УДК 005.1:005.96:005.591.6
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.269-274

Боліла С.Ю.
кандидат сільськогосподарських наук
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Bolila Svitlana
PhD in Agricultural Sc.
Kherson State agrarian and economic University
https://orcid.org/0000-0002-9689-6774

БІРЮЗОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ ПІД ЧАС ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті досліджено застосування бірюзового підходу в управлінні організаціями на деокупованих територіях України в умовах війни та повоєнного відновлення. Зазначено, що бірюзовий підхід, що ґрунтується на принципах самоуправління, цілісності та еволюційної мети є ефективною моделлю для забезпечення сталого розвитку та відновлення регіонів, які зазнали окупації. У роботі проаналізовано поточний стан впровадження бірюзових практик, в тому числі в маркетинговому контексті, в українських організаціях, зокрема в регіонах, що зазнали окупації та були звільнені й окреслено перспективні напрямки та шляхи їх розвитку в повоєнний час. Розглянуто приклади елементів бірюзового управління, які впроваджують, організації на деокупованих територіях та проаналізована ефективність таких підходів у контексті відновлення довіри до інституцій, підвищення мотивації персоналу та забезпечення стійкості організацій в умовах постійних змін. Висвітлено основні виклики, пов'язані з впровадженням бірюзового підходу на деокупованих територіях та шляхи їх нейтралізації. Зауважено на важливості підтримки з боку держави та громадянського суспільства у впровадженні бірюзових практик, а також на необхідності подальших досліджень для адаптації цієї моделі до українських реалій. Наголошено, що бірюзовий підхід може стати ключовим елементом у процесі трансформації управлінських систем на деокупованих територіях, сприяючи побудові більш гнучких, інклюзивних та ефективних організацій.

***Ключові слова**: бірюзове управління, війна, деокуповані території, маркетингові стратегії бірюзових організацій, перспективи впровадження бірюзових моделей.*

TEAL APPROACH TO ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: CURRENT STATE AND PROSPECTS FOR DE-OCCUPIED TERRITORIES DURING WAR AND POST-WAR RECOVERY

This article explores the application of the teal approach in organizational management, particularly in the context of Ukraine's de-occupied territories during wartime and the post-war recovery period. The teal approach, as a concept of organizational development, is based on the principles of self-management, wholeness, and evolutionary purpose. These principles become especially relevant in conditions of instability and the urgent need to restore socio-economic infrastructure. The study aims to assess teal practices in wartime conditions on de-occupied territories and to identify potential development vectors for teal management in the post-war period. To achieve the set objectives, the research employed a range of scientific methods, including monographic analysis, abstract-logical reasoning, comparative studies, and theoretical generalization. The article analyzes the current state of teal management implementation in Ukrainian organizations, especially in regions that experienced occupation and were subsequently liberated. It examines examples of organizations that are implementing elements of the teal approach and analyzes the effectiveness of such practices in restoring trust in institutions, increasing staff motivation, and ensuring organizational resilience in a context of constant change. Marketing strategies under teal practices and the ways to implement them are also outlined. The study highlights the main challenges associated with the implementation of the teal approach in de-occupied areas. However, despite these challenges, the teal model is seen as a promising framework for organizations striving for sustainable development and effective management in post-conflict recovery settings. The article emphasizes the importance of support from the state and civil society in introducing teal practices, as well as the need for further research to adapt this model to Ukrainian realities. It stresses that the teal approach can become a key element in the transformation of management systems in de-occupied territories, contributing to the creation of more flexible, inclusive, and effective organizations that will serve as active agents in the economic revival process during the post-war period.

***Keywords**: teal management, war, de-occupied territories, marketing strategies of teal organizations, prospects for implementing the teal model.*

***JEL classification:** L21,M10, M14, O21.*

© Боліла С.Ю., 2025

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія росії проти України стала не лише жорстким випробуванням, але й потужним каталізатором трансформацій у всіх сферах життя, зокрема й у бізнес-середовищі. В умовах безпрецедентних викликів, традиційні ієрархічні моделі управління часто демонструють свою обмеженість у швидкості реагування та адаптивності. На цьому тлі особливої актуальності набуває концепція бірюзових організацій – самокерованих структур, що ґрунтуються на довірі, цілісності та еволюційній меті. Хоча термін може здаватися дещо абстрактним у контексті воєнних дій, принципи бірюзового управління можуть стати потужним підґрунтям для формування ефективних стратегій та їхньої гнучкої реалізації українськими підприємствами, особливо в постраждалих регіонах, таких наприклад, як Херсонщина. Тому дослідження такого підходу до управління як в теоретичному, так і практичному аспекті набуває актуальності, як під час війни, так і буде в нагоді організаціям в період повоєнного відновлення економіки деокупованих територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бірюзовий підхід в управлінні організаціями спирається на модель розвитку організацій, що описана Фредеріком Лалу, концепт якої ґрунтується на самоорганізації, повноті самовираження працівників і еволюційній цілі організації [1]. Науковці у своїх працях досліджують еволюцію організаційних моделей від традиційних до сучасних та підкреслюють зростаючу популярність бірюзових організацій в Україні [2; 3; 4; 5]. Автори акцентують на важливості самокерованих команд, цілісності та еволюційної мети як ключових характеристик таких організацій. У подальших дослідженнях бірюзові практики вченими розглядаються як альтернатива традиційним ієрархічним моделям в умовах гнучких, інноваційних організацій. При цьому особлива увага приділяється ефективності самоуправлінських команд, ролі внутрішньої мотивації та культурі довіри [6; 7]. В практичному аспекті дослідниками обговорюються кроки впровадження бірюзової моделі управління, включаючи оцінку готовності до змін, трансформацію корпоративної культури та адаптацію системи управління [8]. Досліджено вплив бірюзових практик на залученість працівників та виявлено, що такі практики сприяють підвищенню довіри та соціальної відкритості в організаціях, що, в свою чергу, позитивно впливає на мотивацію персоналу [9].

Науковці зазначають, що впровадження бірюзових підходів вимагає змін у корпоративній культурі, підвищення зрілості працівників, розвитку навичок самоорганізації та відкритої комунікації [10]. Науковці прогнозують зростання зацікавлення бірюзовими підходами у контексті сталого розвитку, екологічної відповідальності та децентралізації управління [5; 6; 7].

В той же час, не дивлячись на збільшення публікацій з питань сучасних моделей управління, в тому числі і його бірюзового підходу, на сьогодні залишаються недостатньо дослідженими можливості його застосування під час кризових періодів, а тим паче в умовах війни, що актуалізує це питання, особливо в напрямку його імплементації на деокупованих територіях.

Мета статті. Зважаючи на актуальність сучасних моделей управління, за мету було поставлено дослідити стан бірюзового підходу до управління в умовах війни на деокупованих територіях та визначити перспективи його розвитку задля активізації організацій на відновлення територій.

У межах дослідження для досягнення поставлених цілей було застосовано комплекс наукових підходів, зокрема: метод монографічного аналізу, абстрактно-логічне мислення, порівняльні дослідження та теоретичне узагальнення. Також враховано експертні оцінки й результати особистих спостережень автора. Сукупне використання зазначених методів дало змогу сформувати обґрунтовані висновки та надати практичні рекомендації щодо шляхів вирішення окресленої проблеми.

Виклад основних результатів дослідження. Україна переживає складний період, пов'язаний з війною та необхідністю відновлення деокупованих територій. У цьому контексті важливо переосмислити підходи до управління організаціями, які діють у цих регіонах. Бірюзовий підхід, що ґрунтується на самоуправлінні, цілісності та еволюційній меті, може стати ефективною моделлю для забезпечення сталого розвитку та відновлення. Бірюзова організація, концепція якої була детально описана Фредеріком Лалу, є більш пласкою структурою, що характеризуються відсутністю традиційної ієрархії і рішення в ній приймають на основі консенсусу, що сприяє повній реалізації потенціалу працівників, врахуванню їхніх особистих цінностей та потреб. Крім того, організація розглядається як живий організм, що розвивається відповідно до змін у зовнішньому середовищі [1]. Ці принципи можуть бути особливо корисними для організацій, що діють у деокупованих регіонах, де необхідно швидко адаптуватися до нових умов та забезпечити ефективне управління ресурсами.

До початку повномасштабного вторгнення, концепція бірюзових організацій лише починала проникати в українське бізнес-середовище. Окремі компанії експериментували з елементами самоврядування та більш людиноцентричними підходами, зокрема, з присутністю іноземного капіталу, в освітньому та громадському секторах.

Наразі, повноцінне впровадження бірюзового управління в класичному розумінні Фредеріка Лалу на підприємствах деокупованих територій є скоріше винятком, ніж правилом. Причини цього криються у специфічних умовах воєнного часу, а саме : пріоритет виживання та оперативного реагування, бо в умовах активних бойових дій , поблизу постійних обстрілів та гуманітарної кризи, більшість організацій зосереджені насамперед на фізичному виживанні, збереженні критично важливих процесів та оперативному реагуванні на надзвичайні ситуації; знищення офісів, складів, транспортних шляхів та нестабільний зв'язок ускладнюють налагодження складних самокерованих процесів, що потребують ефективної комунікації та координації;

міграція населення та мобілізація призводять до нестачі кваліфікованих кадрів та руйнування сталих команд, що є основою бірюзового управління; постійна загроза життю та невизначеність майбутнього створюють високий рівень стресу, що може ускладнювати побудову довірливих та самокерованих команд.

Однак, на деокупованих територіях вже зараз спостерігаються окремі елементи, що корелюють з принципами бірюзового управління, часто виникаючи з необхідності. Так, наприклад, місцеві громади демонструють високий рівень самоорганізації для надання допомоги постраждалим, забезпечення базових потреб та відновлення критичної інфраструктури; працівники комунальних служб, медичних закладів та невеликих підприємств часто змушені приймати самостійні рішення в умовах відсутності чіткого централізованого управління; в умовах кризи зростає важливість співпраці між різними організаціями та окремими людьми для спільного вирішення проблем. Тобто, війна стала потужним каталізатором для переосмислення традиційних моделей управління.

В умовах військових дій, коли централізоване управління часто виявляється неефективним через швидкі зміни обставин, бізнес, що базується на довірі та самостійності команд, демонструє більшу живучість. Співробітники, які відчувають свою відповідальність та мають право приймати рішення на місцях, здатні швидше адаптуватися до нових реалій, знаходити нестандартні рішення та підтримувати безперервність бізнесу.

Так, у Херсоні, який пережив окупацію та відчуває постійну загрозу, цінність самоорганізації та ініціативи проявилася особливо гостро. Місцеві підприємці та волонтери були змушені брати на себе відповідальність за забезпечення життєдіяльності громади, координуючи зусилля без чітких вертикальних вказівок. Цей досвід може стати підґрунтям для розвитку бірюзових принципів у місцевому бізнесі після деокупації.

До того ж бірюзове управління на сьогодні є основою для маркетингової адаптивності. В умовах війни, коли ринкові умови змінюються щодня, а споживча поведінка стає непередбачуваною, ключовою перевагою бірюзових організацій є їхня здатність до швидкої адаптації. Самокеровані команди, наділені повноваженнями приймати рішення, можуть оперативно реагувати на нові виклики та можливості, коригуючи маркетингові стратегії без тривалих бюрократичних процедур. Це особливо важливо для підприємств Херсона, які стикаються з унікальними локальними проблемами та потребами споживачів, що пережили окупацію та відчували постійну загрозу.

Враховуючи ситуацію, можна виділити основні акценти маркетингових стратегій бірюзових організацій в умовах війни:

- автентичність та емпатія в комунікації, бо в умовах кризи споживачі особливо цінують щирість та розуміння їхніх переживань. Бірюзові організації, з їхнім акцентом на цілісності, можуть будувати маркетингові комунікації на основі емпатії, відкритості та підтримки. Розповідання реальних історій співробітників та клієнтів, демонстрація соціальної відповідальності та підтримки місцевої громади (особливо важливої для Херсона) можуть значно підвищити лояльність;
- гнучкий асортимент та швидка адаптація пропозиції, бо самокеровані команди, що безпосередньо контактують зі споживачами, можуть швидко виявляти зміни в їхніх потребах та оперативно коригувати асортимент. Це може включати переорієнтацію на товари першої необхідності, локальну продукцію (важливо для підтримки херсонських виробників), або розробку нових продуктів/послуг, що відповідають поточним викликам;
- персоналізація на основі глибокого розуміння потреб, коли бірюзові організації заохочують тісніші зв'язки між співробітниками та клієнтами. Це дозволяє краще розуміти індивідуальні потреби та пропонувати персоналізовані рішення, акції та комунікацію. Для херсонців, які пережили складні часи, індивідуальний підхід може мати особливу цінність;
- маркетинг, орієнтований на цінності та підтримку спільноти, бо еволюційна мета бірюзових організацій передбачає фокус на загальному благі. Маркетингові кампанії можуть бути спрямовані на підтримку місцевої громади, волонтерських ініціатив, відновлення регіону (актуально для Херсона). Прозорість щодо соціальних ініціатив та внеску компанії у подолання наслідків війни може зміцнити зв'язок з клієнтами;
- оперативне реагування та кризові комунікації, зважаючи на те, що в умовах війни швидкість та прозорість комунікації є критично важливими. Самокеровані команди можуть оперативно надавати актуальну інформацію про роботу магазинів, наявність товарів, зміни в графіку, а також ефективно реагувати на кризові ситуації та запити споживачів.

Основними шляхами реалізації маркетингових стратегій в бірюзових організаціях під час війни є: створення самокерованих маркетингових команд, коли командам, відповідальним за окремі сегменти ринку або продуктові лінійки, надається автономія у розробці та реалізації маркетингових планів; заохочення прямого спілкування з клієнтами на всіх рівнях, коли забезпечуються можливості для співробітників різних відділів (не лише маркетингу) безпосередньо взаємодіяти зі споживачами для кращого розуміння їхніх потреб; застосування гнучких інструментів та платформ для швидкого збору зворотного зв'язку, проведення опитувань, аналізу соціальних мереж та оперативного внесення змін до маркетингових кампаній; підтримка експериментів та ініціативи "знизу", коли створення середовища, в якому кожен співробітник може пропонувати нові маркетингові ідеї та брати участь у їхній реалізації; регулярні відкриті обговорення та обмін інформацією, що забезпечує прозорість щодо маркетингових планів, результатів й викликів та залучає всі зацікавлених учасників до обговорення та прийняття рішень; вкладання в навчання та розвиток маркетингових навичок, коли співробітникам надаються можливості для опанування новітніх маркетингових інструментів та підходів, що вкрай необхідні для роботи в

умовах війни.

Щодо перспектив розвитку маркетингових стратегій у повоєнний період, то вважаємо, що набувши досвіду бірюзової практики, компанії матимуть міцну основу для подальшого поглиблення персоналізації на основі відновлених даних та потреб; активного використання цифрових каналів комунікації та e-commerce; розбудови довгострокових відносин з клієнтами на основі довіри та взаємодії ; впровадженні інноваційних технологій та розробці нових продуктів/послуг для відновлення економіки; підтримці сталого розвитку та соціально відповідального споживання.

Бірюзове управління надає українським підприємствам, особливо в таких постраждалих регіонах, як Херсонщина, унікальні переваги для розробки та реалізації ефективних маркетингових стратегій в умовах військових викликів. Ґрунтуючись на принципах самоорганізації, цілісності та еволюційної мети, такі організації можуть демонструвати більшу гнучкість, емпатію та здатність до швидкої адаптації до мінливого ринкового середовища.

Заохочення ініціативи співробітників, відкрита комунікація та фокус на цінностях і підтримці спільноти стануть ключовими факторами для формування лояльності покупців та забезпечення сталого розвитку бізнесу як під час війни, так і в період повоєнного відродження України. Бірюзове управління, завдяки своїй гнучкості, адаптивності та орієнтації на самостійність команд, може бути перспективним для впровадження в багатьох сферах та галузях, особливо в сучасному динамічному світі. Такими, наприклад, ми вбачаємо деякі з них, з урахуванням українського контексту та потенціалу повоєнного відновлення [табл. 1].

Таблиця 1

Перспективні напрямки впровадження бірюзової моделі управління в повоєнний період для деокупованих територій

Сфера	Перспективність	Переваги
Інформаційні технології	Досвід використання гнучких методологій (Agile, Scrum), висококваліфіковані IT - фахівці часто прагнуть автономії та можливості самостійно приймати рішення. Важливість IT для підтримки критичної інфраструктури та зв'язку й активна цифровізація під час повоєнного відновлення	Швидка адаптація до змінних вимог клієнтів, висока інноваційність, залученість та мотивація персоналу, ефективна робота в складних проєктах.
Креативні індустрії (маркетинг, реклама, дизайн, медіа):	У цих галузях цінується креативність, нестандартне мислення та швидке реагування на тренди. Бірюзове управління може створити сприятливе середовище для генерації інноваційних ідей та їхньої оперативної реалізації. Повоєнний період потребуватиме потужних креативних рішень для відновлення іміджу країни та просування українських товарів і послуг.	Висока гнучкість у розробці та впровадженні кампаній, залучення творчого потенціалу кожного співробітника, швидка адаптація до змінних потреб ринку.
Освітня сфера (приватні школи, онлайн-платформи, EdTech-стартапи):	Бірюзові принципи можуть сприяти створенню більш гнучких та орієнтованих на учня освітніх моделей. Автономія викладачів, залучення учнів до прийняття рішень та фокус на цілісному розвитку особистості відповідають принципам бірюзового управління. Повоєнна відбудова потребуватиме якісної та інноваційної системи освіти.	Підвищення мотивації та залученості викладачів, індивідуалізація навчального процесу, розвиток самостійності та відповідальності учнів.
Соціальний сектор та громадські організації (ГО)	У некомерційних організаціях головною метою є служіння суспільству. Самоорганізовані команди волонтерів та ГО можуть ефективно реагувати на нагальні потреби громади, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення.	Висока мотивація та залученість співробітників, ефективне використання ресурсів, швидке реагування на потреби громади.
Сфера охорони здоров'я (приватні клініки, медичні центри):	Надання послуг вимагає високого рівня професіоналізму та відповідальності. Бірюзове управління може сприяти створенню середовища, де медичні працівники мають більшу автономію у прийнятті рішень щодо лікування пацієнтів, а командна робота та обмін знаннями є пріоритетом. Після війни матиме підвищений попит на якісні медичні послуги.	Підвищення якості медичного обслуговування, покращення комунікації між медичним персоналом, швидке прийняття рішень у критичних ситуаціях.
Малий та середній бізнес (МСБ)	МСБ часто є більш гнучкими та адаптивними за великі корпорації. Впровадження бірюзових принципів може допомогти їм ще більше підвищити свою маневреність та конкурентоздатність, особливо в умовах нестабільної економіки та повоєнного відновлення.	Швидке прийняття рішень, тісні зв'язки між співробітниками, висока адаптивність до змін ринку.
Аграрний сектор (інноваційні фермерські господарства, кооперативи):	Впровадження сучасних технологій та інноваційних підходів в аграрному секторі вимагає гнучкості та самостійності. Бірюзові принципи можуть сприяти ефективній роботі невеликих команд, відповідальних за окремі напрямки діяльності (вирощування, переробка, збут). Повоєнне відновлення потребуватиме розвитку стійкого та ефективного аграрного сектору.	Підвищення ефективності виробництва, швидке впровадження нових технологій, залучення знань та досвіду працівників.

Джерело: сформовано автором

Повоєнне відновлення деокупованих територій, таких як Херсонщина, відкриває унікальне вікно можливостей для впровадження прогресивних моделей управління, включаючи бірюзові принципи:

- створення «з нуля» нових організацій та перебудова існуючих, зважаючи , що відновлення економіки передбачатиме створення нових підприємств та реорганізацію старих і це дає шанс закласти бірюзові принципи в основу їхньої діяльності з самого початку;
- залучення інвестицій, орієнтованих на сталий та відповідальний розвиток, бо міжнародні та внутрішні інвестори все більше цікавляться компаніями з прозорим управлінням, соціальною відповідальністю та гнучкістю, що є ключовими характеристиками бірюзових організацій;
- повернення та залучення кваліфікованих кадрів, бо в повоєнний період створення привабливого робочого середовища з високим рівнем автономії, можливостями для самореалізації та цілісним підходом до співробітників може стати конкурентною перевагою у боротьбі за талановитих працівників;
- сприяння розвитку інновацій та технологічного прогресу, внаслідок того, що бірюзові організації, які заохочують ініціативу та експерименти, можуть стати драйверами впровадження новітніх технологій у процеси відновлення та розвитку економіки деокупованих територій;
- формування сильних та resilient-них громад, бо бірюзові принципи, що базуються на довірі та співпраці, можуть сприяти створенню згуртованих колективів, здатних ефективно вирішувати спільні проблеми та будувати стійке майбутнє.

Впровадження бірюзового підходу на деокупованих територіях може сприяти підвищенню ефективності управління завдяки децентралізації та залученню місцевих громад до процесів прийняття рішень; відновленню довіри, бо прозорість та участь громадян у управлінні сприяють відновленню довіри до інституцій; сталому розвитку через те, що організації, які діють за бірюзовими принципами, краще адаптуються до змін та сприяють довгостроковому розвитку регіону. В той же час, незважаючи на переваги, впровадження бірюзового підходу може стикатися з такими викликами, як культурні бар'єри та опір змінам , коли традиційні уявлення про управління можуть перешкоджати прийняттю нових моделей, бо як керівники, так і співробітники можуть чинити опір відходу від звичних ієрархічних структур.; глибокі психологічні травми, коли пережитий досвід окупації та бойових дій може призвести до недовіри та складнощів у налагодженні ефективної співпраці; дефіцит ресурсів, бо впровадження нових підходів потребує часу та ресурсів, які можуть бути обмеженими в деокупованих регіонах; корупційні ризики, коли у процесі відновлення існує ризик нецільового використання коштів та зловживань, що може підірвати довіру та ефективність самокерованих команд; необхідність навчання, бо працівники та керівники потребують відповідної підготовки для ефективного застосування бірюзових принципів.

Стратегічними напрямами впровадження бірюзового управління на деокупованих територіях у повоєнний період з метою нейтралізації ризиків можуть виступати:

- освітні програми та тренінги з метою проведення навчальних заходів для керівників та співробітників щодо принципів бірюзового управління та практичних інструментів їхнього впровадження;
- підтримка пілотних проєктів та заохочення окремих організацій до експериментування з елементами бірюзового управління та поширення успішного досвіду;
- залучення зовнішніх експертів та менторів з метою консультаційної підтримки від фахівців з бірюзового управління, які мають досвід роботи в кризових умовах;
- створення платформ для обміну досвідом та співпраці з метою об'єднання професійної спільноти, що цікавиться бірюзовим управлінням, для обміну знаннями та спільного вирішення проблем;
- державна підтримка та створення сприятливого регуляторного середовища задля заохочення впровадження прогресивних моделей управління через грантові програми, податкові пільги тощо;
- акцент на цінностях та еволюційній меті для формування організаційної культури, що базується на спільних цінностях та прагненні до позитивних змін у громаді.

Висновки. Таким чином, перспективи розвитку бірюзового управління в Україні під час війни та повоєнний період є значними , багатогранними , але в той же час досить складними. Вони охоплюють не лише економічне зростання та підвищення конкурентоздатності, але й формування більш стійкого, інноваційного, соціально відповідального та людиноцентричного суспільства. Усвідомлене та послідовне впровадження цих принципів може стати одним із ключових факторів успішного відновлення та подальшого процвітання України, включаючи Херсонську область. Однак для успішної реалізації бірюзового підходу в управлінні організаціями необхідно подолати існуючі виклики та забезпечити відповідну підтримку з боку держави та громадянського суспільства. Важливо зазначити, що впровадження бірюзового управління є поступовим процесом і не обов'язково передбачає повну відмову від ієрархії. Часто ефективним є гібридний підхід, коли елементи бірюзового управління застосовуються в окремих командах або підрозділах. Успіх впровадження залежить від готовності керівництва до делегування повноважень, рівня довіри в колективі та розвитку відповідних навичок у співробітників. Український контекст, особливо в умовах війни та післявоєнного відновлення, може накладати свій відбиток на процес провадження, вимагаючи адаптації бірюзових принципів до місцевих реалій. Загалом, сфери та галузі, де цінується інноваційність, гнучкість, швидкість реагування та висока кваліфікація співробітників, мають значний потенціал для успішного впровадження бірюзового управління в Україні та на звільнених територіях. Повоєнний період може стати сприятливим часом для експериментів та впровадження нових, прогресивних моделей управління, що потребує подальших досліджень за цим напрямком . Серед важливих напрямів для майбутніх наукових розвідок можна виділити: оцінку економічної ефективності бірюзових моделей управління

в українських реаліях ; вивчення соціально-психологічних бар'єрів на шляху до впровадження таких підходів та аналіз можливостей інтеграції бірюзових практик у різних сферах економіки та ін.

Список використаних джерел:

1. Лалу Ф. (2017). Компанії майбутнього ; пер. з англ. Р. Клочко. Хар-ків : Клуб Сімейного Дозвілля, 544 с.
2. Наливайко Т. (2020). Еволюційна детермінація організаційних структур управління. Економічний дискурс, Вип. 4. С. 64-74. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-7.
3. Пекар В. (2016). Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ : Фоліо, 172 с.
4. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. (2019). Визначення місця формальних організацій в теорії бірюзових організацій. Вчені записки Університету «КРОК». № 2(54). С. 17-31. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31.
5. Євтухова С.М., Кулініч Т.В., Стовба Т.А. (2021). Бірюзові підходи до управління компаніями: зарубіжний досвід та національна практика. Інвестиції: практика та досвід, № 13-14. С. 64–71. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.64.
6. Джур О.Є., Шепеленко Д.Ю. (2021). Застосування Teal моделі в системі управління української компанії. Економіка та суспільство, Вип. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-78.
7. Кощій О. (2022). Управління людськими ресурсами у бірюзових організаціях. Економічний форум, № 3. С. 72-78. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-9.
8. Джогола А. (2023). Teal-організації: новий погляд на управління. HURMA. URL: https://hurma.work/blog/teal-organizacziyi-novyj-poglyad-na-upravlinnya//.
9. Muriel Davies. (2023). Can Teal practices increase employees' work engagement? Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance, Vol. 19. No. 1, Pp. 96-104. DOI: https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1662.
10. Вольська А., Бачинська М. (2024). Бірюзові організації: переваги та недоліки управління. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали VI Міжнар. наукт.-практ. інтернет-конференції, (27-28 березня 2024 р). Львів: ЛНУП, С. 315- 317. URL: https://surli.cc/htbetl.

References:

1. Lalu, F. (2017). Kompanii majbutnogo [Companies of the future]. Harkiv : Klub Simejnogo Dozvillya. [in Ukrainian].
2. Nalyvaiko, T. (2020). Evoliutsiina determynatsiia orhanizatsiinykh struktur upravlinnia [Evolutionary determination of organizational management structures]. Economic discourse, No. 4. Pp. 64-74. DOI: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-7. [in Ukrainian].
3. Pekar V. (2016) Riznobarvnyi menedzhment. Evoliutsiia myslennia, liderstva ta keruvannia [Colourful management. The evolution of thinking, leadership and coordinating]. Kyiv: Folio. [in Ukrainian].
4. Zhosan, H.V. & Kyrychenko, N.V. (2019). Vyznachennia mistsia formalnykh orhanizatsii v teorii biriuzovykh orhanizatsii [Determining the place of formal organizations in the theory of turquoise organizations]. Academic notes of the KROK University. No. 2(54). Pp. 17-31. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31. [in Ukrainian].
5. Yevtukhova, S., Kulinich, T. & Stovba, T. (2021). Biriuzovi pidkhody do upravlinnia kompaniiamy: zarubizhnyi dosvid ta natsionalna praktyka [Teal approaches to company management: foreign experience and national practice]. Investments: practice and experience, No. 13-14. Pp. 64–71. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.13-14.64. [in Ukrainian].
6. Dzhur, O.Ye., & Shepelenko, D.Yu. (2021). Zastosuvannia Teal modeli v systemi upravlinnia ukrainskoi kompanii [Application of the Teal model in the management system of a Ukrainian company]. Economy and society, No. 32. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-78/. [in Ukrainian].
7. Koshchii, O. (2022). Upravlinnia liudskymy resursamy u biriuzovykh orhanizatsiiakh [Human resource management in teal organizations]. Economic Forum, No. 3.Pp. 72–78. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-3-9. [in Ukrainian].
8. Dzhogola, A. (2023). Teal-orhanizatsii: novyi pohliad na upravlinnia [Teal organizations: a new perspective on management]. HURMA. Retrieved from: https://hurma.work/blog/teal-organizacziyi-novyj-poglyad-na-upravlinnya//. [in Ukrainian].
9. Davies, M. (2023). Can Teal practices increase employees' work engagement? Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance, No. 19(1). Pp. 96–104. DOI: https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1662. [in English].
10. Volska, A., & Bachynska, M. (2024). Biriuzovi orhanizatsii: perevahy ta nedoliky upravlinnia [Teal organizations: advantages and disadvantages of management]. Current problems of modern business: accounting, financial and managerial aspects: materials of the VI International Scientific-Practical Internet Conference, (March 27-28, 2024). Lviv: LNUP, pp. 315- 317. [in Ukrainian].