030-2024-8-2-158-164

Ссылка на статью:

Рябов М.А., Семакина А.В. Ресурсы развития организации в условиях применения «бирюзовой» модели управления // Вестн. Удм. ун-та. Социология. Политология. Международные отношения. 2024. Т. 8, вып. 2. С. 158–164. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2024-8-2-158-164>

Введение

В современном мире многим специалистам сложно работать в организации с устаревшей системой управления, где нет возможности достаточно проявить себя. В компаниях с жестким контролем, нестабильной атмосферой в коллективе, избыточной внутренней конкуренцией сложно постоянно выдавать хорошие результаты. В условиях низкой безработицы и высокого спроса на квалифицированных работников, многие выбирают компании с возможностью расти и приносить пользу, проявлять себя в различных направлениях.

В области теории и практики менеджмента не прекращаются попытки создать такую модель управления организацией, в которой низкие управленческие издержки сочетались бы с высокой производительностью труда работников. Достаточно очевидной (по крайней мере, с 1930-х годов) кажется идея, что избыток управленческого контроля может быть замещен высоким уровнем мотивации самих работников, причем мотивация должна быть связана с содержанием труда, а не только с «гигиеническими» факторами (по Герцбергу). Такая модель управления вряд ли универсальна, однако для ряда компаний могла бы стать конкурентным преимуществом. На сегодняшний день в области менеджмента и социологии управления представлено множество подобных моделей. Из наиболее популярных можно перечислить такие, как концепция «холакратии» Б. Робертсона [1], «Agile-управление» С. Деннинга [2] или концепция «бирюзовых» организаций Ф. Лалу [3]. Последняя из них приобрела среди отечественных исследователей несколько большую популярность. В ряде работ представлены различные аспекты внедрения «бирюзовой» модели управления в самых разных областях: в IT-компаниях [4], в сфере высшего образования [5, 6], в социозащитных учреждениях [7] и т. д. Рассматривались различные условия, при которых данная модель могла бы быть успешной, например, при творческой направленности в деятельности фирмы [8]. Отмечалась важность информационно-коммуникативного аспекта в деятельности «бирюзовых» компаний [9]. Одно из важнейших условий работоспособности данной модели – это кадры. «Бирюзовой» компании нужны «бирюзовые» сотрудники. Надежда управленцев – поколение Z, представители которого, предположительно, в большей степени склонны к ориентации на постматериалистические ценности [10]. Кроме воз-

возможных положительных результатов внедрения «бирюзовой» модели, исследователями отмечается ряд трудностей и даже негативных последствий, связанных, в первую очередь, со снижением внутренней и внешней конкурентоспособности компании [11].

Активно осмысливается опыт внедрения «бирюзовой» модели в отечественную практику управления [12-14]. Ряд российских компаний публично объявляли о внедрении этой модели. Подобные эксперименты проводили, например, компании «Вкусвилл» [15], «Сбербанк» [16] и другие. Есть примеры подобных практик и на региональных рынках, в частности, в Удмуртской Республике. С изучением регионального опыта внедрения «бирюзовой» модели управления связано представленное в нашей статье исследование.

Дизайн исследования

Целью проведенного исследования было выявление управленческих возможностей применения «бирюзовой» модели управления в организации на примере двух компаний, работающих в городе Ижевске. Это компании «Directum» (сфера деятельности – разработка программного обеспечения) и «Телепилот.ру» (информационное сопровождение, аналитика, автоматизация бизнес-процессов), на момент исследования находившиеся на разных стадиях внедрения новой модели. Эмпирическая база включает в себя результаты опроса высшего менеджерского состава (руководители компаний, руководители отделов и направлений) методом полуструктурированного интервью (проведено 8 интервью), а также анкетного опроса сотрудников компаний (55 респондентов). Основной исследовательской задачей проведенных интервью было определение основных методов руководства, используемых менеджментом компаний в процессе перехода к «бирюзовой» модели управления. Опрос сотрудников предполагал выявление видения переходных процессов с исполнительского уровня – насколько эффективны каналы коммуникации, какие изменения происходят в корпоративной культуре, насколько мотивированы сотрудники к принятию этих изменений.

Экспертная оценка условий перехода к новой модели управления в организациях

В ходе интервью эксперты в качестве важнейшего аспекта внедрения «бирюзовой» модели отметили работу с персоналом компании. Высказывалось мнение, что каждому сотруднику всегда будет важно отношение к нему как личности, насколько он важен компании, насколько результативна его деятельность и, безусловно, немаловажно какое материальное вознаграждение может быть. Также необходимы возможности роста, обучения и индивидуальная система оценки сотрудников, которые на сегодняшний день есть не во всех крупных компаниях, в связи с этим, присутствует немного негатива и так называемая «текучка кадров». Соответственно, каждый нуждается в помощи и организационной работе. При этом важно, чтобы сотрудники чувствовали, что могут решать самостоятельно некоторые вопросы, вносить изменения в процесс работы и чувствовать одобрение со стороны руководителей.

Каждый эксперт охарактеризовал атмосферу в компании как благоприятную, хотя и было отмечено, что присутствуют «моменты» негатива. Но используются все возможные способы обратной связи, и любой сотрудник может напрямую высказать свою точку зрения, почему и в связи с чем ему некомфортно. *«В целом, атмосфера здоровая. Как и в любом коллективе, бывают напряженные ситуации между сотрудниками разных направлений как по рабочим, так и по личным вопросам» (Проект-менеджер «Directum»).*

«Отношения между руководителями и подчиненными доверительные, налаженные. Руководители всегда выслушают, помогут, дадут совет, но при этом справедливо указывают на ошибки и высказывают нарекания. При этом ошибки разбирают все и дают рекомендации по их исправлению и дальнейшим действиям во избежание повторения. Панибрательства в коллективе нет, все видят четкие границы между рабочими отношениями и дружбой» (Руководитель «Телепилот.ру»).

Не все из руководителей согласились, что делегируют задачи подчиненным, поскольку предпочитают решать задачи самостоятельно. Но необходимо уметь правильно определять какую задачу поставить какому сотруднику, так как именно от данного выбора зависит результат. Не стоит выполнять все задачи самостоятельно, так как процесс выполнения замедляется и может страдать качество выполнения. *«В первую очередь обращаю внимание на опыт, время работы сотрудника в компании, а также на умение быстро реагировать и обрабатывать информацию. Для начала знакомлюсь с материалом*

сама, затем распределяю между сотрудниками, исходя из возможностей. Всегда ищу новые способы быстрого распределения задач и донесения информации» (Руководитель отдела «Телепилот.ру»).

Следует отметить, что абсолютно все эксперты знают и умеют мотивировать сотрудников, согласуя с ними, в первую очередь, их желания и потребности. У каждого руководителя, свои способы мотивации, все они применимы на сегодняшний день и имеют место быть. Но всегда необходимо учитывать вовлеченность сотрудников в принятие стратегических решений, важно, чтобы сотрудники знали, что *«важен голос каждого»*. Единственный способ мотивации, который совпадает практически в любой организации – это финансовое вознаграждение в различных его формах. *«В нашей компании практикуется и словесная похвала за успехи и денежные вознаграждения в виде премий. Всегда решается проблема сотрудника, существует постоянная обратная связь от руководства» (Руководитель отдела «Directum»).*

Несмотря на все возможности, которые только могут предоставить руководители для облегчения задач в работе, каждый эксперт отметил, что в компании необходим и установлен контроль. В разных организациях все индивидуально, но присутствует на сегодняшний день в полном объеме. Безусловно, отчетность нужна в зависимости от деятельности компании. Чаще так называемый «жесткий» контроль становится слабее, соответственно, от квалификации и опыта сотрудников. *«Да, критерии контроля устанавливаем. Они нужны сотрудникам для оценки своей эффективности. Формат отчетности в виде графиков, сравнительных таблиц, оценочного листа, оценки качества и детализации» (Руководитель направления оценки качества «Телепилот.ру»).*

В своей деятельности каждый руководитель должен уметь планировать. При стандартном планировании составляется график достижения целей. В первых позициях графика ставятся задачи, требующие немедленного решения, затем срочные и менее срочные и так далее. В процессе работы могут появляться задачи, которые также необходимо грамотно включить в график. Если руководитель способен придерживаться графика и распределить свое время и приоритетность задач, то, соответственно, быстро и эффективно будут решаться главные вопросы. В каждой организации должна быть система обучения, которая позволяет выявить определенные навыки сотрудников для делегирования задач на этапе приема на должность. Также активно сегодня используется групповое обучение и повышение квалификации, такие процессы позволяют не только повысить уровень знаний, но и увеличивают интерес сотрудников к работе и стремлению изучать новое. *«Наши сотрудники работают по разным направлениям и подбирали всех с учетом навыков и способностей под определенные задачи. Почти всем аспектам работы мы обучаем на рабочем месте, для этого создан отдел обучения и контроля качества. Используем систему наставничества, когда более опытные сотрудники помогают менее опытным» (Проект-менеджер «Directum»).*

Свобода действий и возможность самостоятельного принятия некоторых решений одновременно и вселяет неуверенность, и притягивает сотрудника. Однако, если давать сотруднику возможность почувствовать себя значимым и способным, она позволит раскрыть различные способности, которые будут способствовать развитию и росту компании в целом. *«В нашей компании сотрудники могут принимать решения без контроля руководителя, но, как правило, всегда сложные ситуации согласовывают с вышестоящим руководством во избежание ошибок. ситуации, которые не требуют пояснения или разрешения, сотрудники решают всегда самостоятельно» (Руководитель отдела «Телепилот.ру»).*

При определении возможности понимания задач всех сотрудников компании было выявлено, что практически все эксперты владеют общей информацией. А те, кто действительно знает о всей специфике деятельности, чаще всего работали в должности младших сотрудников. *«Мне известны задачи всех сотрудников компании. Операторские: прием звонков, решение клиентских вопросов, коммуникации с заказчиками, отслеживание качества своей работы и быстрое реагирование в конфликтных ситуациях. Руководящий состав: планирование нагрузки контакт-центра, общение с заказчиками, найм и обучение операторов, контроль качества работы операторов, техническое обеспечение контакт-центра, поддержание уютной обстановки в коллективе» (Проект-менеджер контакт-центра «Телепилот.ру»).*

Таким образом, можно выделить внутренние факторы, которые наибольшим образом влияют на систему управления в организации: квалифицированный персонал, который грамотно распределен по задачам, внутренние взаимодействия сотрудников, достаточная мотивация, систематизированная организация рабочего процесса, включая распределения задач с возможностью замены, постоянная обратная связь и вовлеченность каждого в систему изменений деятельности компании.

Восприятие сотрудниками компаний процессов перехода на новую модель управления

Происходящие в компаниях изменения оцениваются сотрудниками скорее позитивно. Из числа опрошенных сотрудников обеих компаний 33 % «полностью устраивает», а 43 % «скорее устраивает» система управления в компании. О степени вовлеченности сотрудников в деятельность компании можно судить исходя из получения информации о происходящих событиях. 76 % часто получают данную информацию, лишь 20 % – редко. Также 74 % респондентам важно узнавать о развитии компании от руководства и лишь для 4 % это неважно. 90 % сотрудников знают задачи и приоритеты коллег из других отделов. Также большое количество респондентов (88 %) отметили, что в компании уважительно относятся к сотрудникам. Эти данные подтверждают достаточно стабильную положительную атмосферу в коллективах обеих организаций. Некоторые из респондентов отметили, что уровень уважительности в отношении руководства к сотрудникам зависит от отдела.

Абсолютно все респонденты в своей работе используют средства коммуникаций между отделами. Внутренними коммуникационными программами пользуются 32 % респондентов, мессенджеры (WhatsApp, Viber, Telegram и т. д.) – 26 %, остальные используют и телефон, и электронную почту, и все перечисленное в целом. 77 % опрошенных сотрудников считают данные средства коммуникации вполне эффективными, а 23 % – недостаточно эффективными.

При выборе факторов, влияющих на профессиональный рост сотрудников, чаще всего отмечались: профессиональное общение, обмен опытом; участие в конференциях, семинарах; интересные, сложные задачи и реальные проекты. В обеих компаниях достаточно часто проводят обучение: 42 % отметили, что за последний год проходили повышение квалификации в той или иной форме. 19 % респондентов (все – из компании «Телепилот.ру») не участвуют в обучении, так как изучили все существующие сегодня проекты в компании. Все респонденты отметили, что компании проводят мероприятия вне рабочего времени, к которым относятся, в основном, корпоративы, спортивные мероприятия и семинары.

Большинство респондентов (81 %) отдают предпочтение такому элементу мотивации как премии. Далее по частоте выбора располагаются варианты компенсации медицинских расходов (64 %), оценка профессионального развития с возможностью повышения заработной платы (60 %), внешнее обучение (37 %). Схожая ситуация с факторами, вызывающими у респондентов удовлетворенность работой – на первом месте оплата труда и премии (85 %), далее социально-психологический климат в коллективе (72 %), условия работы (60 %), отношение руководства (57 %), карьера, личностный рост (57 %). И только 35 % выбрали такой вариант, как «значимость, характер деятельности и результаты». Это наглядно иллюстрирует проблему мотивации и подбора сотрудников для внедрения «бирюзовой» модели организации.

Часто респонденты самостоятельно принимают решения даже при нестандартных ситуациях (67 %). И только 33 % редко проявляют самостоятельность. Практически всем сотрудникам (67 %) легко выполнять индивидуальные задачи, трудно – 27 %. В каждой из компаний в коллективах есть лидеры. 76 % согласились с утверждением, что лидеры помогают в работе, 9 % отметили, что остаются без помощи и 15 % считают, что работают без лидера. При работе в команде многие ответили (47 %), что согласуют решения задач между собой. Любые решения и вообще свою деятельность командной считают 30 % сотрудников компании «Directum».

Можно сделать вывод, что сотрудниками обеих компаний текущие условия работы воспринимаются в целом положительно. При этом процесс трансформации управленческой модели на исполнительском уровне не ощущается как резкий, что говорит о постепенном внедрении элементов «бирюзовой» модели в практику управления. Очевидно, что при преобладании в мотивации сотрудников материальных факторов нет возможности для качественного скачка в построении «бирюзовой» модели организации.

Заключение

Используя типологию Ф. Лалу, можно сделать вывод, что в компании «Directum» преобладают характеристики «зеленых» организаций и элементы «бирюзовой». Согласно Ф. Лалу, для «зеленых» компаний характерно высокое развитие организационной культуры, у сотрудников широкие полномочия, присутствует социальная ответственность. «Бирюзовые» компании – это организации, базирующиеся на принципах самоуправления, целостности, эволюционной цели. Для них характерен вы-

сокий уровень вовлеченности персонала, коллективное принятие стратегических решений, отсутствие жестких правил и процедур, сведение центрального аппарата управления к минимуму. У компании «Directum» есть миссия и цели, практикуется самоуправление, присутствуют наставники, сотрудники отделов поделены на группы. Данная компания стремится стать «бирюзовой», но пока не может полностью отказаться от управленческого контроля. При этом практически все опрошенные сотрудники компании «Directum» готовы к дальнейшим изменениям. Поэтому можно сказать, что процесс внедрения «бирюзовой» модели управления в данной организации идет успешно и никто из руководящего состава не планирует его завершать окончательно.

В свою очередь, компания «Телепилот.ру» по имеющимся признакам может быть отнесена к «оранжевой» парадигме с элементами «зеленой». В концепции Ф. Лалу для «оранжевых» компаний характерно новаторство, там приветствуются инновации, организационная структура матричная, предпочитается управление по целям. Лидерство основано на способностях. На «оранжевый» уровень развития компании «Телепилот.ру» указывает, в том числе, четкая должностная иерархия. Главным является директор, далее руководитель контакт-центра, затем проект-менеджеры, старшие операторы и просто операторы. При сравнении ответов в компании «Телепилот.ру» было выявлено, что цели данной организации не такие глобальные и зачастую не каждый сотрудник до конца их понимает, т. к. выполняет задачи только по определенным инструкциям и руководствуется чаще только своими интересами. Но в компании также созданы все условия для максимально комфортного состояния сотрудников в рабочем процессе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Робертсон Б. Холакратия. Революционный подход в менеджменте. М.: Эксмо, 2019. 256 с.
2. Деннинг С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 380 с.
3. Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
4. Яковлев Е.М. Бирюзовая организация как модель управления IT-компанией // Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Чебоксары, 2023. С. 203-204.
5. Панова А.В. Бирюзовые компании в сфере высшего образования как ключевой тренд для реализации цифровой трансформации обучения // Наукосфера. 2021. № 12–2. С. 71–74.
6. Отбеткина Т.А., Ядова Е.Н. Бирюзовое образование: ценность для развития человека и принципы подхода // Педагогический журнал. 2023. Т. 13. № 4А. С. 87–94. DOI: 10.34670/AR.2023.67.15.012.
7. Маскалянова С.А. Новые технологии управления в системе социозащитных учреждений: региональный аспект // Теория и практика социальной работы в современном социуме: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Липецк: Липецкий государственный педагогический университет имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2022. С. 59–92.
8. Акопян А.Р., Воронцова Ю.В. Использование концепции бирюзовой организации для оценки показателей управления творческой командой // Вестник университета. 2022. № 5. С. 203–209. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-5-203-209.
9. Лимарев П.В. Информация как элемент управления в «бирюзовых» организациях // Теоретическая экономика. 2022. №7. С.74–80. URL: [http:// www.theoreticaleconomy.ru](http://www.theoreticaleconomy.ru) (дата публикации: 30.07.2022).
10. Разова Е.Л., Щербинин С.Н. Новый тип работников для нового типа организации: как поколение Z преобразует организационную структуру // Вестник Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. Серия 5. Экономика. Социология. Биология. 2022. Т. 12. № 2. С. 73–82.
11. Новосадов С.А. Бирюзовые организации в контексте управленческих моделей рынка: проблемы и перспективы // Инновационное развитие науки: фундаментальные и прикладные проблемы. Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука». 2020. С. 190–200.
12. Назарова И.Т. Управление организациями будущего в России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 3А. С. 274–283. DOI: 10.34670/AR.2021.13.25.028.
13. Пурелиани М.Г., Хайруллина А.Д. «Бирюзовые» организации: особенности реализации концепции в России // Вести научных достижений. Экономика и право. 2021. № 7. С. 31–39. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-31-39.
14. Славин Б.Б. Современные формы гибких систем управления организациями в России. // Управленческие науки. 2022;12(4):48–62. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-4-48-62.
15. Разгуляев В. Бирюзовое управление на практике. Опыт российских компаний. М.: Альпина Паблишер, 2019. 222 с.
16. Лепилина А. Бирюзовые организации в России: опыт Сбербанка. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (дата обращения 4.05.2024).

Поступила в редакцию 4.05.2024
Передана на рецензирование 7.05. 2024
Рекомендована к печати 23.05.2024

Рябов Михаил Александрович, кандидат философских наук, доцент кафедры социологии
E-mail: i4mikael@gmail.com

Семакина Анна Вячеславовна, магистр Института истории и социологии
E-mail: apazderina@mail.ru

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 2)

M.A. Ryabov, A.V. Semakina

RESOURCES OF ORGANIZATION DEVELOPMENT UNDER THE APPLICATION OF THE “TEAL” MANAGEMENT MODEL

DOI: 10.35634/2587-9030-2024-8-2-158-164

The article, based on empirical research materials, examines the practices of implementing the “teal” management model developed by F. Laloux, using the example of two companies in the information technology sector. A multi-method strategy was used: a questionnaire survey of employees of organizations (n=55), as well as semi-structured interviews (n=8) with management personnel of companies. The research materials indicate certain successes and difficulties in implementing this model. One of the main problems is the level of readiness of employees at the executive level to adopt new management practices. The contradiction between the existing work motivation of employees and new role models that should be introduced in a “teal” organization is especially pronounced. The search for new employees suitable for independent work with a high level of responsibility is complicated by the shortage of personnel in the labor market. A possible solution is to gradually train employees in new forms of work, to change the corporate culture in order to create an environment that motivates changes. However, this approach requires a long time and gradual introduction of individual elements of “teal” management.

Keywords: “teal” management model, social and labor attitudes of workers, staff motivation, motivation management.

REFERENCES

1. Robertson B. Holakratiya. Revolyucionnyj podhod v menedzhmente. M.: Eksmo, 2019. 256 s. (In Russ.).
2. Denning S. Epoha Agile. Kak umnye kompanii menyayutsya i dostigayut rezul'tatov. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2019. 380 s. (In Russ.).
3. Lalu F. Otkryvaya organizacii budushchego. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2016. 432 s. (In Russ.).
4. Yakovlev E.M. Biryuzovaya organizaciya kak model' upravleniya IT-kompaniej // Strategii ustojchivogo razvitiya: social'nye, ekonomicheskie i yuridicheskie aspekty. Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. SHeboksary, 2023. S. 203-204. (In Russ.).
5. Panova A.V. Biryuzovye kompanii v sfere vysshego obrazovaniya kak klyuchevoj trend dlya realizacii cifrovoj transformacii obucheniya // Naukosfera. 2021. № 12-2. S. 71-74. (In Russ.).
6. Otbetkina T.A. Biryuzovoe obrazovanie: cennost' dlya razvitiya cheloveka i principy podhoda / T.A. Otbetkina, E.N. Yadova // Pedagogicheskij zhurnal. 2023. T. 13. № 4A. S. 87-94. DOI: 10.34670/AR.2023.67.15.012. (In Russ.).
7. Maskalyanova S.A. Novye tekhnologii upravleniya v sisteme sociozashchitnyh uchrezhdenij: regional'-nyj aspekt // Teoriya i praktika social'noj raboty v sovremennom sociume: materialy Vserossij-skoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Lipeck: Lipeckij gosudarstvennyj pedagogicheskij univer-sitet imeni P.P. Semenova-Tyan-Shanskogo, 2022. S. 59–92. (In Russ.).
8. Akopyan A.R. Ispol'zovanie koncepcii biryuzovoj organizacii dlya ocenki pokazatelej upravleniya tvorcheskoj komandoj / A.R. Akopyan, Yu.V. Voroncova // Vestnik universiteta. 2022. №5. S. 203–209. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-5-203-209. (In Russ.).
9. Limarev, P.V. Informaciya kak element upravleniya v «biryuzovyh» organizacijah / P.V. Limarev. DOI 10.52957/22213260_2022_7_74. – Tekst : elektronnyj // Teoreticheskaya ekonomika. 2022. № 7. S. 74-80. URL: [http:// www.theoreticaleconomy.ru](http://www.theoreticaleconomy.ru) (Data publikacii: 30.07.2022). (In Russ.).
10. Razova E.L. Novyj tip rabotnikov dlya novogo tipa organizacii: kak pokolenie Z preobrazuet organi-zacionnyu strukturu / E.L. Razova, S.N. Shcherbinin // Vestnik Grodnenskogo gosudarstvennogo univer-siteta imeni YAnki Kupaly. Seriya 5. Ekonomika. Sociologiya. Biologiya. 2022. T. 12. №2. S. 73–82. (In Russ.).

11. Novosadov S.A. Biryuzovye organizacii v kontekste upravlencheskih modelej rynka: problemy i per-spektivy // Innovacionnoe razvitie nauki: fundamental'nye i prikladnye problemy. Petrozavodsk: Mezhdunarodnyj centr nauchnogo partnerstva «Novaya Nauka». 2020. S. 190–200. (In Russ.).
12. Nazarova I.T. Upravlenie organizacijami budushchego v Rossii // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. 2021. T. 11. №3A. S. 274-283. DOI: 10.34670/AR.2021.13.25.028. (In Russ.).
13. Pureliani M.G. «Biryuzovye» organizacii: osobennosti realizacii koncepcii v Rossii / M.G. Pureliani, A.D. Hajrullina // Vesti nauchnyh dostizhenij. Ekonomika i pravo. 2021. №7. S. 31–39. DOI: 10.36616/2686-9837-2021-7-31-39. (In Russ.).
14. Slavin B.B. Sovremennye formy gibkih sistem upravleniya organizacijami v Rossii // Upravlencheskie nauki. 2022;12(4):48-62. DOI: 10.26794/2304-022X 2022-12-4-48-62. (In Russ.).
15. Razgulyaev V. Biryuzovoe upravlenie na praktike. Opyt rossijskih kompanij. M.: Al'pina Pabli-sher, 2019. 222 s.
16. Lepilina A. Biryuzovye organizacii v Rossii: opyt Sberbanka. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2016/07/06/biryuzovye-organizacii-na-praktike/> (data obrashcheniya 4.05.2024). (In Russ.).

For citation:

Ryabov M.A., Semakina A.V. Resources of organization development under the application of the “teal” management model // Bulletin of Udmurt University. Sociology. Political Science. International Relations. 2024. Vol. 8, iss. 2. P. 158–164. <https://doi.org/10.35634/2587-9030-2024-8-2-158-164> (In Russ.).

Received May 4, 2024

Submitted for review on May 7, 2024

Recommended for publication May 23, 2024

Ryabov M.A., Candidate of Philosophy, Associate Professor of the Department of Sociology

E-mail: i4mikael@gmail.com

Semakina A.V., Master of the Institute of History and Sociology

E-mail: apazderina@mail.ru

Udmurt State University

Universitetskaya st., 1/2, Izhevsk, Russia, 426034