

УДК 316.354

БИРЮЗОВАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ И МЕРИТОКРАТИЯ ПОДХОДЯТ НЕ ВСЕМ: АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ИНТЕГРАЦИИ В СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗРЕЗЕ ОТРАСЛЕЙ И КОМПАНИЙ**И.В. Рогачёв**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, email: Rogachov.ilya@list.ru

Аннотация. В статье рассматривается суть «бирюзовых» принципов организации современного бизнеса по Ф. Лалу и его книге «Открывая организации будущего», а именно — самоуправление, целостность, эволюционная цель. Также рассмотрена суть меритократии как формы организационного управления. Проведён обзор литературы в области развития бирюзовых организаций в России, выделены ключевые проблемы интеграции бирюзовых организаций в России. Автором предложена модель взаимосвязь бирюзовой организации и меритократического управления в современный менеджмент. Установлено, что бирюзовая организация и меритократия подходят не всем типам компаний и отраслям, на основании чего выделены возможности интеграции бирюзовых «принципов» и меритократии в современный менеджмент в разрезе отраслей и компаний.

Ключевые слова: бирюзовые организации, оранжевые организации, меритократия, менеджмент, отрасли, интеграция, самоуправление, эволюция, целостность.

TURQUOISE ORGANIZATION AND MERITOCRACY ARE NOT SUITABLE FOR EVERYONE: AN ANALYSIS OF THE POSSIBILITIES OF INTEGRATION INTO MODERN MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF INDUSTRIES AND COMPANIES**I.V. Rogachev**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, email: Rogachov.ilya@list.ru

Abstract. The article examines the essence of the “turquoise” principles of modern business organization according to F. Laloux and his book “Discovering the Organizations of the Future”, namely self-government, integrity, and an evolutionary goal. The essence of meritocracy as a form of organizational management is also considered. A review of the literature on the development of turquoise organizations in Russia has been conducted, and the key problems of integrating turquoise organizations in Russia have been highlighted. The author proposes a model of the relationship between turquoise organization and meritocracy, and also develops an algorithm for integrating turquoise management model taking into account meritocratic management into modern management. It is established that turquoise organization and meritocracy are not suitable for all types of companies and industries, on the basis of which the possibilities of integrating turquoise “principles” and meritocracy into modern management in the context of industries and companies are highlighted.

Keywords: turquoise organizations, orange organizations, meritocracy, management, industries, integration, self-government, evolution, integrity.

Дата поступления статьи в редакцию: 19.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.07.2025

Введение

Бирюзовый менеджмент представляет собой революционный организационный подход, предложенный бывшим ассоциированным партнёром традиционной консалтинговой фирмы McKinsey & Company Фредериком Лалу и представленный в его книге «Открывая организации будущего» [1]. Новизна Ф. Лалу состоит в том, что он, будучи многоопытным экспертом в консалтинговом бизнесе, впервые обратил внимание на формирующийся на заре XXI века тренд угасания привычных систем управления в системном виде. По выражению Ф. Лалу, «существующий способ управления практически исчерпал себя, усиливается, а все традиционные рецепты зачастую оказываются частью проблемы, а не её решением» [1, С. 17]. На основании собственного опыта и обобщения практик современного менеджмента Ф. Лалу предложил новый тип организаций и назвал её «бирюзовой», или интегральной (Самоактуали-

зация по Маслоу или Аутентичность по Уэйду). Тем не менее, несмотря на то что Ф. Лалу основывался на опыте уже действовавших на основании бирюзовой парадигмы организаций, интеграция принципов, структуры, практик и культуры бирюзовых организаций с момента публикации книги в 2014 г. пока ещё уступает традиционным моделям управления (оранжевые и янтарные модели). Кроме того, в настоящее время в научной литературе практически не рассматривается возможность создания меритократической модели управления в условиях создания бирюзовых организаций [2], тогда как бирюзовой организации и меритократии может претендовать на дальнейшее развитие организационного менеджмента, заданного Ф. Лалу.

Цель исследования

Целью статьи является определение возможностей интеграции бирюзовых организаций и меритократии в современный российский менеджмент в разрезе отраслей и компаний.

Результаты исследования и их обсуждение

По Ф. Лалу бирюзовая (как интегральная) организация является отражением осознания современным человеком самооценности и потому сменяет зелёную и все предыдущие модели организационного управления (рис. 1).

Рисуя прообраз будущей трудовой деятельности как таковой, Ф. Лалу предлагает три важнейших открытия бирюзовых организаций: самоуправление, целостность, эволюционная цель [2]. в распределении полномочий между участниками вне иерархического давления, второго – в признании права каждого сотрудника быть собой в профессиональной среде, третьего – в ориентации организации на смысловую направленность и внутренние импульсы развития (табл. 1).

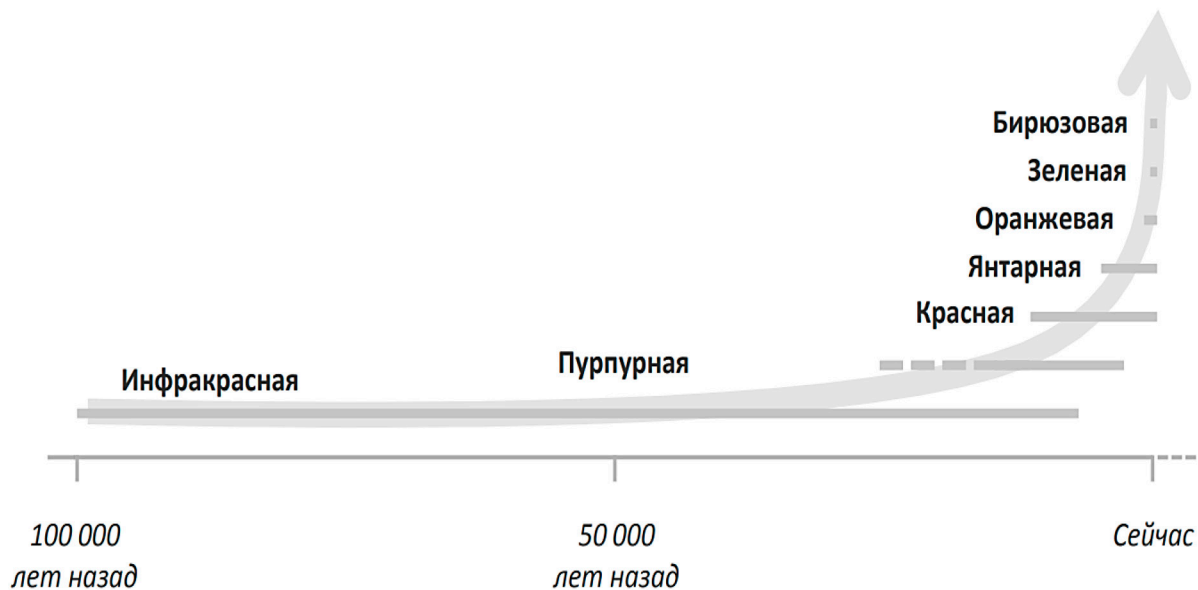


Рис. 1. Эволюция организаций по Ф. Лалу [1, С. 52]

Таблица 1

Суть открытий организаций по Ф. Лалу

Открытие	Ключевая идея	Механизм проявления	Цель внедрения
Самоуправление	Отказ от традиционной иерархии	Распределение полномочий в командах	Повышение гибкости и инициативности сотрудников
Целостность	Признание целостной природы личности	Создание безопасной среды для самовыражения	Снижение внутреннего напряжения и отчуждённости
Эволюционная цель	Поиск смысла за пределами прибыли	Следование живому импульсу развития организации	Повышение устойчивости и внутренней согласованности

Источник: составлено автором по [1-3].

Метафорически предвосхищая то, как «как изменятся организации, если мы прекратим проектировать их как бездушные, громыхающие машины» [1, С. 76], Ф. Лалу сравнивает эволюционную бирюзовую точки зрения с предыдущими (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика современных типов организаций

Тип	Примеры	Метафора
Красные	Мафиозные группировки, уличные банды, незаконные вооруженные формирования и т.п.	Волчья стая
Янтарные	Католическая церковь, армия, большинство государственных учреждений, система образования	Армия
Оранжевые	Международные корпорации, частные школы	Машина
Зелёные	Организации, несущие определенную культуру	Семья
Бирюзовые	Современные компании в различных отраслях, делающие ставку на самоуправление, целостность и эволюционную цель	Живой организм

Источник: составлено автором по Ф. Лалу [1].

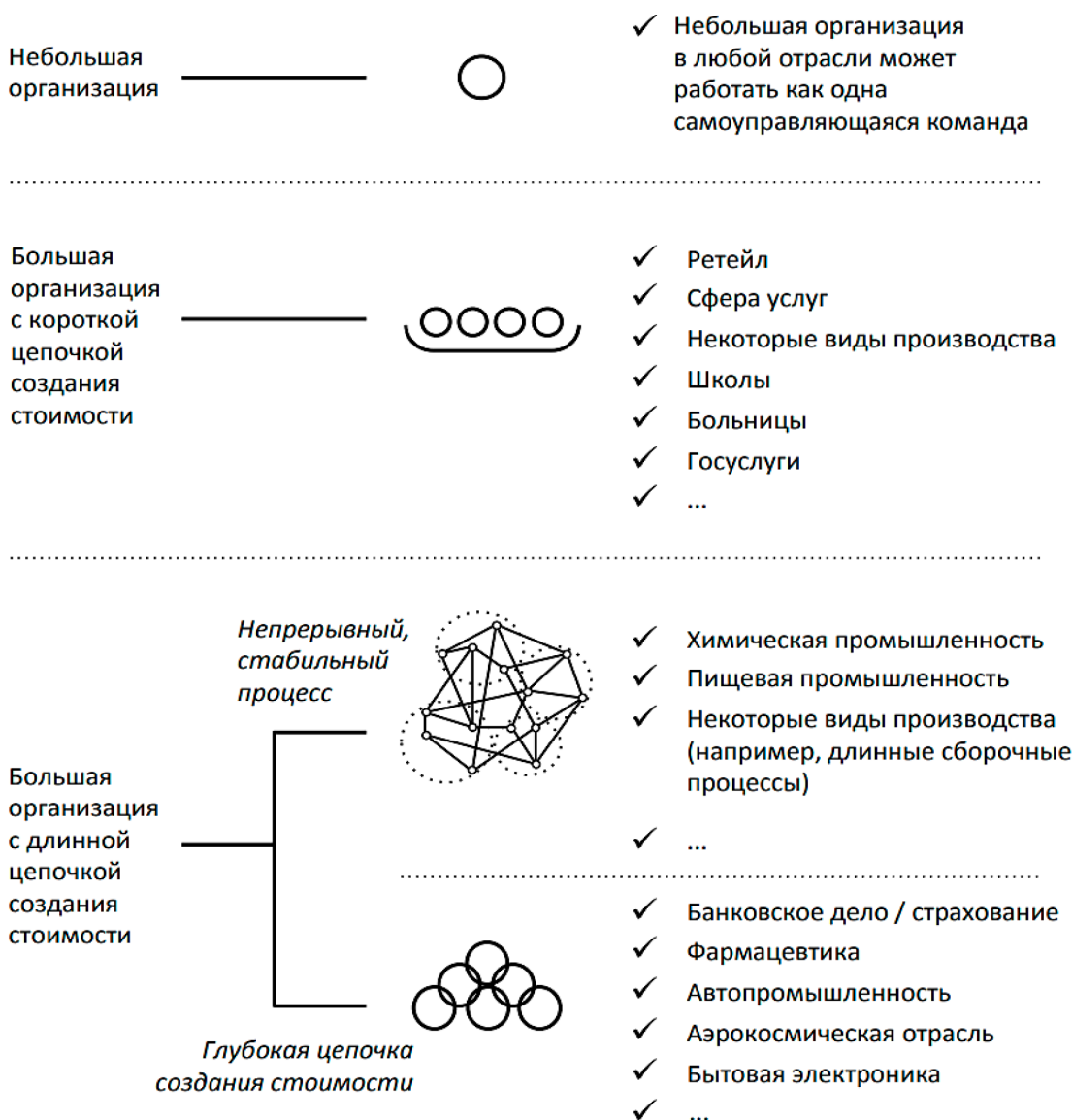


Рис. 2. Соответствие форм-архетипов организационной структуры управления структурам бирюзовых организаций [1, С. 394]

Суть интеграции бирюзовых структур в организацию заключается в принятии самой эволюционной бирюзовой парадигмы мышления и восприятия организации как живого организма или живой системы, а не как армии, машины или семьи. В зависимости от размера компании, длины и глубины цепочки создания стоимости, форма самоуправления в начале может быть различной: параллельные команды, сеть индивидуальных контрактов или холакратия (рис. 2), однако по мере изменения окружающей среды она может сама продолжать эволюционировать.

Идея бирюзовых организаций быстро распространилась в практике менеджмента, свидетельством чего являются примеры таких зарубежных компаний, как AES, BSO/Origin, Buurtzorg, ESBZ, FAVI, Neiligenfeld, Holacracy, Morning Star, Patagonia, RHD, Sounds True, Sun Hydraulics, представленные как эмпирическая база в оригинальном исследовании Лалу, а также опыт российских компаний «ВкусВилл», «Точка», «Аскона», «Фабрика окон», некоторые отделения ПАО «Сбербанк» и EdTech-компании и др. Важно подчеркнуть, что и за рубежом, и в России ключевыми инициаторами создания бирюзовых организаций являются собственники и топ-менеджеры компаний [3].

В научной же литературе эта тема поднимается реже [4]. Хотя в настоящее время уже накоплен материал научного осмысления темы развития бирюзовых организаций в России, обзор которого представлен ниже (табл. 3).

Проведённый обзор показывает, что интерес российских исследователей к бирюзовой модели управления фрагментирован и распределён между разными исследовательскими оптиками – от гуманистических концепций развития потенциала персонала до сравнительного анализа классических и эволюционных управленческих парадигм в менеджменте. Работы последних лет всё чаще опираются на эмпирическую базу (используется анкетирование, интервью, элементы кейс-анализа), однако методологическая определённости сохраняется преимущественно в рамках описательных или обзорных форматов. Примеры внедрения чаще ограничиваются повторяющимися упоминаниями компаний «ВкусВилл», ПАО «Сбербанк» и отдельных ИТ-компаний, что указывает на то, что популярные на западе бирюзовые организации в России интегрировать не так просто.

Таблица 3

Обзор литературы в области развития бирюзовых организаций в России

Источник	Методология	Примеры компаний	Ключевой вывод
Мажженов и Алиев, 2020 [5]	Методика ИМАГО как инструмент диагностики и развития бирюзовых характеристик персонала	Не указаны	Бирюзовый подход требует индивидуализации развития сотрудников и изменения парадигмы лидерства
Пурелиани и Хайруллина, 2021 [6]	Обзор концепции и кейс-метод анализа внедрения в России	«ВкусВилл», Сбербанк	Успешность внедрения зависит от организационной культуры и зрелости команды
Никоненко, 2021 [7]	Историко-аналитический метод и систематизация стадий внедрения	«ВкусВилл», Райффайзенбанк	Переход требует длительной трансформации процессов и отказа от иерархии
Костенко и Ефременко, 2021 [8]	Функциональный анализ HR-практик в бирюзовых организациях	Morning Star, Buurtzorg	Ключевую роль играют механизмы самоорганизации и свобода в построении ролей
Виеру и Масликов, 2021 [9]	Описательный подход к этапам развития парадигмы в России	Не указаны	Бирюзовая модель находится на ранней стадии адаптации в России
Нечволода и Матвеева, 2022 [10]	Опрос студентов Самарского университета	«ВкусВилл», Сбербанк	Поколение Z в целом восприимчиво к бирюзовому подходу, но требует адаптации к условиям России
Рогачёв и Конохова, 2023 [11]	Обзор, основанный на управлении проектами	Не указаны	Бирюзовые элементы могут применяться в проектном управлении, но требуют переосмысления HR-подходов
Рябов и Семакина, 2024 [12]	Эмпирическое исследование: интервью и анкетирование (n=55, n=8)	Directum, Телепилот.ру	Основные барьеры – мотивационные разрывы и кадровый дефицит, требуется поэтапное внедрение
Андруник и Кулебакин, 2025 [13]	Сравнительный анализ функций управления в классической и бирюзовой парадигме	ООО «Тесла Электроникс»	Бирюзовая парадигма – логичное продолжение управленческой мысли, но требует переосмысления мотивации и контроля

Источник: составлено автором по представленным в таблице источникам.

Обобщающие выводы исследователей совпадают в ключевом допущении о том, что реализация элементов бирюзовой модели возможна лишь при определённой внутренней зрелости участников, изменении принципов организационного поведения и трансформации функционального распределения власти.

В целом на основании научной литературы можно выделить следующие ключевые проблемы интеграции бирюзовых принципов в России (табл. 4).

Эти и иные проблемы обуславливают непростой и ещё не до конца состоявшийся «стандарт» бирюзового менеджмента. В этом смысле следует предполагать, что несмотря на новые открытия, предложенные бирюзовыми организациями, в рамках их интеграции в современный менеджмент российских (впрочем, не только) компаний ввиду их эволюционного характера нельзя сбрасывать со счетов открытия, сделанные в рамках предыдущих моделей, в частности, наиболее используемых в настоящее время «оранжевых» открытий, а именно новаторства, ответственности и меритократии.

Таблица 4

Ключевые проблемы интеграции бирюзовых организаций в России

Открытие	Ключевая проблема	Суть проблемы
Самоуправление	Отсутствие привычки к распределённой ответственности	Участники организации не готовы самостоятельно принимать решения без внешнего контроля
	Несовпадение с корпоративной культурой большинства российских компаний	Вертикально-иерархические модели остаются доминирующими в управлении
	Недоверие к механизмам горизонтального взаимодействия	Распределение ролей воспринимается как угроза стабильности и управляемости процессов
Целостность	Несформированность навыков рефлексии и понимания себя	Персонал не обладает устойчивыми установками на осознанность и личностную включённость
	Социальная неготовность к уязвимости и открытой коммуникации	Рабочая среда сдерживает проявление индивидуальности и внутренней честности
	Отсутствие ролевой гибкости в командах	Распределение функций фиксировано, что не позволяет адаптировать поведение к задачам
Эволюционная цель	Невозможность формулирования и согласования смысла существования организации	Руководство сосредоточено на операционных целях и не рассматривает глубинную мотивацию деятельности
	Слабая вовлечённость сотрудников в стратегические ориентиры	Персонал не ассоциирует себя с миссией компании, воспринимает её как внешнюю формальность
	Противоречие между ценностными ориентирами и рыночными условиями	Давление на результат не оставляет пространства для поиска долгосрочного смысла и экспериментирования

Источник: составлено автором по [4]; [5-13].

Последнее открытие представляет особенный научный интерес, поскольку историческую значимость меритократии переоценить довольно трудно. Меритократия представляет собой систему, «согласно которой статусное отличие люди получают благодаря способностям...» [1, С. 42], она «...отказывается от символов социального статуса» [1, С. 43]. Сущность меритократии состоит в том, чтобы «обществом знаний управляли интеллектуально развитые честные люди, профессионалы, имеющие заслуги перед обществом, независимо от их доходов» [14]. Меритократия «как «власть достойных» имеет долгую историю существования, но лишь в XXI в. стала идеологией управления» [15]. Поэтому немаловажно то, что заданная в рамках «оранжевых» организаций, иерархическая структура меритократического управления сохраняется и в «зелёном» менеджменте, хотя управленческие полномочия передаются на уровень непосредственного выполнения задач, что обусловлено допущением о большей компетентности сотрудников, погружённых в операционную среду [1]. Несмотря на то, что в России «бюрократию призывают превратить в меритократию, усиливая элитарные тенденции, и без того свойственные системе управления» [16], как отмечает Ф. Лалу, «с эволюционной бирюзовой точки зрения у меритократии – вознаграждение по уровню достижений – есть свои достоинства» [1, С. 168]. В частности, разница в размерах заработной платы в бирюзовых организациях меньше, чем в оранжевых [1, С. 398]. Несмотря на суть бирюзовой формы совместной деятельности людей и её интерпретации как части инновационного менеджмента [17], в научной литературе можно встретить как критику этой концепции [18], так и попытки развития [19].

На основании практического отсутствия прослеживания взаимосвязи между бирюзовой организацией и меритократией как формами управления в современной научной литературе, предлагается модель этой взаимосвязи (рис. 3).

На представленной схеме прослеживается логика исторического развития форм менеджмента от иерархических структур с жёсткой регламентацией полномочий к моделям с возрастающей степенью субъектности работников. В точке расхождения между логикой меритократии как формы управления и логикой бирюзового самоуправления (ромбовидная фигура) выявляется противоречие между вертикальной селекцией и ролевой свободой. Однако внутри этой напряжённости возможно формирование гибридных конструкций, в рамках которых основанием влияния становится признание вклада, закреплённое за счёт доверия к компетенциям и динамической легитимации, а не формальные статусы.

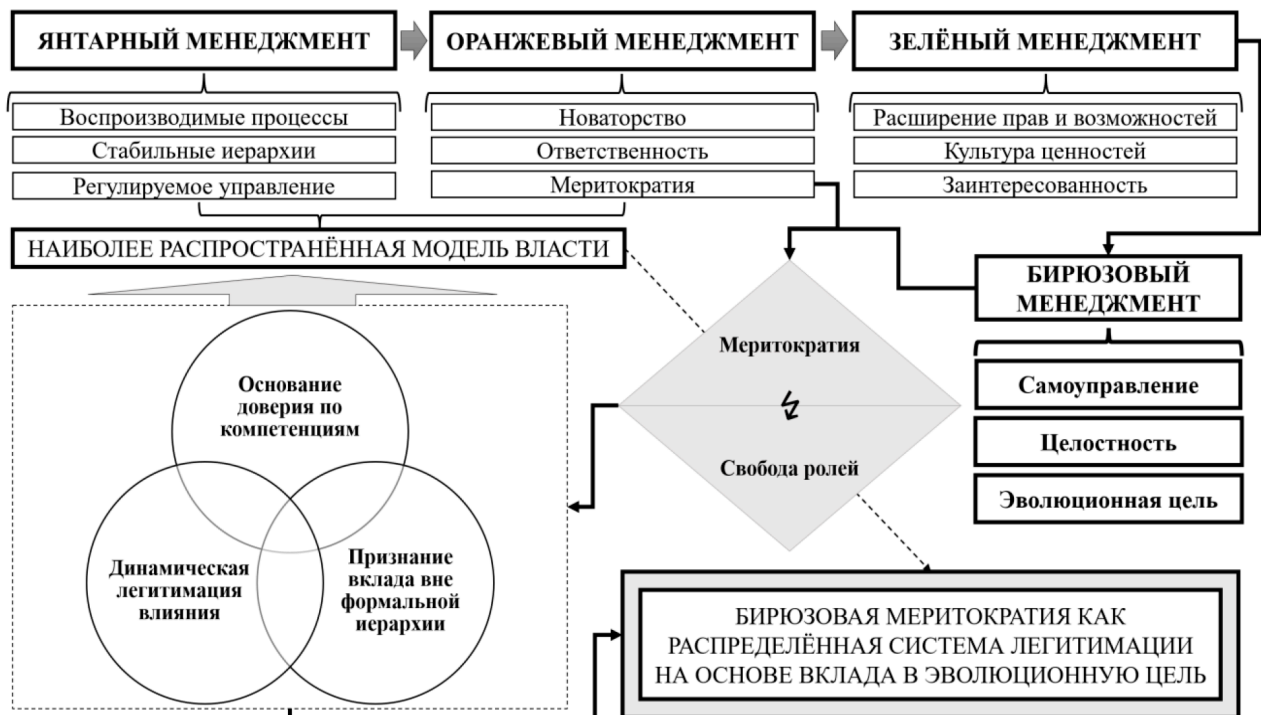


Рис. 3. Взаимосвязь бирюзовой организации и меритократии

Источник: разработано автором.

Таким образом, даже в условиях горизонтальной структуры управления возможна реализация принципов меритократии вне строгой иерархической зависимости, если источником значимости людей признаётся вклад в достижение эволюционной цели.

Безусловно, интегрировать обозначенную взаимосвязь непросто, в связи с чем предлагается алгоритм интеграции бирюзовой модели управления с учётом меритократического управления в современный менеджмент (рис. 4). Алгоритм интеграции бирюзовой модели управления с учётом меритократического управления строится на последовательной трансформации логики принятия решений, в рамках которой исходной точкой служит диагностика организационной зрелости для внедрения самоуправления – центрального открытия бирюзовых организаций. При этом начальный этап не сводится к формальной оценке структуры, а ориентирован на выявление внутренних ограничений и возможностей для перераспределения полномочий без разрушения операционного ядра.

Следующий шаг заключается в уточнении действующих оснований легитимации влияния внутри команды, поскольку в условиях иерархии ключевую роль играют регламент и должностная ответственность, в то время как в рамках бирюзовой парадигмы предпочтение отдаётся признанию вклада и авторитету, обусловленному смысловой ценностью решений, что позволяет перейти к согласованию логики самоуправления и механизмов меритократической селекции, в ходе которого происходит перераспределение ролевых ожиданий, включая отказ от стабильной иерархии в пользу динамического признания значимости. Далее происходит постепенная реконфигурация процедур принятия управленческих реше-

ний — формальные каналы уступают место самоорганизующимся практикам, в которых в отличие от занимаемой позиции основанием влияния становится содержательная ценность инициативы. Завершающей точкой алгоритма интеграции бирюзовой модели управления с учётом меритократического управления в современный менеджмент выступает формирование новой модели, в которой эволюционная цель задаёт вектор действий, а легитимация управленческих решений опирается на вклад в общее развитие, а не на статусное закрепление людей. В предлагаемой модели не происходит отказ руководства от логики меритократии, скорее происходит её переосмысление в условиях децентрализованного управления.



Рис. 4. Алгоритм интеграции бирюзовой модели управления с учётом меритократического управления в современный менеджмент

Источник: разработано автором.

Логика представленного алгоритма позволяет перейти к вопросу применимости описанных конструкций в отраслевом и корпоративном измерении, когда характер управления и структура власти в организациях существенно варьируются в зависимости от типа компаний и отрасли.

Принципиальные ограничения на внедрение бирюзовой модели и механизмов меритократии формируются спецификой хозяйственной деятельности и функциональной роли организаций, а не идеологическими рамками. Так, в отраслях, ориентированных на эксплуатацию инфраструктурных или природных ресурсов, включая сырьевой сектор, энергетику и транспорт, сохраняется высокая зависимость от вертикально интегрированных цепочек принятия управленческих решений, связанных с контролем рисков и соблюдением нормативных регламентов. В такой среде формализованная иерархия, как правило, не сводится к традиции, а выступает условием стабильности и соблюдения обязательств, что затрудняет реализацию принципов самоуправления и динамической легитимации.

Компании, действующие в оборонно-промышленном комплексе, сфере промышленного инжиниринга и государственного управления, тяготеют к системам разрешительного типа, в которых любое перераспределение влияния должно соотноситься с требованиями безопасности, ответственности и подотчётности. Даже при наличии внутренних инициатив, направленных на развитие проектных команд и распределённого участия, архитектура власти остаётся жёстко централизованной. В таких условиях возможна лишь частичная адаптация отдельных элементов бирюзовой логики — прежде всего в блоках, не задействованных в критических операциях.

На противоположном полюсе располагаются цифровые сервисы, сфера образования, технологическое предпринимательство и креативные индустрии, в рамках которых базовая ценность формируется за счёт вовлечённости, автономии и интеллектуального вклада сотрудников — в подобных экосистемах

высокая скорость изменений и индивидуализированный характер решений делают централизованный, в сущности, контроль неэффективным. Здесь модель ротационного признания влияния и смысловая согласованность с эволюционной целью выступают как раз не отвлечённой конструкцией, а инструментом продуктивного распределения ответственности. Однако даже в таких контекстах универсализация принципов бирюзовых организаций сталкивается с границами организационного масштаба и сложностью транслирования неформальных механизмов в различные отчётные формы.

Аналогичные ограничения наблюдаются и при анализе типов компаний, когда большое значение приобретает не отрасль как таковая, а форма собственности, масштаб деятельности и уровень институциональной зрелости.

Так, в крупном бизнесе, обычно имеющем многоуровневую структуру управления и широкую диверсификацию активов, принципы самоуправления и ротационной легитимации оказываются трудно реализуемыми. Доминирующее значение приобретают стандартизированные процедуры, регламенты и централизованные функции контроля, что формирует устойчивый запрос на управленческую иерархию. Даже при декларировании ценностей участия и доверия к командам, фактическая операционная модель воспроизводит вертикальные зависимости, обусловленные масштабом операций, транзакционными издержками и нормативной подотчётностью перед внешними акционерами.

Средние компании, особенно те, что находятся в фазе активного роста, демонстрируют неоднозначную реакцию на элементы бирюзовой логики. С одной стороны, они заинтересованы в повышении мотивации, гибкости и автономии сотрудников, что делает элементы меритократии практически значимыми. С другой стороны, уязвимость таких организаций к колебаниям спроса, ограниченные ресурсы и управленческая незрелость нередко становятся факторами сохранения авторитарных или директивных стилей. Попытки внедрения новых моделей управления в таких компаниях сталкиваются с риском имитационного заимствования, когда теряется внутренняя связность между декларируемыми принципами и повседневной практикой.

Малые и микропредприятия зачастую отражают органическую близость к ряду характеристик бирюзовых организаций, включая неформальность, взаимную поддержку и распределённую ответственность. Однако в реальности это связано с ограниченным числом участников, отсутствием формальной иерархии и высокой взаимозаменяемостью ролей. При масштабировании подобные структуры, как правило, быстро переходят к более устойчивым моделям, где роль формальных лидеров возрастает. Таким образом, сами по себе принципы самоуправления и смысловой интеграции не являются гарантией успеха в управлении, если они не встроены в систему принятия управленческих решений и не соотносятся с контекстом развития компании.

Таким образом, можно обобщить возможности интеграции бирюзовых «принципов» и меритократии в современный менеджмент в разрезе отраслей (табл. 5).

Таблица 5

Возможности интеграции бирюзовых «принципов» и меритократии в современный менеджмент в разрезе отраслей

Отрасль	Потенциал интеграции	Ограничения меритократии	Условия частичной реализации
Информационные технологии	Высокий – структура проектов допускает самоуправление и автономию	Ограничений нет, если развита система оценки компетенций	Требуется зрелая HR-система и культура горизонтальной обратной связи
Консалтинг и образование	Средний – допускается целостность и лидерство	Высокая зависимость от репутационных ресурсов и субъективных оценок	Нужна прозрачная система верификации результатов и оценки клиентов
Производственные предприятия (промышленность)	Низкий – доминируют стандартизированные цепочки и регламенты	Сложность в выделении объективных критериев вклада при серийном производстве	Возможна локальная реализация на уровне НИОКР или проектных офисов
Строительство и девелопмент	Низкий – высокая нормативная регуляция бизнес-процессов	Риск конфликтов при децентрализации принятия решений	Допустима реализация в архитектурных бюро или авторском надзоре
Энергетика и ТЭК	Очень низкий – вертикальные связи встроены в модель	Высокая иерархичность и институциональная зависимость	Элементы могут использоваться в инженерных группах или проектах
Государственные структуры	Почти отсутствует – приоритет бюрократии	Формальные критерии назначения преобладают над гибкими	Теоретическая применимость в рамках пилотных командных проектов

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Выводы

Выполненное исследование позволило детализировать взаимосвязь между принципами бирюзовых организаций и механизмами управления меритократией. Также были выявлены условия их продуктивного сочетания и ограничения применения в российских реалиях.

На основе проведённого анализа предложенной Ф. Лалу концепции, сопоставления с практикой управления в отечественных организациях и данных научных публикаций обосновано, что интеграция возможна в форме контекстуального внедрения отдельных элементов при соблюдении ряда институциональных и поведенческих условий.

Теоретическая значимость результатов заключается в формализации представления о бирюзовой модели как адаптивной системе с внутренним градиентом сложности и уровнем зрелости командных форм, что позволяет преодолеть бинарное противопоставление иерархического и самоуправляющегося устройства.

Практическая значимость исследования заключается в создании авторской блок-схемы взаимосвязи и алгоритма последовательного внедрения, опирающегося на ротационные формы легитимации, разделение горизонтальных ролей и усиление функций самодиагностики в командах. Также в рамках исследования была установлена целесообразность использования гибридных конфигураций в организациях, ориентированных на проектную, исследовательскую и цифровую деятельность. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой шкал готовности к ролевому равенству, изучением динамики доверия в самоуправляемых коллективах и анализом специфики трансформационных процессов в компаниях, сохраняющих элементы формальной иерархии при внедрении эволюционной цели.

Литература

1. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной; [науч. ред. Е. Голуб]. 7-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. 425 с.
2. Горонкова А. Концепция бирюзовых организаций // Управление в России: проблемы и перспективы. 2017. № 5. С. 15-20.
3. Бутов А.В. Отечественный и зарубежный опыт развития бирюзовых организаций // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2019. № 2 (104). С. 153-162.
4. Куровский С.В., Мишин Д.А., Штыков Р.А. Задачи и методы формализации и оптимального управления цифровыми сервисами в компаниях // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Естественные и технические науки. 2024. № 10-2. С. 39-45.
5. Мажженов С.А., Алиев А.Т. Новая парадигма развития потенциала сотрудников на примере организаций бирюзового уровня (МЕТОДИКА ИМАГО) // Лидерство и менеджмент. 2020. Т. 7. № 4. С. 543-566.
6. Пурелиани М.Г., Хайруллина А.Д. «Бирюзовые» организации: особенности реализации концепции в России // Вести научных достижений. Экономика и право. 2021. № 7. С. 31-39.
7. Никоненко А.Р. Анализ создания и развития «бирюзовых» организаций в России // Administrative Consulting. 2021. Т. 7. № 4. С. 51-63.
8. Костенко Е.П., Ефременко К. А. Особенности управления персоналом в бирюзовых организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 93-103.
9. Виеру А.Н., Масликов В.А. Развитие принципов бирюзовых организаций в России // Материалы Ивановских чтений. 2021. № 2 (33). С. 48-59.
10. Нечволода Е.А., Матвеева Ю.В. Бирюзовая организация глазами поколения Z: проблемы внедрения в России // Вестник университета. 2022. № 3. С. 23-28.
11. Рогачёв И.В., Конохова А.Г. Использование бирюзового подхода к управлению в проектном менеджменте // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2023. № 3 (79). С. 100-107.
12. Рябов М.А., Семакина А.В. Ресурсы развития организации в условиях применения «бирюзовой» модели управления // Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения. 2024. Т. 8. № 2. С. 158-164.
13. Андруник А.П., Кулебакин А.В. Сравнительный анализ основных составляющих менеджмента в классической и «бирюзовой» парадигмах управления // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2025. № 1. С. 174-180.
14. Сидоров Л.Г. Научное управление как проблема меритократии // Философия и/или новое интегративное знание. 2021. № 1. С. 274-280.
15. Воробьева Е.Ю. Аксиологическое измерение меритократии // Научный вестник Омской академии МВД России. 2021. Т. 27. № 3 (82). С. 249-254.

16. Воробьева Е.Ю. Бюрократия и меритократия в управлении: социологический аспект // Управление социально-экономическими системами в условиях неопределенности. 2021. С. 44-61.
17. Зуенко И.П., Тупикова В.А. Теоретические предпосылки формирования теории демократической организации труда // Теория и практика общественного развития. 2024. № 5. С. 64-71.
18. Куровский С.В., Мишин Д.А., Воробьев К.В. Цифровая трансформация компаний как новая парадигма менеджмента // Финансовые рынки и банки. 2025. № 1. С. 291-299.
19. Куровский С.В., Мишин Д.А., Шугаев М.О. Систематизация подходов к управлению международными инвестиционными проектами // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 9-1. С. 693-703.