

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-78>

УДК 331.1

## ЗАСТОСУВАННЯ TEAL МОДЕЛІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ УКРАЇНСЬКОЇ КОМПАНІЇ

### APPLICATION OF TEAL MODEL IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE UKRAINIAN COMPANY

**Джур Ольга Євгенівна**

кандидат технічних наук, доцент,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3307-9985>

**Шепеленко Дар'я Юрїївна**

здобувач другого (магістерського) рівня освіти,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2611-6998>

**Dzhur Olha, Shepelenko Daria**  
Oles Honchar Dnipro National University

Стаття присвячена закономірному процесу трансформації організацій, що забезпечує розвиток усіх сфер економіки та суспільства. Показані тенденції вдосконалення моделей організацій щодо вимог сучасності та задля збільшення ступеню сприйнятливості робітниками організації. Досліджена одна із сучасних моделей організації, а саме бірюзова організація. Проаналізовані передумови та кроки виникнення таких організацій, досліджені наробки практиків в цій сфері. Проаналізовано процес прийняття рішень та отримання зворотного зв'язку в рамках робочого процесу. Вивчено досвід компаній як на українському, так і на міжнародному ринках. Досліджено головні проблеми, які виникають під час здійснення діяльності бірюзових організацій, сформульовані рекомендації щодо доцільності використання такої моделі на прикладі вітчизняної компанії «СЕНТРАВИС ПРОДАКШН УКРАЇН».

**Ключові слова:** teal (бірюзова) модель, розвиток, самоуправління, холократія, самоменеджмент, управління.

Статья посвящена закономерному процессу трансформации организаций, обеспечивающему развитие всех сфер экономики и общества. Показаны тенденции усовершенствования моделей организаций относительно требований современности и для увеличения степени восприимчивости работниками организации. Исследована одна из современных моделей организации, а именно бирюзовая организация. Проанализированы предпосылки и шаги по возникновению таких организаций, исследованы наработки практиков в этой сфере. Проанализирован процесс принятия решений и получения обратной связи в рамках рабочего процесса. Изучен опыт компаний как на украинском, так и международном рынках. Исследованы главные проблемы, возникающие при осуществлении деятельности бирюзовых организаций, сформулированы рекомендации по целесообразности использования такой модели на примере отечественной компании «СЕНТРАВИС ПРОДАКШН УКРАИНА».

**Ключевые слова:** teal (бирюзовая) модель, развитие, самоуправление, холократия, самоменеджмент, управление.

The article is devoted to topical issues of the process of transformation of organizations that ensure the development of all spheres of economy and society. The tendencies of improvement of models of the organizations concerning requirements of the present and increase of level of susceptibility of workers of the organization are shown. The aim of the study is to analyze the innovative turquoise (teal) model of development, which determines the structure and mechanisms of coordination of the organization through a system of works, working groups and related processes based on the essential characteristics of the organization that can bring a particular Ukrainian company the development of employee awareness. Methods of system analysis and expert survey were used in determining the essential characteristics of turquoise organizations and their assessment of the level of efficiency of the company's employees in the orange and turquoise type. The preconditions and steps for the emergence of such organizations, their evolutionary development are analyzed, the work of practitioners in this field is studied. The decision-making process and receiving feedback within the workflow are analyzed. Systematized data on the main aspects of the

turquoise organization as an organizational model of the future. The main characteristics of the model at the individual and collective level with concentration on the internal and external aspect are highlighted. The processes of transformation of the company from orange type to turquoise are shown. Necessary measures are allocated. The decision-making process is analyzed. The experience of companies in both Ukrainian and international markets in connection with the issue of changing the management model is studied. The main problems that arise in the implementation of the activities of turquoise organizations are studied, recommendations are made on the feasibility of using such a model on the example of the domestic company «CENTRAVIS PRODUCTION UKRAINE». The research can be useful for managers of companies that intend to implement a turquoise model of the organization in the formation of optimal measures for the transformation of the model and the expected receptivity of the staff of the organization.

**Keywords:** teal organizations, holacracy, self-management, administration, hierarchy, feedback.

**Постановка проблеми.** Динамічне середовище та зміни в епоху цифровізації вимагають від персоналу організацій постійного удосконалення та творчого підходу при виконанні своїх обов'язків з метою найкращого забезпечення потреб клієнтів і подальшого розвитку своїх організацій. Тому робітники організацій сьогодні очікують не тільки наявності гарного соціального пакету, але й можливостей для розвитку та цікавих завдань. Науковці та практики вишукують нові засоби, які дозволять організаціям забезпечувати ріст, як умову тривалого функціонування та розвитку. Вирішення цих питань для сучасних організацій можливо в рамках «бірюзових організацій».

Кожен перехід до нового етапу свідомості відкривав нову еру в історії людства. На кожному етапі все змінювалося: суспільство (перехід від сімейних угруповань до племен, імперій до національних держав); економіка (від пошуку кормів до садівництва, сільського господарства та індустріалізації); силові структури; роль релігії. З кожним новим етапом у свідомості людини відбувався прорив у здатності до співпраці, що викликало нову організаційну модель. Організації, якими ми їх знаємо сьогодні, є просто вираженням нашого нинішнього світогляду, нашого нинішнього етапу розвитку. Кожного разу, коли людство, як вид, змінювало уявлення про світ, ми приходили до більш потужних типів організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню основних моделей організації – класичній, або механістичній, бюрократичній, неокласичній або органічній, інституційній та системній моделі присвячено багато системних праць таких вітчизняних і закордонних авторів, як Аккоф Р.Л., Андрушків Б.М., Белоусенко М.В., Беляєв А.А., Богданов О.О., Коротков Е.М., Гібсон Дж.Л., Іванцевіч Д.М., Доннеллі Д.Х.-мол., Гуяр Ф.Ж., Келлі Дж., Марченко О.М., Монастирський Г.Л., Томаневич Л.М., Терещенко Т.В., Холл Р.Х. та інші. Специфіці реалізації різних концепцій розви-

тку (мінімалізму, холізму, анімалізму) високотехнологічних підприємств присвячена авторська стаття [1].

Ідеї безієрархічної організації, яка децентралізує владу у всій організації та створює робочий простір, що пропонує підвищену самостійність та цілісний погляд на добробут працівників, були сприйняті та обговорені практиками та бізнес-журналами, серед яких слід виділити Фредеріка Лалу – консультанта та партнера консалтінгової фірми McKinsey [2]. Через зростаючий інтерес до організацій, які слідує за новими організаційними умовами та надають більш цілісні стратегії, академічні заклади прагнули пролити світло на нові розробки у самокерованих організаціях. В цьому напрямку слід виділити таких вчених, як Е. Едмондсон, Е. Велінов, В. Васильєв та І. Денисов [3; 4]. Дослідники, такі як і Фредерік Лалу, здійснили тематичні дослідження та показали структуру, культуру, практику та процеси, а також спробували зрозуміти, як працюють ці менш ієрархічні організації та які обмеження вони висувають. Також Е. Едмондсон та Майкл Лі виявили, що щоденне самоуправління та винахідливість робочого середовища (наприклад, зворотній зв'язок) приводять до оптимізації рутинних робочих операцій [3]. Більш децентралізований підхід самокерованих організацій та колективів досліджував Дж. Баркер [5]. Е. Едмондсон та М. Лі досліджували засоби, які може зробити працівників більш продуктивними, зайнятими та чуйними [3].

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Більшість нових форм професійних стосунків, які ми спостерігаємо останні десятиріччя, є передвісниками епохи «бірюзового менеджменту» – різні види фрілансу, проектна зайнятість, гнучкі графіки, робота поза офісом із різних куточків світу. Тому актуальним є аналіз впливу засобів бірюзової організації при імплементації на прикладі українського підприємства. Незва-

жаючи на ґрунтовні теоретичні дослідження розробників моделі бірюзової організації потребує уваги вагомості основних характеристик інноваційної моделі при впровадженні в різного типу організацій.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз інноваційної бірюзової (teal) моделі розвитку, що визначає структуру та механізми координації діяльності організації через систему робіт, робочі групи і процеси, пов'язані з ними на основі суттєвих характеристик організації, які зможуть вивести конкретну українську компанію на новий рівень ефективності та розвитку свідомості працівників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Із 1970-х років такі ідеї, як менш ієрархічна організація та самокеровані команди, розвивалися серед різних практиків та дослідників організації [3]. Команди, які були створені на засадах самоуправління, зросли у світі бізнесу й були засновані по всій Європі [6]. Нові організаційні проекти, наприклад, Холократія [7], були прийняті великими компаніями, як «Morning Star», «Patagonia», «Valve» і «Zappos» [2], а також в усіх галузях промисловості [7]. Багато великих корпорацій, які є ієрархічними в традиційному розумінні, прагнуть до самоуправління, наприклад, за допомогою впровадження самокерованих команд у своїй ієрархічній організаційній структурі [2]. Проте потрібно розуміти те, через що з'явилися такі погляди й сама назва. Початок історії бірюзових організацій пов'язаний із 60-ми роками ХХ століття і публікацією Клер Грейвз теорії спіральної динаміки. Згідно із розробленою теорією людина проходить декілька сходинок розвитку, кожній з яких відповідає певний колір, зокрема, червоний, жовтий, синій тощо. У 2014 р. Фредерік Лалу опублікував свою книгу «Компанії майбутнього», у якій використав схожий підхід до виділення стадій розвитку компанії та виділив наступні типи компаній:

1) Червоні (таким організаціям притаманна постійна демонстрація влади задля тримання підлеглих у покорі; організація залишається активною за допомогою страху). Прикладами таких організацій є мафія та вуличні банди;

2) Жовті (у таких організаціях управління здійснюється згори вниз, також існує висока формалізація ролей, головною метою є стабільність, яка забезпечується суворим виконанням процесів). Прикладами є державні установи, державні школи, армія;

3) Помаранчеві (головною метою таких організацій є подолання конкуренції, досяг-

нення прибутку та зростання; її досягнення є можливим тільки тоді, коли буде здійснюватися контроль над тим, що робити, а свобода надаватиметься щодо того, як саме зробити). Результатом таких організацій є інновації (спричинені конкуренцією) та можливість кар'єрного росту від рядового працівника до директора, якщо віддано працювати. Прикладами є транснаціональні компанії, чартерні школи та загалом більшість організацій сьогодення;

4) Зелені (організації приділяють багато уваги делегуванню завдань, мотивації співробітників та створенню внутрішньої культури на спільних цінностях). Головним недоліком організації є відносини між співробітниками, оскільки вони здійснюються у формі «дорослий – дитина», а не «дорослий – дорослий», як у бірюзових організаціях;

Останньою стадією розвитку Лалу виділив бірюзові (teal) організації. Бірюзові організації представляють наступний рівень розвитку свідомості, коли організація зазнає перформатування для того, щоб сприйматися як живий організм, а не машина.

На рис. 1 представлено еволюційний розвиток організаційних моделей та типів їх управління.

Отже, розглянемо головні ознаки бірюзових організацій та труднощі, які виникають під час діяльності. По-перше, *самоорганізація*. Концентрація влади нагорі має безліч проблем і виявляє тіньовий бік кожної людини, а саме недовіру, страх, заздрість, інтриги, що породжує покору й образу. Як наслідок, у такому середовищі немає місця ні мотивації, ні самовираженню. Саме тому бірюзові організації прагнуть подолати проблему нерівномірного розподілу влади за допомогою розширення прав та можливостей співробітників, що дає їм змогу робити людей більш залученими у життя компанії. Як наслідок, у таких організаціях є безліч команд, які існують окремо одна від одної та без керівника. Отже, вони розподіляють обов'язки між собою й приймають рішення самостійно, хоча можуть порадитися з іншими членами команди. Ось тут виникає проблема зменшення продуктивності. Працівник, який не розуміє чітко свої обов'язки та завдання, не зможе їх належно виконати, і як наслідок, стане немотивованим і непродуктивним. Для зменшення цієї проблеми важливо побудувати середовище зворотного зв'язку щодо контексту щоденних процесів чи завдань, пов'язаних з реалізацією проектів. Також варто згадати про те, що самооргані-

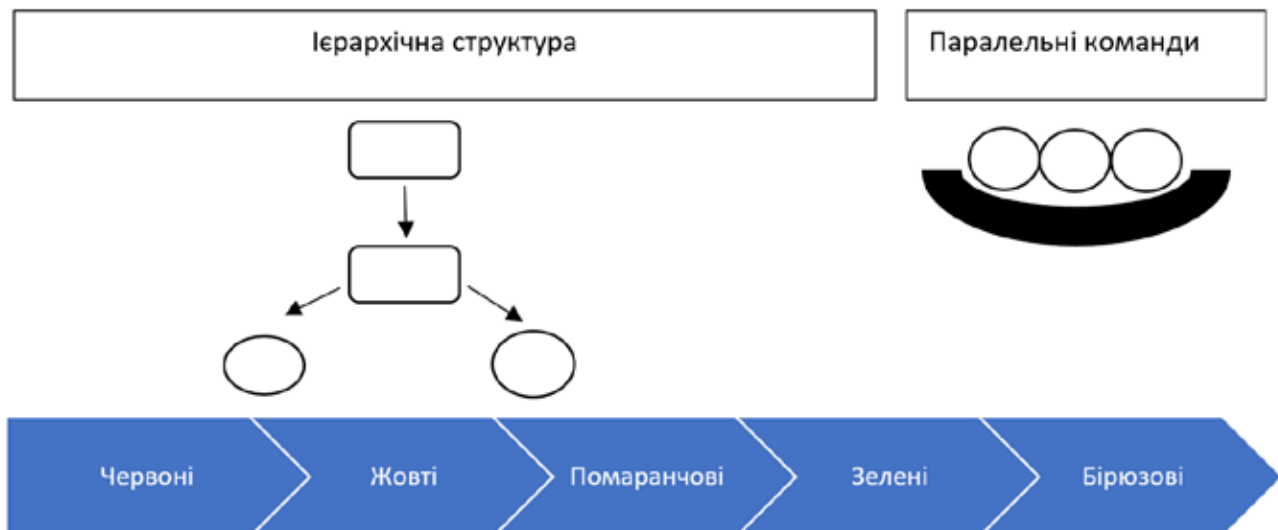


Рис. 1. Еволюційний розвиток організаційних моделей та типів їх управління

зація є можливою тільки за наявності сильної та спрацьованої команди, у якій кожен член має свою сильну сторону, а разом вони доповнюють один одного, довіряють один одному та діляться один з одним інформацією, проте побудова такої команди вимагає затрат великої кількості часу та сил. По-друге, *цілісність*. Кожен член команди бірюзової організації вважається перш за все особистістю, тому заохочуються всі прояви емоцій, адже люди, тільки будучи собою, можуть краще зрозуміти один одного й знайти спільну мову. Як наслідок, бірюзову організацію можна визначити за наявністю спільних цінностей, відкритості, створенням середовища психологічної безпеки та вмінням ефективно вирішувати конфлікти. По-третє, *еволюційна мета*. Для того, щоб усі команди працювали й розвивали компанію в одному напрямі, потрібна наявність спільної мети, яка не пов'язана з грошима й може стимулювати людей діяти задля її досягнення. Зазвичай бірюзові організації розглядаються як такі, що мають своє життя та відчуття спрямованості. Замість того, щоби намагатися передбачити та контролювати майбутнє, членам організації пропонують вислухати кожного та зрозуміти, якою організація хоче стати, якої мети вона хоче досягнути. Отже, стимулюється незвичний підхід знизу догори, коли працівники проявляють власну ініціативу й пропонують свої ідеї для покращення організації. Аналізуючи всі аспекти життя та ознаки бірюзових організацій, виділяємо процес, який є найбільш проблематичним та яким пишуться найбільше, а саме процес прийняття рішень. Практично всі бірюзові організації в тій чи іншій формі

використовують те, що називається консультативним процесом. Він здійснюється в багатьох формах, але сутність є такою: будь-яка людина може приймати будь-яке рішення, звернувшись за порадою до всіх, хто може зазнати значного впливу, та людей, які мають досвід у цьому питанні. Отримана порада завжди повинна бути врахованою. Проте сенс не в тому, щоби створювати компромісне рішення, яке відповідає всім побажанням, а в отриманні доступу до колективної мудрості щодо пошуків обґрунтованого рішення. З урахуванням усіх порад та перспектив, які відповідальна особа отримала, вона вибирає те, що вона вважає найкращим способом дій. Порада – це просто порада. Жоден співробітник незалежно від його важливості не може сказати особі, що приймає рішення, що вирішити. Зазвичай особою, яка приймає рішення, є людина, яка вперше помітила проблему, або людина, яку вона найбільше зачепила. На практиці цей процес виявляється надзвичайно малоефективним через те, що консультування займає досить великий період часу, а в результаті може виявитись не таким ефективним, як потрібно.

Варто зауважити, що консультування не можна ототожнювати з консенсусом. У процесі консультування влада та відповідальність покладаються на особу, яка приймає рішення. Право власності на питання чітко покладається на цю ж особу, що може привести до великого розчарування у собі через неправильно прийняте рішення або до захоплення щодо власної рішучості. До речі, можливим є також варіант неприйняття рішення через страх працівника брати на себе відповідальність [9].

Для переходу до бірюзового стилю управління, потрібно перш за все бажання власників компанії, ради директорів та CEO (головний виконавчий директор). Без їх підтримки бірюзову компанію побудувати не можна. Як тільки з'являться проблеми, лідери бажать брати усе під повний контроль, та повертаються до традиційних методів управління. Принципи бірюзових компаній повинні перш за все відповідати принципам мислення лідерів організацій.

Centravis – ця сімейна компанія, яка була створена в м. Нікополь (Дніпропетровська обл.) на базі двох цехів Нікопольського південно-трубного заводу. Продуктовий портфель Сентравіс включає більше 1000 типорозмірів труб із понад 100 видів корозійностійких і жароміцних марок сталі в 8-ми сегментах: 1) 36% – труби загального призначення; 2) 19% – труби для механічної обробки; 3) 14% – теплообмінні труби; 4) 10% – інструментальні труби; 5) 8% – труби для автомобільної промисловості; 6) 6% – котельні труби; 7) 4% – труби для печей. СЕНТРАВИС поставляє свою продукцію в усі ключові регіони світу через розгалужену мережу торгових представництв в Росії, Україні, Німеччині, Швейцарії, Італії та США, а також через мережу торгових агентів в інших частинах світу, таких як Бразилія, Близький Схід, Корея, Австралія та інші. Всього географія поставок Компанії охоплює 70 країн. Вигідне географічне розташування в поєднанні з розвиненим сортаментом і західними стандартами ведення бізнесу, дозволили СЕНТРАВИС зайняти унікальну позицію на світовому ринку безшовних нержавіючих труб. Майже 70% продукції реалізується в країнах Євросоюзу, тоді як інші 30% припадають на ринок СНД, Північної Америки і решта світу. Штат ПрАТ «СЕНТРАВИС ПРОДАКШН УКРЕЙН» налічує 1604 осіб (працівники корпоративного управління та працівники цехів). За таких масштабів простежується високий рівень бюрократизму, дублювання документації що значно уповільнює процес прийняття рішень та впровадження змін. Відділ продажів зайнятий роботою із 8 ринками: Германії, Центральної Європи, Росії, України, Близького Сходу та Океанії, Італії, Америки та Західної Європи.

Впровадження Teal моделі почалося саме з поділу відділів продажів на самоврядовані команди, де керівник є наставником, який не контролює, а навчає й дає рекомендації. Інструментом для вимірювання діяльності команд стала модель А3, що означає струк-

турований підхід до розв'язання задачі, відповідь на яку не лежить на поверхні. Щоб його знайти, потрібно зібрати команду, поставити мету, розробити план-графік зустрічей робочої групи, пройти весь шлях по певній системі та отримати результат: план дій, описаний на аркуші формату А3. Тепер працівники команди відділу продажів повністю задіяні у житті компанії, самостійно ставлять перед собою цілі та за допомогою методів 5 Why? та Діаграма Ішікави дозволяє знайти шляхи вирішення поставлених задач.

Наприклад, продавцями українського ринку було виявлено, що на низький рівень продажів атомних труб вплинули наступні причини: пандемія, відсутність державної підтримки атомної індустрії в Україні.

У рамках переходу до Teal моделі керівництво змінило систему заробітної платні, а саме розробила ставку (в середньому 20000 грн до оподаткування) та відмовилась від «премій». За словами робітників: «Така система дає більш свободи, адже всі в рівних умовах, та не має «прихильників» коли настає час розподіляти премії». Також компанія розробила документ «Правила життя і роботи в СЕНТРАВИС».

Необхідні зміни щодо бюрозової стадії розвитку компанії СЕНТРАВИС представлені на рис. 2, рис. 3, рис. 4.

При проведенні експертного дослідження, щодо важливості певних характеристик різних моделей в компанії серед працівників відділу маркетингу, відділу продажів, відділу закупок, основних працівників у цехах, відділу бухгалтерії застосували наступні показники: 1)  $Q_1$  – рівень заробітної плати; 2)  $Q_2$  – ступінь залучення у життя компанії та прийняття рішень; 3)  $Q_3$  – здобуття нових знань; 4)  $Q_4$  – кар'єрний розвиток; 5)  $Q_5$  – якість товарів/послуг, які працівник генерує; 6)  $Q_6$  – імідж та статус компанії на ринку; 7)  $Q_7$  – довіра та відкритість в колективі; 8)  $Q_8$  – зворотній зв'язок від колег та керівництва; 9)  $Q_9$  – можливість вільно виловлювати свою думку; 10)  $Q_{10}$  – можливість самостійно приймати рішення. Отримали ранжовані ряди та коефіцієнти їх вагомості  $\alpha_i$

#### до впровадження заходів Teal моделі

$\alpha_1 = 0,0023$ ;  $\alpha_2 = 0,1$ ;  $\alpha_3 = 0,15$ ;  $\alpha_4 = 0,08$ ;  $\alpha_5 = 0,125$ ;  $\alpha_6 = 0,0781$ ;  $\alpha_7 = 0,136$ ;  $\alpha_8 = 0,062$ ;  $\alpha_9 = 0,1$ ;  $\alpha_{10} = 0,121$ .

#### після впровадження заходів Teal моделі

$\alpha_1 = 0,106$ ;  $\alpha_2 = 0,85$ ;  $\alpha_3 = 0,081$ ;  $\alpha_4 = 0,1099$ ;  $\alpha_5 = 0,145$ ;  $\alpha_6 = 0,088$ ;  $\alpha_7 = 0,1028$ ;  $\alpha_8 = 0,0816$ ;  $\alpha_9 = 0,1206$ ;  $\alpha_{10} = 0,0993$ .

|                | Внутрішній аспект<br>(Погляд з середини)  | Зовнішній аспект<br>(Погляд ззовні)  |
|----------------|---|--|
| Індивідуальний | <b>Установки, переконання та світогляд працівників</b><br>(людей мотивують гроші та інші заохочення)                          | <b>Поведінка працівників</b><br>(кожен думає про себе, хитрує, щоб досягнути до потрібних показників)  |
| Колективний    | <b>Організаційна культура</b><br>(культура конкуренції серед працівників, успішні виконавці цінуються вище командних гравців) | <b>Структури, процеси управління, методи роботи</b><br>(директивна постановка завдань, фінансові стимули для мотивації окремих співробітників) |

Рис. 2. Помаранчевий вигляд компанії на теперішній час (точка А)

|                | Внутрішній аспект<br>(Погляд з середини)  | Зовнішній аспект<br>(Погляд ззовні)  |
|----------------|---|--|
| Індивідуальний | Підвищень по кар'єрній драбині не існує – натомість є постійний перерозподіл зобов'язань на основі угод між колегами                                  | Організація мислить як живий організм з власною еволюційною метою  |
| Колективний    | Прийом на роботу, тренінги та оцінки результатів зазвичай використовуються для вивчення збігів особистого призначення з метою діяльності та існування | Ніякої знаковості статусу. Ясно виражені цінності у вигляді зрозумілих для кожного основоположних принципів (не)прийнятної поведінки для створення безпечної робочої атмосфери |

Рис. 3. Майбутній вигляд компанії (точка Б)

|                | Внутрішній аспект<br>(Погляд з середини)   | Зовнішній аспект<br>(Погляд ззовні)  |
|----------------|--|--|
| Індивідуальний | Дослідження та перевірка на відповідність новій культурі особистих поглядів співробітників | Поведінка співробітників, що користуються моральним авторитетом, як еталон             |
| Колективний    | Організаційна культура   | Впровадження нових організаційних форм, процесів управління, заходів та методів роботи |

Рис. 4. Методи, які допоможуть компанії перейти з точки А в точку Б

Отже, до впровадження Teal моделі працівники підприємства із різних функціональних підрозділів по ступеню важливості так оцінили вагомість різних факторів для ефективної роботи компанії:  $Q_3$  – здобуття нових знань;  $Q_7$  – довіра та відкритість в колективі;  $Q_5$  – якість товарів/послуг, які працівник генерує;  $Q_{10}$  – можливість самостійно приймати рішення;  $Q_2$  – ступінь залучення у життя компанії та прийняття рішень;  $Q_9$  – можливість вільно висловлювати свою думку;  $Q_8$  – зворотній зв'язок від колег та керівництва;  $Q_4$  – кар'єрний розвиток;  $Q_6$  – імідж та статус компанії на ринку;  $Q_1$  – рівень заробітної плати. Після впровадження Teal моделі ступінь важливості факторів була представлена наступною послідовністю:  $Q_2$  – ступінь залучення у життя компанії та прийняття рішень;  $Q_5$  – якість товарів/послуг, які працівник генерує;  $Q_9$  – можливість вільно висловлювати свою думку;  $Q_4$  – кар'єрний розвиток;  $Q_1$  – рівень заробітної плати;  $Q_7$  – довіра та відкритість в

колективі;  $Q_{10}$  – можливість самостійно приймати рішення;  $Q_6$  – імідж та статус компанії на ринку;  $Q_8$  – зворотній зв'язок від колег та керівництва;  $Q_3$  – здобуття нових знань.

**Висновки.** Всі організації на стадіях розвитку, що передують еволюційній бірюзовій стадії, мали форму піраміди з найпростішої причини: ієрархічні відносини «керівник – підлеглий» не можуть вишикуватися інакше, ніж у вигляді піраміди. У самоуправлінських організаціях ієрархічні відносини замінюються на відносини між рівними, і піраміда може нарешті впасти та відійти в історію. На прикладі ПРАТ «Сентравіс Юкрейн» було продемонстровано як імплементація даної моделі розвиває організаційну культуру компанії та підвищує її ефективність та гнучкість до змін зовнішнього середовища на основі забезпечення якості товарів та послуг, які є вкрай необхідними вимогами для покупців. Дані дослідження будуть корисними для практиків про оптимізації або проектуванні нової моделі управління в організації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Джур О.Е. Концептуальные основы управления персоналом на современном предприятии космической отрасли. *Новая экономика*. 2014. Спецвыпуск. С. 62–67.
2. Лалу Ф. Компанії майбутнього. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2017. 544 с.
3. Lee M.Y., Edmondson A.C. Self-managing organizations. Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*. 2017. № 37. P. 35–58.
4. Велінов Е., Васильєв В., Денисов І. Холакратія та двозначність: аналіз підходів до управління непередбачуваними ситуаціями при створенні компаній. *Проблеми і перспективи менеджменту*. 2018. Вип. 16. Ч. 1. С. 330–335.
5. Barker J.R. Tightening the iron cage: Concretive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*. 1993. Vol. 38. No. 2. P. 408–437.
6. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*. 2016. Vol. 94. № 7. P. 38–49.
7. Robertson B.J. Organization at the leading edge: Introducing Holacracy. *Integral Leadership Review*. 2007. URL: <http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-evolving-organization/>
8. Quain S. Advantages & Disadvantages of Team-Based Organizations. *Small Business – Chron.com*. 2019. URL: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-teambasedorganizations-25370.html>
9. Офіційний сайт Reinventing Organizations Wiki. Decision Making Process. URL: [http://www.reinventingorganizationswiki.com/Decision\\_Making](http://www.reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making)
10. Graves C.W. An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon. An Epigenetic Model. New York : Schenectady, 1959. URL: [http://www.clarewgraves.com/articles\\_content/1959/II.html](http://www.clarewgraves.com/articles_content/1959/II.html).
11. Пекар В. Різнобарвний менеджмент. Еволюція мислення, лідерства та керування. Київ : Фолю, 2016. 172 с.
12. Офіційний сайт ПРАТ «СЕНТРАВИС ПРОДАКШН ЮКРЕЙН». URL: <https://www.centravis.com/uk/>

#### REFERENCES:

1. Dzhur O.Y. (2014) Conceptual foundations of personnel management at a modern enterprise in the space industry. *New economy*, special issue, 62–67. (in Russian)
2. Lалу F. (2017) Companies of the future. Kharkiv: Family Leisure Club, 544 p. (in Ukrainian)
3. Lee M.Y., Edmondson A.C. (2017) Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, pp. 35–58.

4. Velinov E., Vassilev V., Denisov I. (2018) Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330–335. (in Ukrainian)
5. Barker J.R. (1993) Tightening the iron cage. Concrete control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 38(2), 408–437.
6. Bernstein E., Bunch J., Canner N., Lee M. (2016) Beyond the holacracy hype. *Harvard business review*, 94(7), 38–49. Retrieved from: <http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-evolving-organization>
7. Robertson B.J. (2007) Organization at the leading edge: Introducing Holacracy. *Integral Leadership Review*. Retrieved from: <http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-evolving-organization/>
8. Quain S. (2019) Advantages & Disadvantages of Team-Based Organizations. *Small Business – Chron.com*. Retrieved from: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-teambased-organizations-25370.html>
9. Official site of Reinventing Organizations Wiki Decision Making Process. Retrieved from: [http://www.reinventingorganizationswiki.com/Decision\\_Making](http://www.reinventingorganizationswiki.com/Decision_Making)
10. Graves C.W. (1959) An Emergent Theory of Ethical Behavior Based Upon. An Epigenetic Model. New York: Schenectady. Retrieved from: [http://www.clarewgraves.com/articles\\_content/1959/II.html](http://www.clarewgraves.com/articles_content/1959/II.html)
11. Pekar V. (2016) Colourful management. The evolution of thinking, leadership and coordinating. Kyiv: Folio, 172 p. (in Ukrainian)
12. Official site Private joint stock company «CENTRAVIS PRODUCTION UKRAINE». Retrieved from: <https://www.centravis.com/uk>. (in Ukrainian)