

Шафеева Э.И.

*Аспирант, Башкирский государственный
педагогический университет им.М.Акмиллы*

**БИРЮЗОВАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ
ЭКОНОМИКИ**

Аннотация: В статье исследуется трансформация бирюзовой модели управления под влиянием цифровой экономики, где самоуправление и целостность обретают конкретные механизмы реализации через цифровые платформы и инструменты открытого взаимодействия.

Ключевые слова: бирюзовая система управления, цифровая экономика, самоуправление, алгоритмический контроль, организационная прозрачность

Shafeyeva E.I.

Graduate student,

Bashkir State Pedagogical University named after M.Akmulla

**TURQUOISE MANAGEMENT SYSTEM IN THE DIGITAL
ECONOMY**

Abstract: The article examines the transformation of the turquoise management model under the influence of the digital economy, where self-government and integrity acquire specific implementation mechanisms through digital platforms and tools of open interaction.

Keywords: turquoise management system, digital economy, self-management, algorithmic control, organizational transparency

Переход к цифровой экономике радикально изменил не только технологии производства, но и фундаментальные принципы организации труда. Иерархические структуры, доказавшие свою эффективность в эпоху индустриализации, всё чаще дают сбои в условиях, где скорость принятия решений и способность к адаптации становятся критическими конкурентными преимуществами. Именно в этом контексте бирюзовая модель управления, описанная Фредериком Лалу в книге «Открывая организации будущего», приобретает новое звучание и практическую значимость.

Цифровая экономика создала три условия, которые делают бирюзовые принципы не просто желательными, но необходимыми. Во-первых, скорость изменений на рынке превышает скорость передачи информации по иерархическим каналам. Во-вторых, цифровые платформы и инструменты коммуникации позволяют организовать горизонтальное взаимодействие без потери прозрачности. В-третьих, работники нового поколения — цифровые аборигены — ожидают автономии и осмысленности труда, а не просто выполнения инструкций. Бирюзовая система отвечает всем трём вызовам, но нуждается в цифровой инфраструктуре как обязательном условии реализации. Самоуправление, как первый столп бирюзовой модели, обретает в цифровой среде конкретные механизмы. Вместо размытых призывов к инициативе появляются инструменты: системы делегирования полномочий, платформы для коллективного принятия решений, дашборды с метриками, доступные каждому сотруднику.

Важнейшим элементом становится не столько наличие цифровых технологий, сколько их архитектура. Традиционные ERP-системы часто закрепляют иерархию: доступ к данным дозирован по уровням, права принятия решений зафиксированы в системе жёстко. Бирюзовая цифровая инфраструктура требует противоположного — полной прозрачности

финансовых потоков, стратегических планов и личных метрик каждого сотрудника.

Второй столп бирюзовой модели — целостность, или возможность быть собой на работе — получает в цифровой экономике неожиданное развитие. С одной стороны, технологии создают давление: мессенджеры и календари стирают границы рабочего и личного времени, профили в корпоративных соцсетях стандартизируют самопрезентацию. С другой стороны, именно цифровые инструменты позволяют фиксировать ценность разнообразия способов работы и мышления. В бирюзовых компаниях вместо унифицированных KPI используют индивидуальные «метрики вклада», которые сотрудник выбирает сам на основании своих сильных сторон. Только в цифровой среде можно отслеживать, как разные типы вклада — генерация идей, помощь коллегам, поддержание доверия в команде — складываются в общий результат. В бирюзовых системах, в отличие от механистических, ценятся не быстрые ответы на письма, а качество предложений. Каждое решение фиксируется в системе, доступно для ретроспективного анализа, и любой коллега может задать вопрос или оспорить выбор без посредников. Эволюционная цель, третий элемент бирюзового подхода, переводит бизнес из плоскости максимизации прибыли в плоскость служения заинтересованным сторонам. Цифровая экономика делает это не абстракцией: система блокчейн позволяет прозрачно распределять доход между всеми участниками цепочки создания ценности, включая поставщиков и потребителей. Платформенные кооперативы — растущий феномен — собирают данные о том, как решения компании влияют на благосостояние сообщества и экологию, и делают эту информацию доступной для акционеров и сотрудников, а это меняет сам смысл слова «стратегия»: она перестаёт быть секретным документом группы топ-менеджеров и становится открытым публичным процессом.

Практическая реализация бирюзовой системы в цифровой экономике сталкивается с тремя основными проблемами. Первая — ловушка псевдобирюзы, когда на словах декларируется самоуправление, а на деле люди просто лишаются менеджеров, но остаются в старых системах оценки и контроля через дашборды. Вторая — цифровое выгорание: в культурах, где ценятся высокая автономия и вовлечённость, сотрудник сам берёт на себя ответственность за баланс работы и жизни, и без чётких границ это ведёт к перегрузке. Третья — проблема масштабирования: три человека легко координируются без иерархии, три тысячи требуют сложных протоколов, которые цифровые платформы могут сделать громоздкими и бюрократичными, возрождая иерархию на уровне алгоритмов.

В цифровой экономике бирюзовая система управления обещает радикально повысить адаптивность организаций за счёт самоуправления и целостности, однако на практике сталкивается с противоречиями, усиленными технологической средой. Ниже в таблице 1 «Достоинства и недостатки бирюзовой системы управления в цифровой экономике» обобщаются ключевые характеристики этой модели.

Таблица 1 - Достоинства и недостатки бирюзовой системы управления в цифровой экономике

Достоинства	Недостатки
Цифровые платформы обеспечивают полную прозрачность информации, позволяя сотрудникам принимать самостоятельные решения на основе реальных данных без посредников-менеджеров.	Отсутствие формальных субординационных связей требует от сотрудников высокого уровня самодисциплины, который не всегда достижим и может привести к хаосу в распределении задач.
Автоматизированные системы координации берут на себя рутинную	Технологический стек, необходимый для прозрачного

контрольную функцию, освобождая человеческий потенциал для творчества и нестандартных решений.	горизонтального взаимодействия, дорог в разработке и поддержке, что создаёт барьер для малого и среднего бизнеса.
Прозрачность финансовых потоков и метрик в реальном времени даёт каждому участнику чувство личного вклада в общий результат, повышая внутреннюю мотивацию.	Алгоритмы управления могут незаметно воспроизводить иерархию на уровне кода, создавая цифровую бюрократию, которая формально отсутствует, но фактически контролирует каждое действие.

Бирюзовая модель эффективна только при условии, что цифровые инструменты не подменяют доверие тотальной алгоритмической фиксацией каждого шага сотрудника, потому что цифровая экономика создаёт инфраструктуру для самоуправления, но одновременно порождает новый тип контроля, способный свести на нет саму идею децентрализации[1,с.34].

Цифровая экономика предоставляет инструментарий, который делает бирюзовую систему не утопией, а рабочим вариантом для определённых типов бизнеса — проектных команд, креативных индустрий, IT-компаний и социальных предприятий. Цифровые платформы лишь снижают издержки такой координации. Именно в этом сочетании — готовность людей к свободе и поддержка цифровых систем, которые эту свободу не симулируют, а делают возможной — лежит будущее организации труда.

Использованные источники:

1. Горелов, Н. А. Цифровая экономика и информационное общество : учебник для вузов / Н. А. Горелов, О. Н. Кораблева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18432-7. — Текст : электронный

// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:
<https://urait.ru/bcode/586194> (дата обращения: 18.06.2026).