

### Список использованных источников

1 Беларусь по индексу человеческого развития опережает все страны СНГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://news.mail.ru/inworld/belorussia/society/7286626/>. – Дата доступа: 09.11.2023.

2 Спиридонов, С. П. Индикаторы качества жизни и методологии их формирования / С. П. Спиридонов // Вопросы современной науки и практики. – Ун-т им. В. И. Вернадского. – 2010. – № 10–12 (31). – С. 208–223.

3 Семенов, В. И. Методологические подходы к разграничению категорий «уровень жизни» и «качество жизни» / В. И. Семенов // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. – 2007. – № 4. – С. 14–18.

4 Официальная статистика [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.bel-stat.gov.by/>. – Дата доступа: 08.11.2023.

5 Официальная статистика [Электронный ресурс] // Парк высоких технологий Респ. Беларусь. – Режим доступа: <https://www.park.by/>. – Дата доступа: 08.11.2023.

УДК 334

### «БИРЮЗОВЫЕ» ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ПРИНЦИПЫ. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ «БИРЮЗОВЫХ» ОРГАНИЗАЦИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

*Елисеенко К. А.*

*Коваленко Ж. А., старший преподаватель, Гуторова Е. В., ассистент  
Витебский государственный технологический университет, г. Витебск,  
Республика Беларусь*

*Аннотация.* В статье анализируются особенности эволюции организационных структур, раскрыто определение, приведены примеры «бирюзовых» организаций. Автор статьи рассматривает опыт внедрения «бирюзового» управления в белорусских организациях, преимущества и недостатки системы. Сделаны выводы о влиянии «бирюзового» типа управления организации и определены возможные перспективы развития.

*Ключевые слова:* «бирюзовые» организации, организационная структура управления, преимущества и недостатки «бирюзовых» организаций.

### «TURQUOISE» ORGANIZATIONS: ESSENCE, PRINCIPLES. DEVELOPMENT PROSPECTS FOR «TURQUOISE» ORGANIZATIONS IN THE REPUBLIC OF BELARUS

*Eliseenko K. A.*

*Kovalenko Zh. A., senior teacher, Gutorova E. V., department assistant  
Vitebsk State Technological University, Vitebsk, Republic of Belarus*

*Annotation.* The article analyzes the features of the evolution of organizational structures, reveals the definition, and provides examples of «turquoise» organizations. The author of the article examines the experience of introducing «turquoise» management in Belarusian organizations, the advantages and disadvantages of the system. Conclusions are drawn about the influence of the «turquoise» type of management of the organization and possible development prospects are identified.

*Keywords:* «turquoise» organizations, organizational management structure, advantages and disadvantages of «turquoise» organizations.

Эволюция современного общества постоянно меняет обоснование того, как организация должна работать для достижения максимальной эффективности. Многие из сегодняшних компаний по-прежнему управляются на основе моделей, разработанных для индустриальной

эпохи, в то время как мир перешел в эпоху цифровых технологий, в которой бизнес-среда стала более нестабильной, неопределенной, сложной и неоднозначной. Считается, что ключевым барьером на пути развития компаний с классической организацией являются трудно перестраиваемые формальные иерархии, основанные на централизованных системах управления и контроля [1].

Фредерик Лалу, бывший партнер McKinsey&Co., три года изучал примеры выдающихся организаций современности и выделил несколько парадигм управления организациями, каждой из которых он присвоил цвет. Лалу выделил семь стадий, через которые прошли организации во всем мире. Пять последних стадий существуют до сих пор: «красной» организации присущи наличие лидера и сообщества, которое ему подчиняется; «янтарная» организация содержит достаточно жесткую иерархию (армия или церковь); для «оранжевой» характерна острая конкуренция между сотрудниками, а целью компании является максимизация прибыли; «зеленая» организация напоминает семью, где отношения между сотрудниками превосходят результат, а польза доминирует над выгодой. И, наконец, пятая стадия – «бирюзовая» организация, которая взяла лучшее от «зеленых» и «оранжевых». В «бирюзовых» организациях отсутствует иерархическая структура, управление опирается на доверие, а сам цвет был выбран как ассоциация с молодым и новым организмом, эволюционно опережающими своих предшественников [2, с. 140–141].

Термин «бирюзовый» впервые появился в 1966 г. в работах Клера Уильяма Грейвза в теории спиральной динамики – модели эволюции ценностей. Согласно данной концепции в процессе развития все общества проходят через этапы, для каждого из которых характерны свои ценности и убеждения. При этом каждый следующий этап в определенной степени включает особенности предыдущего [3, с. 94].

Отличительными особенностями «организации будущего» являются следующие компоненты: самоорганизация, целостность и эволюционная цель.

**Самоорганизация.** «Бирюзовые» компании перешли от жестких иерархий с контролем начальника к распределенной структуре и работе в командах. В самоуправляющихся командах руководитель не контролирует работу, а обучает и дает рекомендации. Вместо планирования и бюджетирования «бирюзовые» команды практикуют внутреннее консультирование, в котором принимает участие вся команда.

**Эволюционная цель** – сделать мир лучше. Миссия компании не навязана «сверху» и не вызывает отторжения. Цель проявляется в том, что компания не работает над задачами, не нужными для достижения конкретных результатов, даже если это может принести доход. Действия работников и руководства направлены исключительно на достижение цели, которая являлась основой при создании организации. Если в компании появляется сотрудник, не разделяющий общие идеи, он не приживается в ней, ведь не находит поддержки со стороны коллег [4, с. 4].

**Целостность.** Сотрудники воспринимаются как личности, а не как средство для достижения целей. Должностная инструкция развивается под них, а не они под должностную инструкцию. Работники «бирюзовых» организаций раскрываются, поддерживают друг друга внутри компании и одновременно выполняют внешнюю работу ради общей цели организации [5, с. 660].

«Бирюзовый» стиль управления можно реализовать не в каждой компании. «Бирюзовая трансформация» – это постоянный процесс, который никогда не заканчивается, поэтому «бирюзовые» принципы управления персоналом можно внедрить только в тех компаниях, сотрудники которых открыты ко всему новому, готовы быстро меняться, сохраняя при этом верность корпоративным и общечеловеческим ценностям. Кроме того, далеко не все руководители готовы отказаться от иерархии и согласны находиться с рядовыми сотрудниками на одной плоскости. В таблице 1 можно увидеть преимущества и недостатки «бирюзовых» организаций.

Таблица 1 – Преимущества и недостатки «бирюзовых» организаций [6, с. 8]

Преимущества	Недостатки
1	2
Отсутствие иерархии, должностей и должностных инструкций	Расходы времени, денег и сил на внедрение «бирюзовой» организации
Планирование работы самими работниками	Снижение дисциплины и срыв сроков работников после отмены четких указаний в действиях из-за недостаточности самоорганизованности и мотивации
Принятие коллективных решений	Риск непонимания сотрудниками требуемых принципов и процессов
Возможность отлучиться в любое время	Доход работника зависит от объема продаж или эффективного обслуживания
Работники – разумные люди, которым можно доверять, и они все сделают правильно и др.	Разность взглядов руководителей видения создания «бирюзовой парадигмы», желание получения сиюминутного результата

В Беларуси, согласно экспертным оценкам, пока преобладают «янтарные» организации с небольшим вкраплением «оранжевых». Однако, сегодняшняя задача построения ИТ-страны в Беларуси и создания высокоразвитого информационного общества влечет за собой необходимость смены традиционных методов управления. Многие частные компании Беларуси уже используют принципы «бирюзы», например, Nwhales.com – разработчики интернет-ресурсов с центром талантливых программистов из Беларуси. В этой компании отсутствуют менеджеры, все сотрудники действуют исходя из горизонтального управления [2, с. 141].

Еще одна «бирюзовая» организация – Targetprocess. Это крупнейшая система управления проектами, в которой каждый проект подразделяется на множество отдельных этапов, которые выпускаются поочередно, а во время самой разработки тестируется множество функций и параметров на пригодность. В итоге получится продукт, который действительно необходим рынку, хотя изначально он и не планировался. Благодаря «бирюзе» высокой продуктивности удалось добиться и компании Astronim, которая занимается комплексной веб-разработкой, в том числе digital-трансформацией бизнеса. Astronim существует с открытыми зарплатами и своей конституцией ценностей. Менеджеров здесь нет, коллектив взаимодействует благодаря доверию между сотрудниками. Результат – пятнадцать лет работы на рынке, больше 1000 проектов с актуальным дизайном.

Концепция «бирюзового менеджмента» возникла сравнительно недавно, поэтому сложно однозначно оценить, является ли это эффективной моделью организации предприятия или утопической теорией. Вопрос перспектив развития «бирюзовых» организаций в Республике Беларусь с точки зрения прямого влияния на ее экономику не имеет однозначного ответа. Многочисленные исследования не дают возможности (в статистических данных) утверждать или отрицать, что «бирюзовые» организации означают еще один качественный скачок в эффективности производственной деятельности. Использование предположений «бирюзовой» теории управления в полной мере в организации – сложный процесс из-за ряда ограничений. К ним относятся традиции иерархической структуры, стереотипы работы и сотрудников или положения закона. Однако, примеры показывают, что «бирюзовые» компании демонстрируют великолепную динамику роста и часто двузначные цифры рентабельности. Поэтому трансформация имеет место и может осуществляться постепенно, например, поддерживая развитие сотрудников или вовлекая их в принятие важных для организации решений.

В современном бизнесе довольно сложно представить организации, в которых практически полностью отсутствуют иерархические пирамиды, а организационная структура представляет собой систему, основанную на взаимодействии равноправных коллег, которые лишь в случае необходимости прибегают к помощи. Если владелец не разделяет эволюционных взглядов «бирюзовой парадигмы», то как бы успешно ни транслировал генеральный

менеджер эти принципы в компании, всегда наступит момент, когда реализации этой стратегии будет положен конец. Ведь и у «бирюзовых» организаций бывают периоды пробуксовки и кризисы. И здесь, если владельцы, прибыль которых снизилась, смотрят на мир через призму иного, отличного от «бирюзового», мировоззрения, вполне логично, что они захотят вернуться к традиционным иерархическим моделям управления предприятием. А это, по сути, означает не что иное, как крах системы [4, с. 4].

Эффективность «бирюзовых» организаций связана с высвобождением прежде недоступной энергии – через стремление к эволюционной цели, распределение власти, обучение, лучшее использование таланта. «Бирюзовые» организации могут иметь нулевой или даже отрицательный прирост ВВП, но быть гораздо более богатыми эмоционально, социально и духовно. Именно «бирюзовое» общество поймет, что безудержное потребление бессмысленно.

«Бирюзовый» тип организации подходит зрелому бизнесу, который готов меняться и реагировать на изменения вокруг. Примеры показывают, что «бирюзовые» компании демонстрируют великолепную динамику роста и часто двузначные цифры рентабельности. Поэтому трансформация имеет место и может осуществляется постепенно, например, поддерживая развитие сотрудников или вовлекая их в принятие важных для организации решений [7].

#### Список использованных источников

1. Falda, B. Turquoise management model in knowledge-based organizations / B. Falda, M. A. Małkowska // Economic and regional studies. – 2023. – № 1. – p. 51–64.
2. Чайковская, Ю. В. Перспективы развития бирюзовых организаций в Республике Беларусь / Ю. В. Чайковская, И. А. Евженко // Социум и христианство: материалы IV Международ. науч.-практич. конфер., Минск, 24–26 янв. 2020 г. / редкол.: К. И. Голубев [и др.]. – Минск : OIKONOMOS, Изд-во Минской духовной академии, 2020. – С. 140–142.
3. Костенко, Е. П. Особенности управления персоналом в «бирюзовых» организациях / Е. П. Костенко, К. А. Ефременко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 4. – С. 93–103.
4. Беляй, И. А. «Бирюзовые» организации – организации будущего / И. А. Беляй // Электронный сб. трудов молодых специалистов Полоцкого гос. ун-та / Полоцкий гос. ун-т ; ред. кол.: Д. Н. Лазовский (пред.) [и др.]. – Новополоцк : ПГУ, 2019. – Вып. 26 (96): Экономические науки. – С. 3–4.
5. Орехова, Ю. В. Особенности развития и функционирования «бирюзовых организаций» как современные формы управления человеческими ресурсами / Ю. В. Орехова, В. А. Лохматова // Форум молодых ученых. – 2017. – № 11(15). – С. 735–738.
6. Чуланова, О. Л. Концептуальные основы «бирюзовых организаций» и перспективы реализации в работе с персоналом / О. Л. Чуланова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 4-3. – С. 153–157.
7. Бирюзовая компания: ключевые принципы управления бизнесом и персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://testwork.io/blog/biryuzovaya-kompaniya/>. – Дата доступа: 28.11.2023.

**УДК 004.6**

#### АНАЛИТИЧЕСКАЯ ОБРАБОТКА БОЛЬШИХ ДАННЫХ

**Сай О. С.**

*Аверина И. Н., доцент кафедры*

*Брестский государственный технический университет, г. Брест, Республика Беларусь*

*Аннотация. Рассмотрено понятие Big Data (большие данные) и отрасли экономики, где используются большие данные. Приведены характеристики Big Data и применяемые на сегодня технологии сбора, хранения и обработки. Изучены современные инструменты*