

АНАЛИЗ ПРАКТИК ИЗУМРУДНОЙ ПАРАДИГМЫ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ¹

Р. Р. Вейнберг, О. В. Литвишко

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия

С. М. Сахарова

АО «КПМГ», Москва, Россия

В статье рассмотрены основные эволюционные витки государственного управления, проводится параллель между уровнем развития общества в целом и отдельного индивида, уровнем сложности устройства компаний и государственного аппарата. Каждый такой виток отличается от предыдущего стилем построения власти в организации, сложностью иерархических структур, требованиями к работникам разного ранга, корпоративной культурой. Все организационные парадигмы появлялись в ответ на внешнюю среду, тем или иным образом стимулируя адаптацию к изменчивой реальности. Многообразие и эволюция форм взаимоотношений среди индивидов, построение процесса их общей работы являются доказательством, причиной и необходимостью непрерывного развития организационных структур. Описанные авторами ступени имеют существующий аналог – организацию, последовательно действующую на основе той или иной парадигмы. В статье исследованы наиболее современные формы организационного устройства – так называемые зеленые и изумрудные организации; проанализированы их сильные и слабые стороны, наиболее интересные практики. На основе анализа компаний, относящихся к различным парадигмам, были сделаны выводы об эффективности применения их практик для решения фундаментальных проблем государственной организации. Объяснив причины проблем настоящего государственного управления и выявив, на основании какой парадигмы действуют государственные структуры нашей страны, были предложены варианты решения значимых проблем с применением опыта так называемых оранжевых, зеленых и изумрудных организаций. Согласно выводам, описанным в статье, невозможно перейти на более высокий уровень развития, перепрыгнув одну ступень, а значит, на данный момент имеет смысл последовательно вводить избранные практики более высоких уровней развития, тщательно анализировать результаты их внедрения и методом проб и ошибок искать свой собственный путь развития.

Ключевые слова: государственное управление, форма организационного устройства, парадигма управления, изумрудные организации, бирюзовые организации.

THE ANALYSIS OF PRACTICES OF THE EMERALD PARADIGM AS A WAY OF INCREASING THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT DECISIONS

Roman R. Veynberg, Oleg V. Litvishko

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Sofja M. Sakharova

KPMG, Moscow, Russia

This article is devoted to an attempt to look at the problems of public administration of the Russian Federation from a different, evolutionary angle. Drawing a parallel between the level of development of society as a whole and the

¹ Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного в рамках внутреннего гранта РЭУ им. Г. В. Плеханова «Разработка методики прогнозирования цен на финансовые инструменты на базе нейронных сетей».

individual with the level of complexity of the structure of companies and the state apparatus, the main evolutionary turns were considered. Each such stage is different from the previous with the style of management in the organization, the complexity of hierarchical structures, requirements and expectations for employees of different ranks, corporate culture. Each organizational paradigm appeared in response to the external environment, stimulating adaptation to the changing reality in one way or another. The diversity and constant evolution of forms of relationships among individuals, organization of the process of their common work and is itself the proof, the cause and the necessity of continuous development of organizational structures. Each stage described in this paper has an existing analog – an organization that consistently operates on the basis of a particular paradigm. Among other things, the most modern forms of organizational structure – the so-called green and emerald organizations were studied: their strengths and weaknesses, the most interesting practices were analyzed. Based on the analysis of companies belonging to different paradigms, conclusions were made about the effectiveness of their practices to solve the fundamental problems of the state organization. Thus, having explained the reasons for the fundamental problems of the present state administration and having identified on the basis of which paradigm the state structures of the Russian Federation operate, the variants of their solution with the use of the experience of the so-called "orange", "green" and "emerald" organizations were proposed. According to the conclusions described in the article, it is impossible to move to a higher level of development by jumping a step or two, and therefore, at the moment it makes sense to consistently introduce selected practices of higher levels of development, carefully analyze the results of their implementation and, by trial and mistakes, to seek their own path of development.

Keywords: public administration, organization form, paradigm of management, emerald organizations, turquoise organizations.

Введение

Вопрос поиска новых подходов к государственному управлению поднимался неоднократно [2; 3; 4], особенно в последнее время, когда стала очевидна необходимость развития страны для поддержания ее конкурентоспособности на международной арене. Эффективное распределение и использование бюджетных средств, введение актуальных государственных программ, их исполнение, а также потребность в более чувствительном к изменениям на микроуровне государственном аппарате – вот неполный список задач, решение которых принесет ощутимый подъем экономики, уровня жизни и социальной ответственности как среди государственных служащих, так и среди населения.

За последнее десятилетие были приняты значительные шаги к модификации процесса государственного управления путем внедрения новых процедур и инструментов, таких как программно-целевой подход, бюджетирование, ориентированное на результат, и государственные программы. Все они были не раз изучены исследователями в комплексе [13] и по отдельности [8], их позитивные и негативные эффекты на процесс управления были смоделированы на текущую ситуацию, что

позволило выявить проблемы, решение которых невозможно путем применения только данных инструментов.

Рассмотрим общую картину организационных моделей общества через оценку целей и задач государственных учреждений и алгоритма их взаимодействия с населением, а также определение места рядового служащего в этой системе и его роли в результативности конкретного учреждения.

Анализ исторической стадии развития организационной модели: от простого к сложному

В ходе всемирной истории человечество не раз изобретало новые способы объединения усилий нескольких людей для достижения желаемых результатов, усложняющихся с каждой новой ступенью развития. Со сменой эпохи меняется устройство общества (от родоплеменных групп к империям и государствам в современном понимании), экономики (от бартера и товарных денег к валюте) и управляющего аппарата, меняется отношение к религии и смыслу жизни, а также происходит прорыв в человеческой способности к сотрудничеству, а значит, с каждым последующим этапом способы организации усложняются, подстраиваясь под окружающие изменения.

Таким образом, существующая модель устройства организации есть не что иное, как отражение текущего (или подавляющего в обществе) мировоззрения и этапа развития человеческого сознания. Рассмотрим эти модели в контексте потребностей, когнитивного и морального развития людей, относящихся к данным эпохам.

Описание этапов берет начало в работах исследователей Уэйда, Уилбера, Гебсера, Левинджера, Пиаже, Кук-Гройтера и др. В дальнейшем Ф. Лалу [6] синтезировал и свел воедино результаты их трудов, дал название каждому из этапов. Эволюция организаций в зависимости от момента зарождения и периода доминирования представлена на рис. 1.

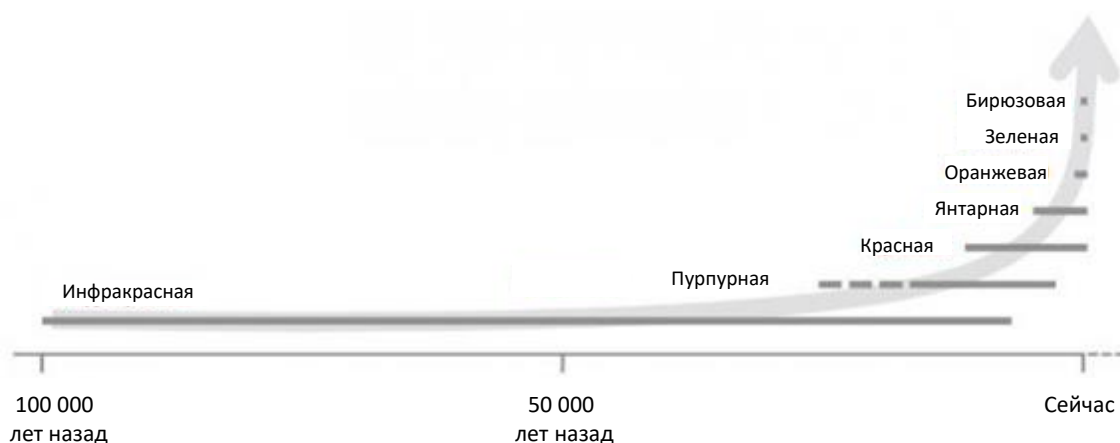


Рис. 1. Эволюция понятия «организация»

Данные, приведенные на рис. 1, еще раз подтверждают зависимость эволюции устройства организаций от текущей экономической формации: вектор развития практически точно повторяет рост экономики со всеми промышленными революциями. Исходя из целей статьи нас более всего интересует устройство организаций. Это значит, что бессмысленно подробно описывать инфракрасную и пурпурную стадии – на тот момент не существовало каких-либо сложных систем управления. Поэтому классификация будет начинаться с красной стадии.

Красная парадигма

Переход к импульсивной, или красной, парадигме стал возможен после осознания человеком своего внутреннего «я» и отделения собственного индивида от других людей и окружающего мира. Новорожденное эго воспринимало мир опасным для жизни местом, где потребности могли быть удовлетворены только посредством силы.

Ограниченный эмоциональный диапазон побуждал людей проявлять свои желания через вспышки гнева и насилия, а также не позволял в должной степени учитывать последствия совершаемых поступков (импульсивность действий была направлена на удовлетворение сиюминутных потребностей). Однако качественный переход от менее сложных форм организации позволял использовать примитивные стратегии и простейшие причинно-следственные связи (преступление – наказание). После вычленения собственного «я» стало возможно распределение обязанностей в группе, появилась концепция рабства для передачи наименее популярных задач от членов группы тем, кто выходил за ее рамки по каким-либо признакам (чаще внешним). Расцвет красной парадигмы пришелся на эпоху освоения мира, создав необходимые предпосылки для становления государств из обширных племен (янтарная стадия).

Каждая парадигма появлялась в ответ на условия окружающей среды и помогала решать ряд проблем для упрощения выживания. Соответственно, красная парадигма идеально отвечает условиям враждебной окружающей среды и до сих пор используется индивидами в условиях хаоса: гражданских войн, тюрем, трупоб.

Примерами красных организаций (организаций, действующих на основе красной парадигмы) в наше время служат мафиозные группировки и уличные банды. Несмотря на то, что организованная преступность зачастую пользуется достижениями более поздних стадий развития организа-

ционной культуры (например, современным оружием и информационными технологиями), стержень организации соответствует именно красной парадигме. Такие организации характеризуются злоупотреблением властью и силой в межличностных отношениях – глава вынужден постоянно демонстрировать свою силу и власть для удержания людей в подчинении. Формальная организация, ранги и должности отсутствуют: им сложно сохранять более 3–4 уровней иерархии без развала группы (рис. 2). Зачастую причиной разрушения таких организаций становится импульсивное поведение ее членов.

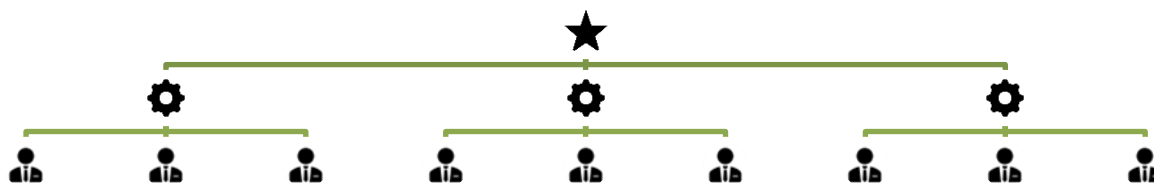


Рис. 2. Схема иерархических связей внутри красной организации

Сильной стороной красных организаций можно назвать скорость адаптации к нестабильному окружению; слабыми – малую способность к планированию и стратегии: они плохо приспособлены к достижению сложных результатов в долгосрочной перспективе.

Янтарная парадигма

В конформистском, или янтарном, сознании собственное эго во многом зависит от общественного мнения – люди склонны добиваться одобрения своего социального круга. Дуалистическое мышление, зародившееся на красной стадии, не теряет своей актуальности, в то время как эгоцентризм сменяется этноцентризмом, усугубляя барьеры неравенства между представителями различных социальных групп. На этой стадии происходит освоение линейной концепции времени – теперь человеком воспринимаются прошлое, настоящее и будущее. Отныне организации способны на

среднесрочное и долгосрочное планирование, а также на создание стабильных организационных структур, устойчивых к масштабному развитию и действующих из неясного предположения о существовании единственно правильного решения каждой проблемы. В отличие от красных организаций авторитет, диктующий правила, привязан к социальной роли, а не сильной личности, что внесло исключительную стабильность в систему и открыло эру политических интриг. Таким образом, янтарная парадигма лучше всего приспособлена к стабильной окружающей среде, где будущее можно планировать на основании опыта прошлых лет.

Саму систему можно представить как ступенчатую пирамиду с верхушкой, принимающей решения в отношении всей фигуры и спускающей их в виде формализованных распоряжений вниз, вплоть до основания пирамиды. Широкое участие рядовых сотрудников, находящихся в самом низу, не допускается, распоряжения

должны исполняться в полном соответствии с должностной инструкцией. Организации создают барьеры между ступенями пирамиды и значительно оторваны от окружающей среды в своем стремлении к полной автономии и монополии.

В настоящее время янтарная организационная структура представлена в государственных и религиозных учреждениях, школах и армии и имеет сложную древовидную иерархическую модель (рис. 3).

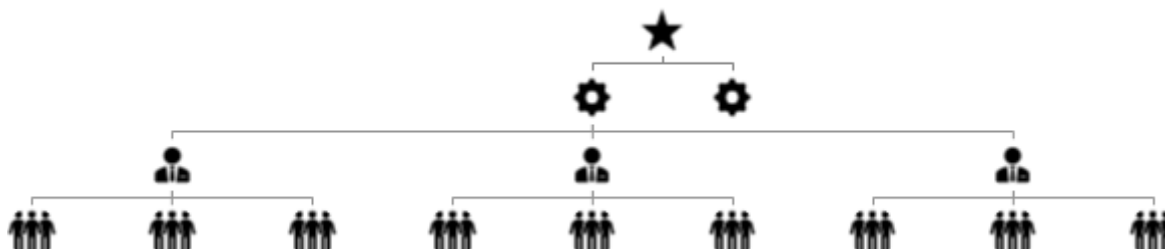


Рис. 3. Схема иерархических связей внутри янтарной организации

Янтарная парадигма пришла на смену красной формации, привнеся возможность долгосрочных проектов, надежность и стабильность. Вместе с тем в таких организациях культивируются абсолютная негибкость и медлительность в принятии решений, а также значительное социальное неравенство, проявляющееся вплоть до наших дней.

Оранжевая (конкурентная) парадигма

Если на красной ступени развития мировоззрение ставит человеческое эго во главу угла, на янтарной – социальную общность, то оранжевая парадигма культивирует следующий уровень развития человеческого сознания – мирозентризм (иными словами, недугальное восприятие человека [9] и его положения в окружающей среде). На этой стадии дуализм меняет свою форму: исчезают абсолютные крайности верности принимаемых решений, на их место приходит убеждение в том, что некоторые вещи просто работают лучше, чем другие. Взгляды на мир предельно материалистичны, а люди эффективнее всего живут будущим, подчиняя свои текущие усилия какой-либо цели. Огромное влияние на людей, действующих на основании конкурентной парадигмы, произвели технические революции: на этой стадии наиболее удачным сравнением для описания принципа работы организаций становится механизм, а

для описания оранжевого лидера – инженер. Менеджмент обычно ориентирован на материальный результат, что влечет за собой частичное или полное пренебрежение человеческими отношениями и иррациональными целями.

С точки зрения структурного устройства оранжевые организации взяли за базу пирамидальную структуру янтарных организаций, однако повысили внутригрупповое сообщение через создание проектных, кросс-функциональных групп и других методов штатной коммуникации. В отличие от предыдущей ступени сознания, приводимой в действие процессами, где распоряжения отдавались максимально точно и подробно, а их исполнение тщательно контролировалось, в компаниях оранжевой стадии управление происходит через процессы и проекты, а верхушка определяет лишь направления развития организации и рынка, стремясь предвидеть будущие изменения. Цели, сформированные наверху, делегируются вместе с частью ответственности и полномочий ниже, оставляя способы исполнения этих целей на усмотрение исполнителя. Получив больше свободы и видя перед собой вклад, сделанный для развития общего дела, исполнитель (нижние ступени пирамиды и менеджеры среднего звена) получает возможность проявить инициативу и творческий подход и должен

чувствовать прилив мотивации. В реальности же страх потери контроля со стороны менеджмента зачастую мешает приведению схемы в исполнение.

Динамично развивающаяся среда, берущая свое начало с эпохи возрождения, идеально подходит оранжевым: скорость реагирования на изменения, степень вовлечения талантов в решение бизнес-задач предприятия у них гораздо выше, чем у янтарных собратьев, что позволило им создать эру небывалого предпринимательства и обеспечить качественный скачок развития благосостояния во всем мире. Подавляющее большинство компаний в настоящее время функционируют, опираясь именно на оранжевую парадигму, а самыми яркими ее представителями являются крупные международные компании (рис. 4).

Несмотря на небывалую прежде степень свободы индивидов в возможности достижения поставленных целей и социальной реализации, оранжевая среда имеет и теневую сторону: рост ради роста, искаженное представление успеха и злоупотребление полученной властью. Проблема роста ради роста подразумевает навязывание вымышленных потребностей населению для поддержания продаж и других индикаторов роста компаний, что нежизнеспособно ни с финансовой, ни с экологической точек зрения [10]. Именно оранжевое мировоззрение в ответе за загрязнение окружающей среды, массовые психологические заболевания у людей, связанные с проблемой самореализации, а также за небывалую разницу в мировом уровне жизни при наличии всех ресурсов для ее элиминации.

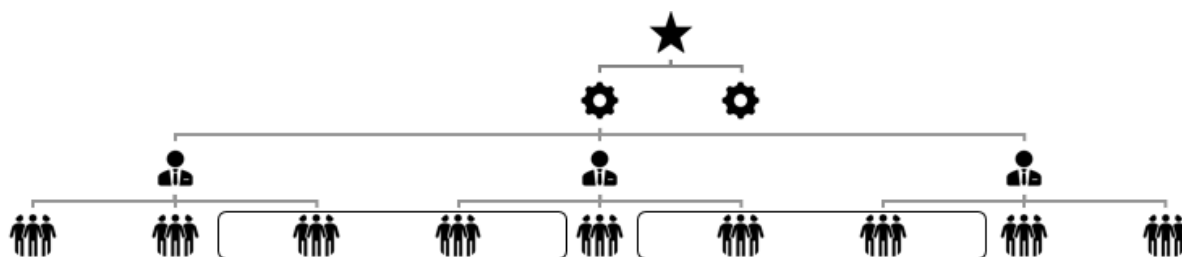


Рис. 4. Схема иерархических связей внутри оранжевой организации

Зеленая (плюралистическая) парадигма

Патологическое пренебрежение интересами вовлеченных в работу организации людей в пользу максимизации прибыли инвесторов породило появление следующего витка в развитии организации – так называемой зеленой стадии, концентрирующей свое внимание на культуре компании и интересах работников. Привычная пирамидальная структура сохраняется, однако теперь акцент в ней делается не на главах организаций, которые согласно оранжевой системе прошли тернистый путь и поэтому достойны привилегий, а на рядовых сотрудниках и степени их мотивации, расширении их полномочий. Роль лидера зеленой организации, таким образом, сво-

дится не к машинному устранению проблем в механизме, а к более тонкому искусству наставничества. Согласно данной парадигме мнения всех должны учитываться, а решение должно идти от подножья пирамиды на самый верх.

Исторические примеры ярко показали несостоятельность крайнего плюрализма на практике ввиду того, что достижение консенсуса в большой группе – задача затратная по времени и в принципе сложная. Однако есть примеры компаний, у которых получилось эффективно внедрить такие принципы зеленых, как расширение полномочий и увеличение числа заинтересованных сторон. И все это в рамках оранжевой пирамиды. Компания Southwest Airlines (яркий пример компании с плюралистическим уклоном) выявила, что для

того, чтобы добиться децентрализации власти и делегирования существенной доли полномочий, нужно объяснить концепцию зеленого лидерства руководящему звену. Ключевой характеристикой лидера в такой компании станет функция помощника, а не босса. Он должен направлять и мотивировать сотрудников на выполнение плана.

Становление зеленого уклада в организации невозможно без глубокого понимания и принятия ценностей компании ее сотрудниками, что приводит нас еще к одному препятствию: крайне сложно или практически невозможно заставить людей искусственно подняться на новый уровень мировоззрения. Соответственно, процесс перехода из оранжевой к зеленой среде, скорее всего, займет длительное время. Плюралистический уклад наиболее приспособлен к среде глобализации и хорошо впишется в высокоразвитое общество, где люди уже достигли высокого уровня морального развития и готовы нести ответственность за свои решения, понимают последствия принятых ими решений для группы, общества и мира в целом. Иными словами, общество должно столкнуться с проблемой такого масштаба, решение которой не может быть найдено на текущем уровне.

Стадии развития государственного аппарата в России

Не существует чистых организаций: как и ступень человеческого сознания, от которого зависит принятая организационная структура, любая сложная организация состоит из многообразия процессов и проектов, обеспечивающих ее работу, и они по своему содержанию могут подпадать под разные парадигмы. Каждый этап эволюции наслаивается на предыдущий и выходит за его рамки. Именно поэтому бессмысленно сводить все к одной парадигме. Под определением цвета организации понимается парадигма, лежащая в основе большинства рабочих процессов организации. Вторая оговорка состоит в том, что более простые ступени не обязательно хуже более сложных: как уже упоминалось ранее, каждая

модель была создана под влиянием определенных условий и имеет наиболее благоприятную для раскрытия своих сильных сторон среду.

Проведя анализ организационных процессов государственных органов, можно заключить, что на данный момент в традиционно янтарную структуру государственного аппарата нашей страны проводится внедрение оранжевой модели. Этому утверждению соответствуют внедрение программно-целевого подхода (сочетание процессов и проектов является визитной карточкой оранжевых организаций), бюджетирования, ориентированного на результат; попытка увеличения уровня вовлеченности и ответственности рядовых сотрудников. Причин в задержке развития много: от исторического контекста страны до традиционного отставания развития отечественного государственного сектора от трендов мирового рынка.

Интересен тот факт, что некоторые фундаментальные проблемы государственных учреждений [12] свойственны именно отжившей янтарной стадии: чрезмерный контроль со стороны менеджмента, подавляющий творческое начало у сотрудников; низкий уровень кооперации между отделами в рамках работы над программно-целевыми проектами, порожденный именно историческими барьерами между сотрудниками разных отделов. Все еще государственная служба ассоциируется с пожизненным контрактом и приобретением специального статуса. В то же время проблемы потери ответственности из-за размытых должностных инструкций и сложности с выявлением поставленных целей уже относятся к оранжевой стадии. Получается, что на данный момент мы наблюдаем интересный и полный проблем переход от одной стадии к другой.

Опираясь на информацию о том, что опыт государственного управления западных стран послужил основой для нововведений в российской практике, а также принимая во внимание инструментарий, можно предположить, что в ближайшие

годы будет настойчиво осуществляться переход к конкурентной парадигме. Проследив вектор развития этого уклада на примере многих частных компаний по всему миру, мы можем уже сейчас избежать проблем, вызванных оранжевой организационной структурой.

Есть критическое замечание, которое не упоминается Ф. Лалу в его работе: организация, как и человек, в своем развитии не способна перепрыгнуть одну или даже две ступени [1]. Всякая эволюция происходит постепенно, каждый сдвиг должен быть вызван проблемой, которую невозможно решить на текущем уровне развития, и не может быть коротких путей, тем более в сфере государственного управления. Помимо прохождения всех ступеней качественного изменения парадигмы человеку может понадобиться 15–20 лет для усвоения нового способа мышления при условии, что были существенные предпосылки для такого скачка. И даже при достижении новой ступени сознания нужно еще суметь не регрессировать при яростном сопротивлении окружающей среды (так называемый феномен ведра с крабами).

Необходимо подчеркнуть, что в основу зарождающегося оранжевого уклада можно вложить некоторые зеленые элементы или даже установки для облегчения будущего перехода и попытки смягчить отрицательный эффект от оранжевой парадигмы. Для целей статьи на каждую выделенную фундаментальную проблему оранжевого уклада будет дан свой концептуальный совет из практики зеленых и изумрудных организаций.

1. *Контроль и отчетность.* Прежде всего нужно понимать, что в сфере государственного управления еще долго будет существовать проблема с делегированием ответственности: считается, что ослабление бдительности за сотрудниками приведет к масштабной потере контроля за ситуацией в стране, корпоративным преступлениям и перераспределению ответственности, а в масштабах государственных программ ставки слишком велики. В настоящее время

стиль управления многих руководителей в государственном секторе продиктован типично янтарным убеждением в том, что его работники ленивы, жадны до денег, эгоцентричны, безответственны и нуждаются в постоянном присмотре. Для снижения временных затрат руководителей на контроль и управление имеет смысл переложить часть управленческих компетенций на сотрудников, не создавая дополнительного уровня в иерархической власти [11]. Подобный подход нашел свое применение в практике таких зеленых организаций, как Southern Airlines, Ben & Jerry's. Для внедрения этой инициативы необходимо подготовить коллектив посредством тренингов по методам взаимодействия, основанным на принятии решений. Важно иметь в виду, что простое посещение тренинга не способно решить проблему: насаждение культуры самоуправления должно идти от руководителя, готового делиться полномочиями. В качественной оранжевой культуре руководитель определяет вектор развития и конечную цель, оставляя свободу в определении путей реализации команде. В зеленой перспективе руководитель отходит от роли абсолютного управляющего, трансформируясь в советника: команда обращается к нему за советом, помощью в разрешении конфликтных ситуаций.

2. *Отсутствие кооперации между структурными подразделениями.* Эта проблема также наследована от янтарной парадигмы, где сотрудники разных департаментов были разделены на своеобразные лагеря, превращая кросс-функциональные проекты в ожесточенное противостояние по защите интересов каждого отдельного департамента. Подобная структура помогает воспитать высокоэффективных специалистов узкого профиля и отрицательно влияет на результаты больших проектов, так как каждый такой специалист смотрит на проблему со своей стороны, не принимая во внимание трудности, всплывающие в других областях [5]. В некоторых оранжевых компаниях пришли к решению создания

общей платформы: своеобразных социальных сетей для работников одного учреждения. Например, сотрудник отдела бухгалтерского учета может выставить задачу по подтверждению признания выручки от отдельных операций отделу аналитики, зафиксировав время обращения и отслеживая статус выполнения задачи. Такой способ кооперации значительно облегчает и функции контроля. Развитие таких платформ и степень вовлеченности сотрудников в них являются определяющими факторами решения проблемы отсутствия кооперации между отделами внутри компании. В долгосрочной перспективе бирюзовые организации предлагают отказаться от создания больших, узконаправленных подразделений в пользу небольших команд по 10–12 человек разных специальностей, отвечающих за определенный территориальный участок (если речь идет об обслуживании населения) или производственную функцию.

3. *Низкий показатель ответственности.* Он является наследием нового для России оранжевого организационного уклада и отражением краеугольного камня распределения ответственности внутри организации: руководители, чьи бонусы зависят от статуса выполнения поставленных руководством задач, не передают подчиненным обещанных парадигмой свобод в достижении поставленных целей, предпочитая четко диктовать задачи и рьяно следить за их выполнением. Отсюда и берет начало проблема низкого показателя ответственности – невозможности спросить за сделанный результат. В то же время сотрудники, лишённые возможности принимать решения самостоятельно и не видя конечной цели, теряют интерес к проекту и его результатам. В случае неудачи практически невозможно найти ответственного: вся ответственность лежит целиком на руководителе, а подчиненные будут просто перекладывать вину с одного на другого. Ответственность за результаты сопровождается с вовлеченностью персонала в проект: распределив ответственность между командой

и ослабив хватку контроля, руководитель даст возможность команде решать проблемы креативнее, быстрее и, что немало важно, будет инициировать профессиональный рост и рост персональной ответственности за результат. Разумеется, делать это нужно постепенно, тщательно анализируя результаты той или иной инициативы, выявляя управленческие техники, подходящие той или иной команде, отделу. Такое решение диктует качественное внедрение оранжевой парадигмы. В долгосрочной перспективе имеет смысл повышать уровень ответственности, возложенный на сотрудников, и закладывать фундамент самоуправления. Важно иметь в виду, что нельзя просто насаждать ответственность на людей против их воли – это приведет к перенасыщению рабочими задачами. Лучшим подходом будет сравнение текущих сфер ответственности, выявление возможных кандидатов для задачи и выяснение, готовы ли они взять на себя дополнительную ответственность.

4. *Выявление приоритетных целей.* Традиционной проблемой янтарного и оранжевого укладов является оторванность людей, принимающих стратегически важные решения, от реального положения вещей. Соображения, как правило, проходят в закрытых кабинетах, а решения спускаются вниз, на уровень обычных работников как неизбежное зло, с которым им придется мириться. Возможная непрактичность и негибкость данных постановлений существенно ухудшают результаты деятельности всего отдела, а также ограничивают варианты решения той или иной проблемы. В зеленых организациях менеджмент отходит от идеи существования компании для приумножения достатка акционеров, предполагая, что сотрудники имеют такие же права на участие в делах организации, как и ее владельцы. Расширение полномочий и повышение вовлеченности сотрудников в проект подразумевают также и большую прозрачность в намерениях руководства – перед персоналом раскрывается большой

спектр проблем, давая им возможность участвовать в процессе принятия решений, влияющих на их общую работу. Подобная практика уже существует на зеленом эволюционном уровне, однако она во многом подвержена проблеме достижения консенсуса. В бирюзовой перспективе все стратегические решения принимаются на базе командных методов.

Заключение

Обобщая все вышесказанное, можно выявить глобальные проблемы организационного устройства. Так, концентрация власти принятия решений, касающихся всей организации, в руках узкого круга зачастую оторванных от реальности людей, их непоследовательная политика возложения полномочий и ответственности без права принимать самостоятельные решения на сотрудников, создающая сверхнагрузку на

персонал, а также непринятие новых способов организации управления и работы тянут общий результат деятельности вниз. Для успешной трансформации государственного сектора в будущем необходимо принятие руководством необходимых реформ. Ориентируясь на аналогичный опыт бизнес-сектора и стран ближнего и дальнего зарубежья, нами были выявлены основные этапы развития организационного устройства: от наиболее примитивных к более сложным. Развитие государственного сектора сравнивается с непрерывной эволюцией взглядов на внутреннюю организацию рабочих процессов и их взаимодействие с внешней средой, ведь общество, как и окружающая среда, находится в постоянном движении, а значит, и государственный сектор должен быть в постоянном поиске оптимальных решений.

Список литературы

1. Бирюлин С. Б. Бирюзовые утопии // Блог консалтингового агентства «Сапиенс Консалтинг» [Электронный ресурс]. – 2016. – URL: <https://www.sapcons.ru/blog/biryuzovye-utopii/> (дата обращения: 05.04.2019).
2. Вейнберг Р. Р., Московой И. Н. Применение систем управления бизнес-правилами для поддержки принятия решений стратегического корпоративного менеджмента // Управление. – 2010. – № 9-10. – С. 28–34.
3. Гусарова М. В., Овчинникова М. А. Управление по результатам в системе государственного управления в России: подходы и результаты реформирования за последние 10 лет // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 1. – С. 98–126.
4. Дубовик М. В., Зайцева Е. В., Литвишко О. В. Ценностный подход как методология оценки инновационного развития // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45. – № 3. – С. 422–431.
5. Елохов А. М., Елохова Т. А. Продуктивный зарубежный опыт, полезный для развития программно-целевого управления в России // Научный журнал «Антро». – 2015. – № 1. – С. 197–219.
6. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М. : МИФ, 2017.
7. Литвишко О. В. Роль рынка первичных размещений в модернизации российской экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2011. – № 5 (41). – С. 52–57.
8. Новикова А. В. Проблемы государственного управления в России // Известия Иркутского государственного университета. – 2012. – № 1 (8). – С. 12–18.
9. Пиаже Ж. Психология интеллекта : пер. с фр. – СПб. : Питер, 2004. (Серия «Психология-классика»).

10. Пустошкин Е. А. Трансформации на пути к бирюзовым организациям. – URL: <http://baznica.info/article/transformacii-na-puti-k-biryuzovym-organizatsiyam> (дата обращения: 25.03.2019).
11. Розин М. В. Организационное развитие: дотянуться до «бирюзовой» парадигмы // Журнал «Отдел кадров». – 2016. – № 11.
12. Титов В. А., Вейнберг Р. Р., Сахарова С. М. Обзор подходов к государственному управлению // Научное обозрение. Реферативный журнал. – 2018. – № 3. – С. 33–36.
13. Чаркина Е. С. Развитие проектного подхода в системе государственного управления: методология, опыт, проблемы : научный доклад. – М. : ИЭ РАН, 2017.

References

1. Biryulin S. B. Biryuzovye utopii [The Turquoise Utopia]. *Blog konsaltingovogo agentstva «Sapiens Konsalting»* [The Blog of the Consulting Agency "Sapiens Consulting"] [E-resource], 2016. (In Russ.). Available at: <https://www.sapcons.ru/blog/biryuzovye-utopii/> (accessed 05.04.2019).
2. Veynberg R. R., Moskovoy I. N. Primenenie sistem upravleniya biznes-pravilami dlya podderzhki prinyatiya resheniy strategicheskogo korporativnogo menedzhmenta [Application of Business Rules Management Systems to Support Strategic Corporate Management Decision-Making]. *Upravlenets* [Manager], 2010, No. 9-10, pp. 28–34. (In Russ.).
3. Gusarova M. V., Ovchinnikova M. A. Upravlenie po rezultatam v sisteme gosudarstvennogo upravleniya v Rossii: podhody i rezultaty reformirovaniya za poslednie 10 let [Management by Results in the System of Public Administration in Russia: Approaches and Results of Reforms over the Past 10 Years]. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya* [Issues of State and Municipal Management], 2014, No. 1, pp. 98–126. (In Russ.).
4. Dubovik M. V., Zaytseva E. V., Litvishko O. V. Tsennostnyy podhod kak metodologiya otsenki innovatsionnogo razvitiya [A Value Approach as a Methodology of Estimation of Innovative Development]. *Nauchnye vedomosti Belgorodskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Informatika* [Belgorod State University Scientific Bulletin Economics Information Technologies], 2018, Vol. 45, No. 3, pp. 422–431. (In Russ.).
5. Elohov A. M., Elohova T. A. Produktivnyy zarubezhnyy opyt, poleznyy dlya razvitiya programmno-tselevogo upravleniya v Rossii [Productive Foreign Experience Useful for the Development of Program-Target Management in Russia]. *Nauchnyy zhurnal «Antro»* [Scientific journal «Antro»], 2015, No. 1, pp. 197–219. (In Russ.).
6. Lalu F. Otkryvaya organizatsii budushchego [Opening of the Organization of the Future]. Moscow, MIF, 2017. (In Russ.).
7. Litvishko O. V. Rol rynka pervichnykh razmeshcheniy v modernizatsii rossiyskoy ekonomiki [The Role of the Market of Initial Offerings in Russian Economy Modernization]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2011, No. 5 (41), pp. 52–57. (In Russ.).
8. Novikova A. V. Problemy gosudarstvennogo upravleniya v Rossii [Problems of Public Administration in Russia]. *Izvestiya Irkutskogo gosudarstvennogo universiteta* [The Bulletin of Irkutsk State University], 2012, No. 1 (8), pp. 12–18. (In Russ.).
9. Piazhе Zh. Psihologiya intellekta [Psychology of Intelligence], translated from French. Saint Petersburg, Piter, 2004. (Seriya «Psihologiya-klassika»). (In Russ.).
10. Pustoshkin E. A. Transformatsii na puti k biryuzovym organizatsiyam [Transformation on the Way to Turquoise Organizations]. (In Russ.). Available at: <http://baznica.info/article/transformacii-na-puti-k-biryuzovym-organizatsiyam> (accessed 25.03.2019).

11. Rozin M. V. Organizatsionnoe razvitie: dotyanutsya do «biryuzovoy» paradigmy [Organizational Development: Reach out to the "Turquoise" Paradigm]. *Zhurnal «Otdel kadrov»* [The journal «Personnel Department»], 2016, No. 11. (In Russ.).
12. Titov V. A., Veynberg R. R., Saharova S. M. Obzor podhodov k gosudarstvennomu upravleniyu [Overview of Approaches to Public Administration]. *Nauchnoe obozrenie. Referativnyy zhurnal* [Scientific Review. Abstract Journal], 2018, No. 3, pp. 33–36. (In Russ.).
13. Charkina E. S. Razvitie proektnogo podhoda v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: metodologiya, opyt, problem, nauchnyy doklad [Development of Project Approach in Public Administration: Methodology, Experience, Problems, scientific report]. Moscow, IE RAN, 2017. (In Russ.).

Сведения об авторах

Роман Рафаилович Вейнберг

кандидат экономических наук,
доцент кафедры информатики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Veynberg.RR@rea.ru

Софья Михайловна Сахарова

специалист департамента аудита
акционерного общества «КПМГ».
Адрес: акционерное общество «КПМГ»,
123317, Москва, Пресненская набережная,
д. 10 (блок С).
E-mail: sofja.sakharova@yandex.ru

Олег Валерьевич Литвишко

кандидат экономических наук, доцент
кафедры финансового менеджмента
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский
экономический университет имени
Г. В. Плеханова», 117997, Москва,
Стремянный пер., д. 36.
E-mail: Litvishko.OV@rea.ru

Information about the authors

Roman R. Veynberg

PhD, Assistant Professor
of the Department
for Informatics of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Veynberg.RR@rea.ru

Sofja M. Sakharova

Specialist of Audit Department of the KPMG.
Address: KPMG, Block C,
10 Presnenskaya Naberezhnaya,
Moscow, 123317,
Russian Federation.
E-mail: sofja.sakharova@yandex.ru

Oleg V. Litvishko

PhD, Assistant Professor of the Department
for Financial Management
of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997,
Russian Federation.
E-mail: Litvishko.OV@rea.ru