



Научная статья

DOI: 10.21202/2782-2923.2023.1.23-34

УДК 338.2:658.1

JEL: L2, M1, M21

Л. В. КУРОПАТКИНА¹

¹ Центральный экономико-математический институт Российской академии наук, г. Москва, Россия

НОВЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА: ПЕРЛАМУТРОВЫЕ КОМПАНИИ

Куropаткина Людмила Владимировна, ведущий инженер лаборатории
микроэкономического анализа и моделирования ЦЭМИ РАН

E-mail: leolus1@rambler.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4023-5341>

Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/HJO-8593-2023>

eLIBRARY ID: SPIN-код: 6470-0137, AuthorID: 1030732

Аннотация

Цель: разработка системы управления компаниями нового типа (перламутровыми организациями).

Методы: абстрактно-логический, методы анализа и синтеза теорий и закономерностей развития управленческих подходов в экономике.

Результаты: исследование эволюции организационных структур управления производством в контексте концепции спиральной динамики К. Грейвза, К. Кована, Д. Бека в сочетании с анализом актуальных проблем отечественного корпоративного управления приводит к постановке задачи о выборе форм управления компаний, в наибольшей степени соответствующих сегодняшнему состоянию и перспективам становления новой интеллектуальной экономики. В этом контексте Г. Б. Клейнер предложил концепцию перламутровых предприятий как организаций, обеспечивающих долгосрочную эффективность деятельности каждого работника, коллектива подразделений и компании в целом за счет расширения спектра и повышения гибкости применяемых в разных ее сегментах формальных и неформальных, иерархических и неиерархических моделей управления. Такие компании могут строиться путем преобразования так называемых бирюзовых организаций, представляющих наиболее продвинутую на сегодняшний день форму демократического системного менеджмента.

В статье анализируются ключевые проблемы создания перламутровых компаний в результате трансформации существующих классических иерархий, в том числе преобразования бирюзовых организаций в перламутровые.

Научная новизна: сформулированы требования к работе HR-менеджмента в перламутровых компаниях с учетом возрастания важности творческого интеллектуального труда. Обоснована целесообразность расширения корпуса перламутровых организаций в экономике России в условиях цифровизации.

Практическая значимость: основные положения и выводы статьи могут быть использованы в научной и педагогической деятельности при рассмотрении концепции перламутровых компаний, а также выработке современных подходов к HR-менеджменту в организациях.

Ключевые слова: социально-экономическое развитие, бирюзовые организации, перламутровые компании, HR-менеджмент, управление интеллектуальным персоналом

Финансирование: работа выполнена за счет средств гранта Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 20-010-00835).

Статья находится в открытом доступе в соответствии с Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), предусматривающем некоммерческое использование, распространение и воспроизводство на любом носителе при условии упоминания оригинала статьи.

Как цитировать статью: Куropаткина Л. В. Новые формы организации производства: перламутровые компании // Russian Journal of Economics and Law. 2023. Т. 17, № 1. С. 23–34. DOI: 10.21202/2782-2923.2023.1.23-34

© Куropаткина Л. В., 2023

© Kuropatkina L. V., 2023



The scientific article

L. V. KUROPATKINA¹

¹ Central Economic Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

NEW FORMS OF PRODUCTION ORGANIZATION: PEARL COMPANIES

Lyudmila V. Kuropatkina, leading engineer of the Laboratory of Microeconomic Analysis and Modeling, Central Economic Mathematical Institute of the Russian Academy of Sciences (Moscow)

E-mail: leolus1@rambler.ru

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4023-5341>

Web of Science Researcher ID: <https://www.researcherid.com/rid/HJO-8593-2023>

eLIBRARY ID: SPIN-код: 6470-0137, AuthorID: 1030732

Abstract

Objective: to develop a management system for new types of companies (pearl organizations).

Methods: abstract-logical, methods of analysis and synthesis of theories and patterns of development of managerial approaches in economics.

Results: the study of the evolution of organizational structures in production management within the concept of spiral dynamics by K. Graves, K. Kovan, and D. Beck, combined with the analysis of current problems of domestic corporate management leads to the formulation of the problem of choosing the forms of company management that best correspond to the current state and prospects of the formation of a new intellectual economy. In this context, G. B. Kleiner proposed the concept of pearl enterprises as organizations that ensure the long-term effectiveness of the activities of each employee, a team of departments and the company as a whole by expanding the range and increasing the flexibility of formal and informal, hierarchical and non-hierarchical management models used in its various segments. Such companies may be built by transforming the so-called turquoise organizations, which represent the most advanced form of democratic system management to date. The article analyzes the key problems of creating pearl companies by transforming the existing classical hierarchies, including the transformation of turquoise organizations into pearl ones.

Scientific novelty: the requirements for the work of HR management in pearl companies are formulated, taking into account the increasing importance of creative intellectual work. The expediency of expanding the corpus of pearl organizations in the Russian economy under digitalization is substantiated.

Practical significance: the main provisions and conclusions of the article can be used in scientific and pedagogical activities when considering the concept of pearl companies and developing modern approaches to HR management in organizations.

Keywords: Socio-economic development, Turquoise organizations, Pearl companies, HR management, Intellectual personnel management

Financial Support: The research was carried out at the expense of the grant of the Russian Fundamental Research Fund (project No. 20-010-00835).

The article is in Open Access in compliance with Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), stipulating non-commercial use, distribution and reproduction on any media, on condition of mentioning the article original.

For citation: Kuropatkina, L. V. (2023). New forms of production organization: pearl companies. *Russian Journal of Economics and Law*, 17(1), 23–34. (In Russ.). DOI: 10.21202/2782-2923.2023.1.23-34

Введение

Выбор организационной формы управления современными компаниями с учетом сложившихся в России традиций взаимодействия работников, владельцев и контрагентов компаний является одной из наиболее актуальных задач строительства новой посткризисной отечественной экономики. Особую важность этот вопрос



приобретает в связи с необходимостью повышения технологичности отечественного производства, усиления роли интеллектуального труда в экономике. Проблемы, возникшие в течение последних 10 лет во взаимоотношениях между компаниями, в особенности компаниями из различных юрисдикций, требуют особого внимания к методам и механизмам организационного управления, в том числе управления взаимодействием «работник – работник», «работник – коллектив», «работник – компания», «работник – внешний собственник (акционер)». В современных условиях поиск новых эффективных форм управления следует вести с учетом активизации процессов цифровой трансформации компаний [1]. Благодаря применению информационно-компьютерных технологий внутреннее пространство компании, включающее имущественный комплекс, персонал, институциональную систему и информационную среду, становится более интегрированным, насыщенным разнообразными связями и влияниями [2, 3]. Управление такими компаниями представляет значительную сложность и требует широкой теоретической и методической подготовки менеджеров.

В работе Г. Б. Клейнера «Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия» [4] была поставлена задача разработки модели управления нового типа, в которой структура взаимодействия внутренних стейкхолдеров сочетала бы эффективность иерархического управления с потенциалом демократических форм принятия и реализации решений. Цель создания новой формы организации функционирования современной компании – обеспечение ее устойчивого развития за счет достижения необходимого уровня адаптивности применительно к изменениям внешних условий деятельности, а также к изменению внутреннего состояния компании. Большую роль здесь играет творческая активность практически всех участников деятельности компании, а также возможности внутрифирменных институтов координировать эту активность для достижения целей компании. Для решения этих задач была предложена концепция перламутрового предприятия. Эта концепция рассчитана на максимальную долгосрочную эффективность трудовой деятельности каждого работника, его приверженность своей компании и, в свою очередь, лояльность компании по отношению к работнику.

Концепция перламутрового предприятия, по нашему мнению, может быть развита и расширена для применения не только коммерческими предприятиями, о чем идет речь в статье [4], но и любыми компаниями, в особенности компаниями интеллектуального сектора экономики [5].

Эволюция организационных форм управления различными социально-экономическими системами прослеживается в оригинальной теории эмерджентных циклических уровней существования (*Emergent Cyclical Levels of Existence Theory*), разработанной К. Грейвзом [6] и получившей свое дальнейшее развитие в концепции спиральной динамики (*Spiral Dynamics*) К. Кована и Д. Бека [7]. Основным постулатом этой теории является идея обусловленности поведения человека, организации, общества уровнем их социокультурного развития, определяемым доминирующей в них системой ценностей. В настоящее время модель спиральной динамики включает в себя восьмиступенчатую иерархию ценностных систем, каждой из которых присвоен свой цветовой код: бежевый, фиолетовый, красный, синий, оранжевый, зеленый, желтый и бирюзовый [8, 9]. Авторы концепции спиральной динамики утверждают, что социально-экономические системы, являясь открытыми и подвижными, под давлением изменяющихся условий существования могут как эволюционировать в более сложные, так и регрессировать, возвращаясь к нижним ступеням в ценностной иерархии. При этом, как правило, они сохраняют в себе все старые элементы, формируют новые и создают предпосылки для зарождения последующих [10].

В отличие от однотонной окраски, используемой в классической модели спиральной динамики, в концепции перламутровых предприятий Г. Б. Клейнера для маркировки новой организационной формы выбрана переливчатая неоднородная текстура, символизирующая индивидуализацию управления как магистральную траекторию развития HR-менеджмента в процессе цифровизации, а также разнообразие условий трудовой жизни каждого работника в компании. Общие закономерности перехода компаний от одной фазы спиральной динамики к другой и методы идентификации положения компании по отношению к ценностной спирали раскрыты в работах классиков этого направления [7], и более конкретно в статье Г. Б. Клейнера [4]. В данной статье мы акцентируем внимание на частных вопросах трансформации компаний, находящихся на разных



этапах социокультурного развития согласно модели спиральной динамики, в перламутровые, а также на особенностях HR-менеджмента в перламутровых компаниях. Определяются стратегические направления деятельности HR-менеджмента по преобразованию компаний в перламутровые.

Особенности управления в перламутровой компании

К базовым особенностям перламутровой концепции управления можно отнести следующие:

- нацеленность компании на будущее неограниченное развитие;
- устремление компании к обретению полноценного корпоративного (межорганизационного) гражданства;
- перманентная самоактуализация компании;
- высокий уровень ESG;
- построение системы управления компанией на принципах инклюзивности, при которой к процессам выработки, обсуждения и принятия управленческих решений привлекается максимальное число внешних и внутренних стейкхолдеров, имеющих необходимый уровень интеллекта и компетенции стратегического мышления;
- диффузия формальных и неформальных организационных структур и институтов;
- укрепление пространственно-временной целостности компании и усиление ее эмоциональной («душевной») взаимосвязи с работниками путем персонализации управления с учетом интересов каждого из них;
- кастомизация продукции, т. е. индивидуализация функциональных, эргономических и эстетических характеристик продуктов деятельности компании и технологий их производства под конкретную категорию потребителей [11];
- внедрение интеллектуального менеджмента, т. е. управления интеллектом компании: накоплением, хранением, воспроизводством, приращением интеллектуальных ресурсов компании;
- увеличение запаса и расширение области применения современных информационно-коммуникационных средств и цифровых технологий (*Big Data*, искусственного интеллекта, виртуальной и дополненной реальности и др.).

В период трансформации компании в перламутровую форму отдельного внимания заслуживает вопрос институализации компании [12]. Ее целью является обеспечение такого сочетания формальных и неформальных институтов, которое позволит минимизировать факты отклоняющегося поведения работников и укрепить их чувства принадлежности «общему делу».

При переходе к перламутровым принципам функционирования компании целесообразен синтез внутриорганизационного иерархического подчинения и гибкой формы управления на основе социального лидерства. В качестве базиса формальной структуры управления здесь уместно рассматривать четырехкомпонентную систему административного управления, предусматривающую расщепление власти в компании на четыре центра управления:

- объектный офис, реализующий управление организационной структурой компании;
- процессный офис, отвечающий за управление технологическими, логистическими и информационными процессами в компании;
- проектный офис, курирующий инициацию и реализацию разнообразных инновационных проектов;
- средовой офис, ориентированный на создание и поддержание внутрифирменной инфраструктуры, благоприятного коммуникационного климата, создание условий для раскрытия и развития творческого потенциала работников.

Важно, чтобы одновременно с формальной структурой четырех офисов в перламутровой компании эффективно функционировала бы неформальная структура социального лидерства, что позволит интенсифицировать и консолидировать творческие возможности работников компании. Такая задача предполагает активизацию усилий HR-менеджмента в плане выявления и поддержания четырех социальных лидеров в коллективе компании:

- инспиративного лидера, обеспечивающего социальную поддержку деятельности объектного офиса;



- культурного лидера, обеспечивающего социальную поддержку деятельности процессного офиса;
- интеллектуального лидера, обеспечивающего социальную поддержку деятельности проектного офиса;
- духовного лидера, обеспечивающего социальную поддержку средового офиса.

Такие лидеры реализуют взаимосвязь между топ-менеджментом компании и ее работниками, преодолевая разрыв между ними и воплощая тем самым принципы инклюзивности управления [13]. В целом обеспечение социальной поддержки в принятии и реализации управленческих решений является критически значимым для перспектив развития перламутровых компаний в России, в особенности в сфере интеллектуальной деятельности.

Стратегия HR-менеджмента в перламутровых компаниях

Основными целями стратегии HR-менеджмента в перламутровой компании являются:

- раскрытие человеческого и интеллектуального потенциала, индивидуальных особенностей и потребностей работников;
- развитие каждого работника как цельной и гармоничной личности;
- поддержание в работниках искренней преданности компании;
- формирование в компании такой социокультурной среды, в которой были бы сбалансированы имманентные базовые ценности корпоративной культуры, провозглашаемые ценности организационной культуры и индивидуальные ценности ключевых участников деятельности компании, а также создание благоприятной атмосферы в трудовых коллективах подразделений.

Следует стремиться к тому, чтобы компания стала для каждого своего члена компанией мечты, в которой возможно найти для себя работу по душе, понять свое призвание, обрести высшую цель и связность своих действий, заслужить профессиональное признание от коллег всех иерархических уровней, а также получить неограниченные возможности для самоактуализации.

Стратегия HR-менеджмента в перламутровых компаниях должна включать следующие направления:

- внедрение в культуру компании принципов социального равенства и «нового патернализма», при которых основанием иерархического разделения работников являются объективные признаки: возраст, уровень образования, интересы, компетентность, опыт работы и т. п. Вместе с тем отношения во внутриорганизационной иерархии строятся на принципах уважения, ответственности «старших» работников за успешную деятельность и развитие потенциала «младших» и доверия «младших» работников к «старшим»;
- консолидация работников независимо от их положения в иерархии, трансформация их формального взаимодействия в неформальные отношения, основанные на искренней взаимной привязанности друг к другу, в целом – так называемая фамилизация компании;
- активизация творческого потенциала работников, координация их ключевых ценностных ориентиров с системой социокультурных ценностей компании, усиление их преданности компании путем вовлечения в ее стратегическую деятельность [14];
- создание в компании специальной структуры для управления движением и повышением эффективности использования запаса интеллекта компании;
- координация и консолидация целей отдельных работников, коллективов структурных подразделений и неформальных групп внутри компании в процессе разработки и реализации стратегии.

Новая реальность, которую можно охарактеризовать как *V.U.C.A.*-мир: изменчивый (*Volatility*), неопределенный (*Uncertainty*), сложный (*Complexity*), неоднозначный (*Ambiguity*) [15] или как *B.A.N.I.*-мир: хрупкий (*Brittle*), тревожный (*Anxiety*), нелинейный (*Nonlinearity*), непостижимый (*Incomprehensibility*) [16], предъявляет новые требования к ключевым компетенциям не только топ-менеджеров и управляющих среднего звена, но и большинства работников, занимающихся интеллектуальной деятельностью. Решая стратегические задачи по развитию личностного потенциала работников и отвечая на вызовы окружающей среды, HR-менеджмент перламутровых компаний должен делать упор на такие ключевые качества работников, как социальные компетенции, трансцендентальное мышление (интуиция), эмоциональный интеллект, гибкость, стремление



к самоактуализации и познанию нового [17]. Согласно парадигме поведенческого лидерства *V.U.C.A.prime*, предложенной Р. Йоханссоном, в условиях перманентной хаотичности и турбулентности современного мира основными компетентностными ориентирами должны стать способности видеть и фокусировать внимание на главной цели (*Vision*), понимать и анализировать новую информацию (*Understanding*), ясно и критически мыслить (*Clarity*), своевременно реагировать на изменения и адаптироваться к ним (*Agility*) [18].

Деятельность *HR*-менеджмента перламутровых компаний должна базироваться на амальгаме различных управленческих подходов, моделей и инструментов управления, как традиционных, так и новаторских, корректировать их в соответствии с условиями меняющейся реальности, стратегическими целями компании, ее спецификой и возможностями, а также разрабатывать и внедрять новые технологии управления персоналом, индивидуализируя их под каждого работника.

Организационно-управленческая модель функционирования бирюзовых организаций как прототипов перламутровых компаний

Перламутровые компании следует рассматривать как очередную ступень развития после так называемых *Teal Organizations* [19], впервые описанных в 2014 г. Ф. Лалу и получивших известность в России как «бирюзовые организации». Опираясь на модель спиральной динамики, Ф. Лалу исследовал организационную структуру и корпоративную культуру двенадцати успешных компаний из разных стран, различающихся по своему типу и размеру (нидерландская некоммерческая компания по уходу за больными и престарелыми *Buurtzorg*, французский меднолитейный завод *FAVI*, доминирующая на рынке обработки и перевозки томатов в США компания *Morning Star*, евангельская школа *ESBZ*, энергетическая компания *AES* и др.). Выбранные Ф. Лалу компании объединял тот факт, что их основатели относились к ним не как к «безддушным громающим машинам», а как к живым самоорганизующимся экосистемам, самостоятельно развивающимся и следующим к своей эволюционной цели [20].

Вертикальную иерархию в организационной структуре бирюзовых компаний заменяет горизонтальное взаимодействие равноважных (для компании) коллег, чей фокус внимания смещен с получения личных результатов к достижению общей цели компании. Здесь, как правило, нет монопрофильных структурных подразделений и названий должностей с формализованными трудовыми функциями. Построение организационно-управленческой модели бирюзовых организаций опирается на три ключевых принципа, призванных обеспечить высокую адаптивность организации: самоуправление, целостность и наличие системы эволюционирующих целей.

Принцип внутриорганизационного самоуправления раскрывается в свободе выбора каждым работником своих трудовых ориентиров и принятии на себя ответственности за их достижение; в рамках команды решения вырабатываются на основе методов консультации и согласования, исходя из понимания основополагающей цели организации. В менеджменте бирюзовых организаций доминирует стиль распределенного перемежающегося лидерства, основанный на финансовой прозрачности, доверии и самоорганизации. Здесь предусматривается участие всех членов организации, демонстрирующих интерес к стратегическому планированию и обладающих стратегическими навыками, в принятии управленческих решений, всем работникам предоставляется большая свобода для творчества, созидания, самореализации и самообучения. Тем не менее работа в гибкой команде для некоторых людей может оказаться намного труднее, чем та, которая определена четко обозначенными задачами и установленными процедурами, так как требует высокой степени самостоятельности, ответственности, открытости и способности к рефлексии [21].

Идея целостности, заложенная в основу управления устойчивым развитием, в бирюзовых организациях концентрируется, главным образом, на наноуровне: каждый работник воспринимается как автономная цельная личность с уникальным человеческим потенциалом.

Стратегическое планирование в бирюзовых организациях сводится к формулированию и осознанию работниками общей миссии организации и системы эволюционирующих целей. При этом важно, насколько каждый работник осознает свое личное призвание и в какой мере оно созвучно с эволюционной целью организации.



Чем больше участников деятельности организации понимают смысл ее существования и вдохновляются им, тем более вероятным становятся процветание и успешное развитие организации [21].

Из данных, представленных в отечественной и зарубежной научной литературе, следует, что успешно функционирующие бирюзовые организации могут относиться к разным типам, иметь разные географическое положение, масштаб и возникать в разных отраслях экономики. Сегодня в мире эффективно работают бирюзовые новаторы в промышленности, торговле, здравоохранении, сфере услуг, сфере ИТ, некоммерческом секторе и др. [22]. В качестве примеров можно упомянуть международную промышленную компанию *Sun Hydraulics Valve Software* (США); компанию по розничной торговле верхней одеждой *Patagonia*, управляющую магазинами и фабриками более чем в 10 странах мира (США); транснациональную инженерную и технологическую компанию *Bosch* (Германия) и др.

Лидирующими по количеству компаний, применяющих бирюзовые модели управления, сегодня являются сфера ИТ (36 %), сфера услуг (14 %), торговля (14 %) и производство (14 %) [23].

В России к бирюзовым организациям себя относят такие компании, как ПАО «Ойл Энерджи Групп» (многопрофильная компания по закупке и поставке газовых конденсатов, нефти и широкого ассортимента нефтепродуктов), «ВкусВилл» (розничная сеть), *Mindbox* (платформа автоматизации маркетинга), «Аскона» (крупнейший в России производитель ортопедических матрасов и товаров для сна), «Фабрика окон», *DigitalWand* (разработка программного обеспечения) и ряд других. По нашему мнению, в России традиционно имеются значимые предпосылки для создания самоуправляемых компаний в разных секторах экономики.

Некоторые организации применяют бирюзовый стиль менеджмента частично в отдельных структурных подразделениях. Например, ряд отделений российского финансового конгломерата ПАО «Сбербанк России» с успехом работают по бирюзовым правилам. Глава Сбербанка Г. Греф отмечает, что переход к бирюзовым принципам управления дает положительные результаты, а именно значительно увеличивается ответственность и вовлеченность работников и, как следствие, повышается удовлетворенность и лояльность клиентов [22, 24].

Международная консалтинговая компания *Visotsky Consulting* совмещает бирюзовый стиль управления в одном своем подразделении, службе технологий, с жестким иерархическим стилем в других отделах, что, по мнению основателя компании Александра Высоцкого, является весьма эффективным [25].

Американский онлайн-ритейлер *Zappos*, российское digital-агентство *Adventum*, платформа для электронной торговли *Pokiro* в Москве и другие используют в менеджменте холакратические принципы управления, свойственные бирюзовым организациям [26].

Крупнейшая китайская компания в сегменте телекоммуникаций *Huawei Technologies Co. Ltd.*, насчитывающая около 190 000 работников из более чем 170 стран, постоянный успех своей деятельности связывает, прежде всего, с долевым участием работников в собственности и прибыли *Huawei* и применением демократических принципов самоуправления. Практически каждый работник чувствует себя совладельцем и полноценным участником деятельности организации, что способствует формированию целостной корпоративной культуры и согласованности мотивации работников с долгосрочными целями компании [27].

Александр Горник, один из основателей компании *Mindbox*, говорит: «Культура бирюзового подхода позволяет создавать “концентрацию таланта”, привлекать лучших специалистов, что приносит пользу бизнесу» [28]. В 2021 г. компания привлекла \$13 млн инвестиций, а ее выручка составила 934 млн рублей. При этом А. Горник подчеркнул, что сделка по привлечению инвестиций от *Baring Vostok* началась именно после его доклада на собрании закрытого клуба предпринимателей о применении в компании бирюзового менеджмента [28].

Согласно исследованиям топ-менеджера компании «ВкусВилл» В. Разгуляева, обобщенных им в книге «Бирюзовое управление на практике», в компаниях с традиционными формами иерархической структуры управления, где на одного руководителя приходится около семи подчиненных, доля оверхедов (ненужного усложнения) достигает 30 %. При этом менеджеры крупных компаний – это высокооплачиваемые сотрудники, и стоимость принятия решения, согласованного на всех уровнях, стоит немалых денег. По подсчетам В. Разгуляева, переход к бирюзовому стилю менеджмента снижает затраты на 20 %. «Бирюзовая организация – это про то, как с меньшим объемом иерархий достигать больших целей» [29].



Вместе с тем ни одна из бирюзовых компаний не функционирует в таком режиме достаточно длительное время, чтобы можно было полностью оценить эффективность бирюзового стиля менеджмента и целесообразность полного отказа от традиционных моделей управления в его пользу. Уже сейчас можно сказать, что бирюзовый подход к управлению, как и любой другой, не является универсальным. Создание бирюзовой компании обусловлено, прежде всего, «бирюзовым» мировоззрением его владельцев, высшего руководства и наличием значительного числа работников, обладающих необходимыми компетенциями и разделяющих корпоративные «бирюзовые» ценности компании.

Нельзя не отметить, что в самой основе бирюзового подхода заключены определенные «эмбрионы разрушения». При иерархической гомогенности организации, отсутствии возможности вертикального карьерного роста и уравнивании ценностей всех работников возрастают риски их профессионального и эмоционального выгорания. Отсутствие микроэкономических факторов сохранения целостности организации создает предпосылки для внутренней коррозии, т. е. ослабления связей между членами организации. Есть примеры организаций, таких как *AES Corporation* (США), *BSO/Origin* (Нидерланды) и других, которые несколько десятков лет использовали новаторскую бирюзовую модель управления и процветали, но при смене руководства отказались от нее в пользу более традиционных подходов к менеджменту, при этом системы ценностей этих компаний вернулись на предыдущие уровни спирального развития [20].

При этом следует отметить, что при самоуправлении и в процессе самостоятельного принятия решения работники быстрее учатся, но и чаще ошибаются, поэтому бирюзовый стиль менеджмента не подходит компаниям, где цена ошибки каждого работника слишком высока (безопасность, авиация, некоторые области медицины и т. д.).

По мнению авторов теории спиральной динамики, бирюзовое мировоззрение не исключает разрушительных действий, вследствие которых может произойти воссоздание полноценной вертикальной иерархии власти и контроля и появление в перспективе нового витка в модели спиральной динамики [8].

Роль «перламутрового» сектора в российской экономике и процессы преобразования организаций в перламутровые компании

Вопрос о трансформации бирюзовых организаций в более устойчивые формы представляется весьма актуальным как в теоретическом, так и в практическом плане. В условиях усиления санкционного давления на экономику России, разрыва импортных цепочек добавленной стоимости, оптимизации процессов замещения импортных технологий и комплектовующих необходимость повышения производительности труда и качества управления выходит на первый план. Одним из ответов на эти вопросы является эволюционное преобразование организаций с разными организационно-управленческими формами, в первую очередь бирюзовой, в перламутровые, способные обеспечить вовлеченность работников в процессы принятия управленческих решений, сбалансированность интересов большинства внешних и внутренних стейкхолдеров и высокий уровень корпоративного единства.

Сегодня в российской экономике наиболее благоприятные условия для создания перламутровых компаний складываются, на наш взгляд, в организациях, занимающихся интеллектуальной, прежде всего научной, научно-технической деятельностью, а также подготовкой научных работников. В научно-исследовательских организациях наиболее явно прослеживается интеграция принципов иерархии и самоуправления, свойственная перламутровым компаниям. Здесь наряду с формальной должностной иерархической структурой существует неформальная иерархия авторитета и уважения. Во взаимоотношениях между сотрудниками научных организаций присутствуют как идеи конкуренции, так и принципы кооперации; принятие важных научно-организационных решений, как правило, происходит в условиях демократии и взаимного уважения. Научно-исследовательские организации могут и должны стать полигонами для развития корпуса перламутровых компаний во всех отраслях российской экономики.

Это особенно важно при ограничениях доступа отечественных организаций к технологиям ряда высокоразвитых западных стран. Корпус перламутровых компаний может стать надежным фундаментом для ускорен-



ного развития отечественной технологической базы и кадрового обеспечения процессов импортозамещения и преодоления экономического кризиса.

Развитие «перламутрового» сектора отечественной экономики, включающего в себя перламутровые производственные единицы, перламутровые образовательные институты, перламутровые исследовательские и опытно-конструкторские фирмы, является закономерным этапом эволюции организационного менеджмента. Если на первых этапах эволюции менеджмента основное внимание управленцев концентрировалось на регулировании деятельности отдельных работников («кадры решают все!») и бесперебойной работы отдельных единиц оборудования («техника решает все!»), то в дальнейшем фокус управления сместился в сторону совершенствования взаимодействия персонала, машин и оборудования («порядок решает все!»). Следующий этап эволюции менеджмента проходил под влиянием веры в могущество внешних по отношению к организации рыночных факторов («рынок решает все!»). Практика показала, что ни жесткое иерархическое управление внутриорганизационным пространством, ни мягкое одноуровневое управление деятельностью организации, ни внеорганизационное регулирование с опорой на воздействие рынка не позволяют гарантировать сколь угодно длительное устойчивое функционирование организации (по данным Росстата, с середины 1990-х до начала 2020-х гг. около трети существовавших в России организаций каждый год признавались убыточными). Наиболее широко применявшиеся в течение последних десятилетий методы и механизмы управления деятельностью организаций можно, по нашему мнению, охарактеризовать как грубые. Иногда эта грубость относилась к управлению персоналом в целом (за исключением топ-менеджмента), иногда – к отдельным категориям и группам работников. Современное понимание тенденций эволюции менеджмента опирается на принципы лояльного и дружественного отношения между участниками деятельности организации, включая руководство. Это предполагает ориентацию на так называемые тонкие методы управления, согласно которым работник является объектом управления не только как специалист, выполняющий должностные обязанности, но и как целостная личность, имеющая важное прошлое, информативное настоящее и многообразное, но неопределенное будущее. Управление, основанное на тонких методах, должно осуществляться совместно HR-службой, линейными руководителями и стратегическими менеджерами. Именно на перламутровых предприятиях, где культивируется сопряжение формальных и неформальных регулирующих институтов и техник, становится возможным широкое применение тонких методов управления. В целом цель создания корпуса перламутровых компаний состоит в достижении баланса между двумя стратегиями управления, символически отображаемыми принципами: «человек для организации» и «организация для человека». В тактическом плане эти установки могут противоречить друг другу, но в стратегии перламутровой компании должен одержать верх динамичный синтез этих принципов [13, 30].

Выводы

В современных условиях назрела настоятельная необходимость перехода от морально устаревших принципов жесткого иерархического административного управления компаниями к принципам эластичного солидарного коллегиального менеджмента, обеспечивающего мультипликацию индивидуальных усилий каждого работника и увеличение жизненного цикла его занятости в компании. Реализация приведенных в статье положений по расширению корпуса перламутровых организаций позволит не только повысить экономическую эффективность работы компаний, но и улучшить социальное самочувствие трудоспособного населения России.

Список литературы

1. Агент-ориентированное моделирование для сложного мира. Часть 1 / А. Р. Бахтизин, В. Л. Макаров, Д. Эпштейн // Экономика и математические методы, 2022. Т. 58, № 1. С. 5–26. <https://doi.org/10.31857/s042473880018970-6>
2. Попов Е. В. Эконотроника: монография. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2020. 384 с.
3. Цифровая трансформация компаний как инструмент антикризисного управления: эмпирическая оценка влияния на эффективность / Е. П. Кочетков, А. А. Забавина, М. Г. Гафаров // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2021. Т. 12, № 1. С. 68–81. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-1-68-81>



4. Клейнер Г. Б. Спиральная динамика, системные циклы и новые организационные модели: перламутровые предприятия // Российский журнал менеджмента, 2020. № 18 (4). С. 471–496. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401>
5. Клейнер Г. Б. Интеллектуальная теория фирмы // Вопросы экономики. 2021. № 1. С. 73–97. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-1-73-97>
6. Graves C. W. An emergent theory of ethical behavior based upon an epigenetic model. New York: Schenectady, 1959.
7. Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке. Москва: Открытый Мир, BestBusinessBooks, 2010. 415 с.
8. Спиральная динамика на практике. Модель развития личности, организации и человечества / Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин и др. Москва: Альпина Паблишер, 2021. 382 с.
9. Розин М. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций. Москва: Альпина Диджитал, 2022. 520 с.
10. Лебедева Н. Ю., Широнина Е. М. Критический обзор зарубежных исследований роли ценностей в организационных изменениях // Вестник университета. 2019. № 5. С. 27–33. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-27-33>
11. Титов С. А., Титова Н. В. Оценка экономических эффектов от кастомизации продукции российских промышленных предприятий // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. Т. 13, № 1. С. 26–36. <https://doi.org/10.17747/2618-947x-2022-1-26-36>
12. Устюжанина Е. В., Молокова Е. Л. Отклоняющееся поведение стейкхолдеров российского высшего образования // Управленец. 2020. Т. 11, № 1. С. 70–83.
13. Клейнер Г. Б. Социальное лидерство, расщепление власти и инклюзивное управление организацией // Вопросы экономики. 2022. № 4. С. 26–44. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44>
14. Куропаткина Л. В. Стратегия управления человеческими ресурсами в бирюзовых и перламутровых организациях // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXIII Всероссийского симпозиума. Москва, 12–13 апреля 2022 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. Москва: ЦЭМИ РАН, 2022. С. 69–72.
15. Wolanin M. Competencies of top management, and the needs of 21st century enterprises in a VUCA world // VUZF Review. 2022. Vol. 7, № 2. Pp. 170–182.
16. Инструментарий оценки и подбора работников в условиях BANI-мира / А. А. Федченко, И. В. Филимонова, В. Н. Ярышина // Социально-трудовые исследования. 2022. № 2(47). С. 98–105. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-47-2-98-105>
17. Porkodi S. Imperative Strategic Enhancement on Human Resource Management Functions in VUCA Business Environment–HR Leader Perspective // International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM). 2022. Vol. 8, № 6. Pp. 61–67.
18. Najm H. A. K. A. L., Kubaisi S. A. A. L. Strategic leadership skills as a moderate of the impact of environmental challenges on effective management of the environment according to the model (VUCA Prime) // Journal of Economics and Administrative Sciences. 2020. T. 26, № 123. Pp. 1–27.
19. Laloux F. Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker, 2014. 384 p.
20. Лалу Ф. Открывая организации будущего. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 425 с.
21. Razova E. L., Shcherbinin S. N. Principles of organizational management of “open” type organizations // Vesnik of Yanka Kupala State University of Grodno, Series 5. Economics. Sociology. Biology. 2021. Vol. 11, № 1. Pp. 93–99.
22. Бирюзовые организации / Официальный сайт издательства Манн, Иванов и Фербер. URL: <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/> (дата обращения: 10.12.2022).
23. Особенности разработки и реализации стратегии развития организации на основе спиральной динамики К. Грейвза / О. Н. Сезонова, В. В. Трубникова, Л. А. Афанасьева, Ю. А. Пахомова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 5–1. С. 93–100.
24. Бутов А. В. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2019. № 2 (104). С. 153–162. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162>
25. Ведерина Е. Бирюзовые грезы: как популярный на Западе формат адаптировался в России. URL: <https://skillbox.ru/media/management/biryuzovye-grezy-kak-populyarnyy-na-zapade-format-adaptirovalsya-v-rossii/> (дата обращения: 10.12.2022).
26. Ершов А. Н., Салатова А. А. Организационное управление в XXI веке: от социократии к холакратии // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2019. № 6(41). С. 18–23.
27. Хабибуллин Р. И. Механизм внутрифирменной демократизации управления: опыт Huawei // ACADEMY. 2020. № 8(59). С. 33–35.
28. Соломенцева П. «Денег было немного и было жаль тратить их на менеджмент». URL: <https://rb.ru/story/aleksandr-gornik-mindbox/Mindbox> (дата обращения 10.12.2022).



29. Разгуляев В. Бирюзовое управление на практике. Опыт российских компаний. Москва: Альпина Пабlishер, 2020. 210 с.

30. Куропаткина Л. В. Становление и развитие корпуса перламутровых организаций в России // Системное моделирование социально-экономических процессов: труды 45-й Юбилейной международной научной школы-семинара под ред. д-ра экон. наук И. Н. Щепиной. Воронеж: Истоки, 2022. С. 204–209.

References

1. Bakhtizin, A. R., Makarov, V. L., & Ehpshtein, D. (2022). Agent-based modeling for a complex world. Part 1. *Economics and the Mathematical Methods*, 58(1), 5–26. (In Russ.). <https://doi.org/10.31857/s042473880018970-6>
2. Popov, E. V. (2020). *Econotronics*. Tyumen: Izdatel'stvo Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. (In Russ.).
3. Kochetkov, E. P., Zabavina, A. A., & Gafarov, M. G. (2021). Digital transformation of companies as a tool of crisis management: an empirical research of the impact on efficiency. *Strategic decisions and risk management*, 12(1), 68–81. (In Russ.). <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-1-68-81>
4. Kleiner, G. (2021). Spiral dynamics, system cycles and new organizational models: pearlescent enterprises. *Russian Management Journal*, 18(4), 471–496. (In Russ.). <https://doi.org/10.21638/spbu18.2020.401>
5. Kleiner, G. B. (2021). Intelligence-based theory of the firm. *Voprosy Ekonomiki*, 1, 73–97. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2021-1-73-97>
6. Graves, C. W. (1959). *An emergent theory of ethical behavior based upon an epigenetic model*. New York: Schenectady.
7. Beck D., & Cowan Ch. (2010). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*. Moscow, Otkryti Mir, BestBusinessBooks. (In Russ.).
8. Beck, D., Larsen, T., Solonin, S., Johns, T., & Viljoen, R. (2021). *Spiral Dynamics in Action: Humanity's Master Code*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russ.).
9. Rozin, M. (2022). *Ascending a spiral. Theory and practice of reforming organizations*. Moscow: Al'pina Didzhital. (In Russ.).
10. Lebedeva, N. Yu., & Shironina, E. M. (2019). Critical review of foreign researches of the values role in organizational changes. *Vestnik Universiteta*, 5, 27–33. (In Russ.). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-27-33>
11. Titov, S. A., & Titova, N. V. (2022). Estimation of economic effects from product customization of Russian industrial enterprises. *Strategic Decisions and Risk Management*, 13(1), 26–36. (In Russ.). <https://doi.org/10.17747/2618-947x-2022-1-26-36>
12. Ustyuzhanina, E., & Molokova, E. (2020). Deviant behaviour of stakeholders in Russian higher education. *Upravlenets*, 11(1), 70–83. (In Russ.). <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-1-7>
13. Kleiner, G. B. (2022). Social leadership, power splitting, and inclusive management of the organization. *Voprosy Ekonomiki*, 4, 26–44. (In Russ.). <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2022-4-26-44>
14. Kuropatkina, L. V. (2022). Strategy of human resources management in turquoise and pearl organizations. In G. B. Kleiner (Ed.). *Strategic planning and development of enterprises: works of the 23rd All-Russia symposium*. Moscow, April 12–13, 2022 (pp. 69–72). Moscow: TSEHMI RAN. (In Russ.).
15. Wolanin, M. (2022). Competencies of top management, and the needs of 21st century enterprises in a VUCA world. *VUZF Review*, 7(2), 170–182.
16. Fedchenko, A. A., Filimonova, I. V., & Yaryshina, V. N. (2022). Tools for evaluating and selecting employees in the conditions of the BANI world. *Social and labor research*, 47(2), 98–105. (In Russ.). <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2022-47-2-98-105>
17. Porkodi, S. (2022). Imperative Strategic Enhancement on Human Resource Management Functions in VUCA Business Environment–HR Leader Perspective. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM)*, 8(6), 61–67.
18. Najm, H. A. K. A. L., & Kubaisi, S. A. A. A. L. (2020). Strategic leadership skills as a moderate of the impact of environmental challenges on effective management of the environment according to the model (VUCA Prime). *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 26(123), 1–27.
19. Laloux, F. (2014). *Reinventing Organisations: A Guide to Creating Organisations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker.
20. Laloux, F. (2020). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber. (In Russ.).
21. Razova, E. L., & Shcherbinin, S. N. (2021). Principles of organizational management of “open” type organizations. *Vesnik of Yanka Kupala State University of Grodno, Series 5. Economics. Sociology. Biology*, 11(1), 93–99.
22. *Turquoise organizations*. Official website of Mann, Ivanov i Ferber Publishing House (In Russ.). <https://www.mann-ivanov-ferber.ru/teal-organization/>



23. Sezonova, O. N., Trubnikova, V. V., Afanaseva, L. A., & Pakhomova, Yu. A. (2021). Features of elaborating and implementing the strategy of organization development based of spiral dynamics by C. Graves. *Vestnik Altaiskoi Akademii Ekonomiki i Prava*, 5–1, 93–100. (In Russ.).
24. Butov, A. V. (2019). Home and overseas experience in developing turquoise organization. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2, 153–162. (In Russ.). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2019-2-153-162>
25. Vederina, E. (2022, January 21). *Turquoise dreams: how a popular Western format is adapted in Russia*. (In Russ.). <https://skillbox.ru/media/management/biryuzovye-grezy-kak-populyarnyy-na-zapade-format-adaptirovalsya-v-rossii/>
26. Ershov, A. N., & Salatova, A. A. (2019). Organization management in the XXI century: from sociocracy to holacracy. *Kazanskii sotsialno-gumanitarnyi vestnik*, 6(41), 18–23. (In Russ.).
27. Khabibullin, R. I. (2020). Mechanism of intra-company democratization of management: Huawei experience. *ACADEMY*, 8(59), 33–35. (In Russ.).
28. Solomentseva, P. (2022, October, 26). “There was little money and it was a shame wasting it for management”. (In Russ.). <https://rb.ru/story/aleksandr-gornik-mindbox/Mindbox>
29. Razgulyaev, V. (2020). *Turquoise management in practice. Experience of Russian companies*. Moscow: Al'pina Publisher. (In Russ.).
30. Kuropatkina, L. V. (2022). Genesis and development of the corpus of pearl organizations in Russia. In I. N. Shchepina (Ed.), *Systemic modeling of social-economic processes: works of the 45th Jubilee international scientific school-seminar* (pp. 204–209). Voronezh: Istoki. (In Russ.).

Конфликт интересов: автором не заявлен.

Conflict of Interest: No conflict of interest is declared by the author.

Дата поступления / Received 12.12.2022

Дата принятия в печать / Accepted 17.02.2023



Полторыкина, С. В.

Инновационное развитие и цифровая трансформация регионов России /
С. В. Полторыкина. – Казань: Изд-во «Познание» Казанского инновационного университета, 2022. – 156 с.

В монографии рассмотрены особенности развития регионов в условиях меняющейся экономической системы, стремительного внедрения инноваций и перехода к цифровой экономике. Проводится обзор мирового и российского опыта стимулирования регионального социально-экономического развития, а также результатов государственной политики по стимулированию инновационной активности. На основе анализа формируются рекомендации по модернизации инновационной политики государства и методов ее оценки.

Адресована как специалистам, чья научная или практическая деятельность связана с региональным развитием, инвестициями и инновациями, так и широкому кругу читателей, интересующихся вопросами регионального инновационного развития.