



Бирюзовое управление как вызов системе кадровой безопасности предприятия

Терешкина О.С., к.э.н., доцент,

«МИРЭА-Российский технологический университет», Москва, Россия

Гурнина Д.А., к.социол.н., доцент,

«МИРЭА-Российский технологический университет», Москва, Россия

Аннотация. В статье рассматривается бирюзовое управление как один из вызовов системе кадровой безопасности предприятия. Это связано с тем, что переход к самоуправлению, децентрализации и снижению жесткого контроля может одновременно усиливать вовлеченность персонала и создавать новые риски, которые связаны с размыванием ответственности, информационной открытостью и зависимостью от уровня корпоративной зрелости. На основе анализа литературы выделены основные проблемы, которые возникают при внедрении бирюзовой модели в практику управления, и обоснована необходимость поиска баланса между свободой сотрудников и устойчивостью организационной системы.

Ключевые слова: самоорганизация, самоуправление, децентрализация, риск, кадровая безопасность, вызовы бирюзового управления.

Turquoise management as a challenge to the corporate HR security system

Tereshkina O.S., candidate of Economics, docent,

«MIREA – Russian Technological University», Moscow, Russia

Gurnina D.A., candidate of Sociologist, docent,

«MIREA – Russian Technological University», Moscow, Russia

Annotation. The article examines turquoise management as a challenge to the corporate HR security system. This is due to the fact that the transition to self-

management, decentralization, and reduced rigid control can simultaneously enhance employee engagement and create new risks associated with the erosion of responsibility, informational openness, and dependence on the level of corporate maturity. Based on a literature review, the main problems arising from the implementation of the turquoise model into management practice are identified, and the necessity of finding a balance between employee freedom and the stability of the organizational system is substantiated.

Key words: self-organization, self-management, decentralization, risk, HR security, challenges of turquoise management.

В современных условиях высокой изменчивости внешней среды предприятия все чаще обращаются к новым моделям управления, среди которых особое место занимает концепция бирюзовых организаций.

В 2014 г. Фредерик Лалу опубликовал книгу «Reinventing Organizations» (в переводе «Открывая организации будущее»), где представил результаты исследования 12 компаний, которые выдвигали нестандартные практики в управлении [7, 9].

Теоретическая основа исследования Лалу - спиральная динамика развития сознания, разработанная К. Грейвзом в 1970-е гг. и систематизированная Д. Беком и К. Коэном в 1996 г. Согласно этой концепции, организации и социальные системы развиваются через последовательные уровни, каждый из которых связан со своими ценностями и формами взаимодействия.

Лалу описал организацию в виде живого организма, который проходит определённые стадии развития, при этом каждая из них имеет определенный цвет: от инфракрасного, где доминирует авторитарное управление, до бирюзового, где организация рассматривается как живой и целостный организм, который может существовать без начальников и подчиненных.

В своей книге Лалу проанализировал опыт управления реальных компаний и пришел к выводу, что больших успехов достигают те организации, чья модель управления близка к бирюзовой. Такие компании он назвал «организациями будущего» [9, 10].

Ф. Лалу выдвинул три основных принципа бирюзовых организаций [9]:

1. Эволюционная цель – развитие компании на основе потребностей клиентов, общества и внутренние сигналы, а не по жесткому плану.

2. Самоуправление – отсутствие классических менеджеров и подчиненных, командная работа и ответственность распределяется внутри команды.

3. Целостность – возможность сотрудника быть собой, а не ограничиваться только ролевым поведением.

Следует отметить, что бирюзовая модель не отменяет структур как таковых, но делает их гибкими и подстраиваемыми под задачи. Она требует зрелости и высокой включенности от всех сотрудников.

Как было заявлено самим Лалу, цель личного менеджмента не в том, чтобы все были равны, а в инициировании «естественных», самозарождающихся иерархий. И их может быть большое количество в компании [20].

Для бирюзового управления характерны также следующие важные моменты.

1. Открытое и честное взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами. Это включает в себя соблюдение стандартов корпоративного поведения, социальной справедливости.

2. Осознание социальной ответственности перед обществом. Это выражается в участие, например, в благотворительных программах.

3. Ориентация на устойчивость, гибкость и управление рисками.

В отличие от классического подхода, где основное внимание уделяется финансовым показателям, бирюзовая модель делает акцент на социальных факторах, на создании ценности для всех участников.

Однако вокруг понятия «бирюзовая организация» существует ряд заблуждений, которые, на наш взгляд, требуют уточнения [16].

Во-первых, не каждая технологичная компания может считаться бирюзовым, поскольку высокая степень автоматизации и использование

цифровых инструментов сами по себе не определяют модель управления. Они выступают лишь вспомогательными средствами.

Во-вторых, отсутствие руководителей также не гарантирует самоуправление, если в коллективе не сформирована культура ответственности.

В-третьих, внедрение программ заботы о персонале, включая обучение, комфортные условия труда, не означает переход к бирюзовой модели, если сотрудникам не передается реальная свобода принятия решений.

Одним из наиболее известных зарубежных примеров внедрения бирюзового управления является Buurtzorg – голландская организация домашнего ухода, основанная в 2006 году. Buurtzorg работает через самоуправляемые команды медсестёр, в которых отсутствует традиционная иерархия, однако сохраняются профессиональные правила, информационная поддержка и координация. Такая модель позволила организации сохранить масштабируемость, высокое качество помощи и устойчивые финансовые результаты [22].

Согласно данным официального сайта Buurtzorg, сотрудники высоко оценивают самоуправляемую структуру компании, особенно по показателям удовлетворенности и вовлеченности (8,7 балла за общую удовлетворенность и на 9,5 баллов за вовлеченность персонала [23]). Кроме того, Buurtzorg сообщает о снижении административных издержек за счет профессиональной автономии команд и цифровой поддержки процессов компания. Независимые исследования подтверждают, что такая модель обеспечивает высокую удовлетворенность пациентов и более эффективное использование ресурсов здравоохранения [24].

Одним из известных принципов Buurtzorg является установка «humanity over bureaucracy» – «гуманность превыше бюрократии». Это показывает приоритет гуманного ухода за пациентами над бюрократическими процедурами [23].

В России близким примером можно считать деятельность НКО «Забота по соседству», которая была создана в 2019 году по модели голландской компании Buurtzorg [14]. Изначально организация существовала за счет государственной

поддержке и спонсорской помощи. После перехода к принципам самоуправления организация смогла выйти на самоокупаемость и получить операционную прибыль. Кроме этого, возросла вовлечённость и автономность команд. По данным самой организации, бирюзовый подход помогает сотрудникам справляться с выгоранием и делает их работу эффективнее [21].

Таким образом, рассмотренный опыт организаций показывает, что бирюзовое управление является не абстрактной философией, а реальной моделью управления, которая способна обеспечивать высокую результативность.

Однако, внедрение бирюзовых принципов вступает в противоречие с классической теорией экономической безопасности, в частности, с ее важнейшей составляющей - кадровой безопасностью.

Традиционная система кадровой безопасности строится на превентивных мерах: регламентации, контроле доступа, аудите лояльности и формализации ответственности. Децентрализация власти, характерная для бирюзовых структур, повышает уязвимость компании к рискам человеческого фактора.

Кадровая безопасность в современной науке трактуется по-разному: как защита экономических интересов, как развитие человеческого капитала или как управление цифровыми рисками. В зависимости от рассматриваемого подхода меняется и объект защиты (в табл. 1).

Таблица 1

Подходы к определению кадровой безопасности организации

Подход	Суть определения	Объект защиты
Экономический (классический) [1]	Состояние защищенности экономических интересов предприятия от реальных и потенциальных угроз, источником которых выступает персонал	Экономические интересы, имущество, прибыль
Управленческо-социальный [18]	Защищенность интересов организации по развитию человеческого капитала, поддержанию эффективной системы управления персоналом и минимизации кадровых рисков	Человеческий капитал, мотивация, корпоративная культура, социально-психологический климат
Цифровой (технологический) [11]	Комплекс мер по защите от внутренних угроз, возникающих вследствие цифровой трансформации: утечек данных, цифрового саботажа, удаленной работы	Информационная безопасность, цифровые компетенции, цифровая культура

Независимо от подхода, существуют основные типы угроз, с которыми должна бороться кадровая безопасность организации. К наиболее значимым следует отнести такие как:

- снижение лояльности и потеря ключевых сотрудников;
- разглашение конфиденциальной информации (коммерческой тайны);
- действия сотрудников в личных интересах в ущерб компании;
- репутационные риски, связанные с поведением персонала.

В бирюзовой модели эти угрозы приобретают особую форму, поскольку классические механизмы контроля либо ослаблены, либо отсутствуют.

Далее выделены четыре вызова бирюзового управления для кадровой безопасности.

Во-первых, размывание ответственности. При отказе от жестких должностных инструкций может возникнуть нормативная неопределенность. Это означает, что сотрудник с широкими полномочиями может недостаточно осознавать персональную ответственность за последствия своих действий. В классической модели управления ответственность закрепляется через вертикальные линии подчинения и закрепленные полномочия. В бирюзовой модели этот принцип изменяется, отчитываться необходимо внутри команд, т.е. имеется горизонтальная подотчетность, что требует высокой самоорганизации и самоконтроля.

Во-вторых, инсайдерские угрозы. В классической модели доступ к критической информации (коммерческая тайна, персональные данные) определяется согласно известной матрице RBAC (Role-Based Access Control), которая управляет правами доступа через назначение ролей пользователям, а не через прямую настройку доступа к каждому ресурсу [6].

В бирюзовой модели при высокой прозрачности информации возрастает риск ее несанкционированного использования. В таких условиях нарушителем может стать не только руководитель, но и любой сотрудник, если его интересы расходятся с целями организации.

В российской практике регулярно фиксируется, что большая доля инцидентов связана с действиями сотрудников и ошибками персонала. Например, в материалах по угрозам информационной безопасности за 2025 год указывается, что на долю человеческого фактора пришлось 75% утечек информации в российских компаниях, причем основная часть нарушений связана с непреднамеренными действиями сотрудников [8, 19].

В-третьих, риск фрагментации команд. Самоуправляемые команды, сформированные по принципам бирюзового управления, могут постепенно замыкаться на локальных интересах и терять связь с общей целью [12]. В этом случае возрастает риск фрагментации команды, внутренней изоляции отдельных подразделений. С позиции кадровой безопасности это может приводить к появлению неформальных центров влияния, ослаблению координации и усложнению управления.

И, в - четвертых, репутационные риски. В иерархической модели коммуникация с внешней средой, как правило, централизована. В бирюзовой организации каждый сотрудник становится носителем бренда, поэтому любое публичное действие может повлиять на репутацию компании и тем самым повысить риск репутационного ущерба.

Таким образом, переход к бирюзовому управлению формирует принципиально новый набор рисков для кадровой безопасности. Классические иерархические механизмы контроля, разграничения доступа и вертикальной ответственности здесь либо ослаблены, либо отсутствуют. Для разрешения это противоречия следует не отказываться от новой модели бирюзового управления, а рассмотреть возможность перехода к новой адаптивной модели, которая сможет сочетать в себе разные инструменты обеспечения безопасности: культурные, технологические, структурные и нормативные. Рассмотрим их подробнее.

Первый уровень - культурно-этический. Важнейшую роль здесь играет корпоративная культура. Она основана на разделяемых ценностях, этических нормах, традициях и других элементах, формирующих внутреннюю среду

организации и влияющая на взаимодействие сотрудников, принятие решений и достижений целей компании. В таких условиях кадровая безопасность опирается не столько на внешний контроль, сколько на ценности, этические нормы и готовность работников следовать общим правилам.

Важным инструментом может быть ценностно-ориентированный отбор персонала. Он предполагает оценку не только профессиональных компетенций (что однозначно важно), но и соответствия кандидата корпоративной культуре.

Также инструментами данного уровня могут быть внутренние этические комитеты и коллегиальные органы урегулирования конфликтов. Они должны быть ориентированы не на дисциплинарное наказание, а на восстановление норм взаимодействия и поддержание целостности организации. Практика создания подобных коллегиальных органов известна в разных образовательных, медицинских и корпоративных организациях. В рамках нашего исследования она получает иное наполнение, поскольку рассматривается не только как механизм фиксации нарушений, но и как инструмент согласования интересов, профилактики кадровых рисков в бирюзовой организации [13,15].

Второй уровень модели – технологический, связан с обеспечением цифровой прозрачности и аудита.

Цифровые платформы позволяют сохранять контрольную функцию без жесткого персонального надзора. Они фиксируют ключевые действия, решения и транзакции, снижая вероятность искажения информации.

Как отмечают К. А. Мызрова и соавторы [11], в условиях цифровой трансформации управления кадровой безопасностью особое значение приобретают цифровая культура, прозрачность кадровых решений и интеграция усилий кадровой службы, службы безопасности и ИТ-подразделений. Этот вывод подтверждает, что цифровые инструменты в современной организации следует рассматривать не только как средства учета, но и как элементы обеспечения внутренней безопасности и управляемости.

Таким образом, цифровые инструменты выступают не как средство тотального контроля, а как способ повышения прозрачности и управляемости.

Цифровой аудит в данном случае фиксирует не только факт выполнения задачи, но и соответствие действий сотрудника установленным правилам, регламентам и организационным целям.

Третий уровень – структурный, связан с распределением компетенций и ротацией ролей.

Для снижения рисков утечки информации, монополизации знаний и формирования зависимости от отдельных сотрудников особое значение имеет принцип распределения компетенций. В рамках бирюзовой модели особенно важные процессы не должны замыкаться на одном человеке. Полезными инструментами здесь являются ротация ролей, взаимозаменяемость. Это позволит снизить риск появления «незаменимых» сотрудников, обладающих монопольным контролем над критически важной информацией.

Подобная практика распределения компетенций и ротации ролей находит отражение в деятельности самоуправляемых команд, где лидерство и ответственность распределяются между участниками, а функции могут временно перераспределяться в зависимости от текущих задач [5,17].

Дополнительным инструментом выступает документирование ключевых знаний и рабочих практик. Использование корпоративных баз знаний, чек-листов и регламентов передачи информации позволяет сохранять критически важные сведения при смене ролей, увольнении сотрудников или перераспределении обязанностей [4].

Четвертый уровень – нормативным, связан с договорной определенностью и разграничением ответственности.

В отличие от традиционной модели, которое предполагает детальное регламентирование действий работников, бирюзовое управление требует четкой фиксации ключевых правил, границ ответственности и последствий нарушений.

Важна не жесткость, а ясность. Сотрудники должны понимать свои обязанности, полномочия и зоны ответственности. Именно это позволяет сохранить свободу решений без потери юридической определенности.

В материалах о бирюзовых компаниях отмечается, что одной из уязвимостей является слабая формализация договоренностей, статусов, оплат, закрывающих документов (акты, накладные и т.п.). Поэтому для бирюзовой организации данный уровень модели должен обеспечивать не избыточную регламентацию, а документированную прозрачность основных обязательств [2].

Также в публикациях о бирюзовой организации подчеркивается, что сотрудники несут ответственность за свои действия и должны понимать, зачем выполняют ту или иную задачу. Это как раз показывает разграничение культурной и юридической зон: ценности поддерживаются через культуру, а материальные и правовые обязательства - через договоры и внутренние положения [3].

Таким образом, рассмотренные уровни показывают, что адаптивная модель кадровой безопасности не сводится к ослаблению контроля, а предполагает его переход от жесткой иерархии к саморегуляции, распределенной ответственности и договорной определенности. В рамках этой модели кадровая безопасность обеспечивается не только формальными процедурами, но и зрелостью корпоративной культуры, прозрачностью обязательств и вовлеченностью сотрудников.

В табл. 2 представлена сравнительная характеристика традиционной модели кадровой безопасности и предлагаемой адаптивной.

В завершение, следует подытожить, что бирюзовое управление не отменяет систему кадровой безопасности, а меняет сам способ ее обеспечения. Вместо жесткой иерархии и тотального контроля на первый план выходят доверие, распределенная ответственность, прозрачность и внутренняя дисциплина команды. Это повышает гибкость и адаптивность организации, но при этом требует более зрелых кадровых, организационных и правовых механизмов.

Взаимодействие бирюзового управления и кадровой безопасности может быть представлено как поиск баланса между доверием и контролем, автономией и ответственностью, прозрачностью и обеспечением конфиденциальности.

Сравнительный анализ моделей кадровой безопасности

Критерий	Традиционная (бюрократическая) модель	Адаптивная (бирюзовая) модель
Цель управления	Обеспечение подчинения, соблюдения регламентов и контроля исполнения	Обеспечение устойчивости через доверие, вовлеченность и саморегуляцию
Организационная логика	Жесткая иерархия, централизованное принятие решений, преобладание формального контроля	Распределенное управление, автономия команд, горизонтальные связи и совместная ответственность
Роль руководителя	Руководитель выступает основным источником решений и контроля	Руководитель выполняет координирующую и поддерживающую функцию
Отношение к сотруднику	Сотрудник рассматривается как объект контроля и оценки 1	Сотрудник рассматривается как субъект ответственности и соучастник управления
Способ обеспечения кадровой безопасности	Проверки, инструкции, формализованные процедуры, дисциплинарные меры	Доверие, прозрачность договоренностей, зрелая корпоративная культура и профилактика рисков
Реакция на отклонения	Корректировка через санкции и административное воздействие	Корректировка через обратную связь, обсуждение и перераспределение ответственности
Нормативная база	Детальная регламентация обязанностей и полномочий	Нормативный минимализм, фиксация ключевых границ ответственности и обязательств
Риск кадровой безопасности	Риск формализма, низкой вовлеченности и скрытого сопротивления	Риск правовой неопределенности при слабой фиксации договоренностей
Ключевое преимущество	Предсказуемость и управляемость процессов	Гибкость, адаптивность и высокая вовлеченность персонала

В целом бирюзовое управление можно рассматривать как вызов системе кадровой безопасности предприятия, поскольку оно переносит центр защиты из сферы формального контроля в сферу культуры, ответственности и саморегуляции. Следовательно, успех такой модели зависит от способности организации сочетать автономию сотрудников с четкими и рабочими правилами, обеспечивающими устойчивость кадровых процессов.

Библиографический список:

1. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: учебник / А. Р. Алавердов. -2-е изд., доп. и перераб. – М.: Университет «Синергия», 2020. – 460 с.
2. Анахасян П. Что такое бирюзовая компания. URL: <https://101-app.com/blog/chto-takoe-biryuzovaya-kompaniya> (дата обращения: 07.01.2026).
3. Бехтерева Н. Что такое бирюзовая организация. URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/biruzovaya> (дата обращения: 07.03.2026).
4. Гонтарева А. Корпоративные базы знаний: что такое и какую выбрать. URL: <https://cloud.ru/blog/korporativnyye-bazy-znaniy> (дата обращения: 19.01.2026).
5. Домаева В. Настала эра самоуправляемых команд: какую роль в них играет руководитель. URL: <https://www.rbc.ru/education/12/12/2025/6915a1b69a7947841fefdacd> (дата обращения: 12.12.2025).
6. Денисенко М. Реализация и выбор модели управления доступом в организации. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/it-i-razrabotka/-realizatsiya-i-vybor-modeli-upravleniya-dostupom-v-organizatsii/> (дата обращения: 18.02.2026).
7. Дробкова О. С., Ведьмедева А. Д., Жукова А. Р. Бирюзовые организации: концепция и применение в современном бизнесе // Лидерство и менеджмент. – 2024. Т. 11, – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-kontseptsiya-i-primenenie-v-sovremennom-biznese> (дата обращения: 02.05.2026).
8. Инсайдерские угрозы: злонамеренные действия сотрудников создают риски для кибербезопасности предприятий. URL: <https://www.itsec.ru/news/insaiderskoye-ugrozi-zlonamerenniye-deystviya-sotrudnikov-sozdayut-riski-dlia-kiberbezopasnosti-predpriyatiy> (дата обращения: 02.05.2026).
9. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. -9-е изд. – М.: МИФ, – 2024.

10. Маврина А. Бирюзовая компания. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-biryuzovaya-kompaniya/#anchor-2> (дата обращения: 30.01.2026).

11. Мызрова К. А., Насретдинова З. Т., Никишкина Д. В. Особенности управления кадровой безопасностью в период цифровой трансформации экономики // Креативная экономика. – 2026. Т. 20, – № 4. С. 767–790.

12. Ничкова А. Бирюзовая организация: что это, плюсы и минусы, принципы. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/biryuzovaya-kompaniya/> (дата обращения: 26.06.2023).

13. Об Этическом комитете СПбГУ. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/ob-eticheskoy-komitete-spbgu> (дата обращения: 02.05.2026).

14. О нас: официальный сайт НКО «Забота по соседству». URL: <https://zabotapososedstvu.ru/about#principles> (дата обращения: 02.05.2026).

15. Положение об этическом комитете. URL: <https://www.nniiem.ru/file/eticheskoy-komitete/polozhenie-lek-fbun-nniiem.pdf> (дата обращения: 02.05.2026).

16. Перминов А. Бирюзовые организации в российских реалиях: миф или работающая модель? URL: <https://ast-academy.ru/blog/biruzovye-organizacii-v-rossijskih-realiah-mif-ili-rabotavshaya-model/> (дата обращения: 02.05.2026).

17. Ротация кадров: зачем нужна и как провести. URL: <https://teachbase.ru/learning/rotatsiya-kadrov/> (дата обращения: 06.02.2026).

18. Терновая Л. О. Кадровая безопасность: учебник. -М.: ИНФРА-М, 2025. -354 с.

19. Угрозы информационной безопасности 2025: полный классификатор и методы защиты. URL: <https://cloud.ru/blog/ugrozy-informatsionnoy-bezopasnosti-2025> (дата обращения: 02.05.2026).

20. Цепков М. Бирюзовые организации – что описал Фредерик Лалу. URL: <https://vc.ru/hr/129198-biryuzovye-organizacii-chto-opisal-frederik-lalu> (дата обращения: 16.04.2024).

21. Beyond Taylor. НКО «Забота по соседству». URL: <https://beyond-taylor.com/case-zabota-po-sosedstvu> (дата обращения: 02.05.2026).

22. Buurtzorg International. About Buurtzorg International. URL: <https://www.buurtzorg.com/about-us/> (дата обращения: 02.05.2026).

23. Buurtzorg International. Our organisation. URL: <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organisation/> (дата обращения: 02.05.2026).

24. Home care: the Dutch model that challenges bureaucracy. URL: <https://www.biobasedpress.eu/2026/03/home-care-the-dutch-model-that-challenges-bureaucracy/> (дата обращения: 02.05.2026).

References:

1. Alaverdov A. R. Personnel Security Management in an Organization: Textbook / A. R. Alaverdov. - 2nd ed., supplemented and revised. – Moscow: Synergy University, 2020. – 460 p.

2. Anakhasyan P. What is a Turquoise Company. URL: <https://101-app.com/blog/chto-takoe-biryuzovaya-kompaniya> (accessed: 07.01.2026).

3. Bekhtereva N. What is a Turquoise Organization. URL: <https://noboring-finance.ru/gazeta/biruzovaya> (accessed: 07.03.2026).

4. Gontareva A. Corporate Knowledge Bases: What They Are and Which One to Choose. URL: <https://cloud.ru/blog/korporativnyye-bazy-znaniy> (accessed: 19.01.2026).

5. V. Domaeva. The Era of Self-Managed Teams Has Arrived: What Role Does a Leader Play in Them? URL: <https://www.rbc.ru/education/12/12/2025/6915a1b69a7947841fefdacd> (accessed: 12.12.2025).

6. M. Denisenko. Implementation and Selection of an Access Management Model in an Organization. URL: <https://www.cleverence.ru/articles/it-i-razrabotka/-realizatsiya-i-vybor-modeli-upravleniya-dostupom-v-organizatsii/> (accessed: 18.02.2026).

7. Drobkova O. S., Vedmedeva A. D., Zhukova A. R. Turquoise Organizations: Concept and Application in Modern Business // Leadership and Management. – 2024.

Vol. 11, – № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biryuzovye-organizatsii-kontseptsii-i-primeneniye-v-sovremennom-biznese> (date of access: 02.05.2026).

8. Insider Threats: Malicious Actions of Employees Create Risks to Enterprise Cybersecurity. URL: <https://www.itsec.ru/news/insaiderskoye-ugrozizlonamerenniyedeystviya-sotrudnikov-sozdayut-riski-dlia-kiberbezopasnosti-predpriyatiy> (date of access: 02.05.2026).

9. Lalu F. Discovering the Organizations of the Future / translated from English by V. Kulyabina. - 9th ed. - Moscow: MIF, – 2024.

10. Mavrina A. Turquoise Company. URL: <https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-biryuzovaya-kompaniya/#anchor-2> (accessed: 30.01.2026).

11. Myzrova K. A., Nasretdinova Z. T., Nikishkina D. V. Features of Personnel Security Management during the Digital Transformation of the Economy // Creative Economy. – 2026. Vol. 20, – № 4. – pp. 767-790.

12. Nichkova A. Turquoise Organization: What is it, Pros and Cons, Principles. URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/biryuzovaya-kompaniya/> (accessed: June 26, 2023).

13. About the Ethics Committee of St. Petersburg State University. URL: <https://spbu.ru/openuniversity/documents/ob-eticheskoy-komitete-spbgu> (accessed: May 2, 2026).

14. About us: Official website of the NPO «Care in the Neighborhood» URL: <https://zabotapososedstvu.ru/about#principles> (accessed: May 2, 2026).

15. Regulations on the Ethics Committee. URL: <https://www.nniiem.ru/file/eticheskoy-komitet/polozhenie-lek-fbun-nniiem.pdf> (accessed: May 2, 2026).

16. Perminov, A. «Turquoise Organizations in Russian Realities: Myth or Working Model?» Available at: <https://ast-academy.ru/blog/biruzovye-organizacii-v-rossijskih-realiih-mif-ili-rabotausaa-model/> (Accessed: 02.05.2026).

17. Staff Rotation: Why It's Necessary and How to Conduct It. Available at: <https://teachbase.ru/learning/rotatziya-kadrov/> (Accessed: 06.02.2026).

18. Ternovaya, L.O. «Personnel Security: Textbook» Moscow: INFRA-M, 2025. 354 p.
19. Information Security Threats 2025: A Complete Classifier and Protection Methods. URL: <https://cloud.ru/blog/ugrozy-informatsionnoy-bezopasnosti-2025> (accessed: 02.05.2026).
20. Tsepkov M. Turquoise organizations – what Frederic Laloux described. URL: <https://vc.ru/hr/129198-biryuzovye-organizacii-chto-opisal-frederik-lalu> (accessed: 16.04.2024).
21. Beyond Taylor. NGO «Care in the Neighborhood» URL: <https://beyond-taylor.com/case-zabota-po-sosedstvu> (accessed: 02.05.2026).
22. Buurtzorg International. About Buurtzorg International. URL: <https://www.buurtzorg.com/about-us/> (accessed: 02.05.2026).
23. Buurtzorg International. Our organization. URL: <https://www.buurtzorg.com/about-us/our-organization/> (accessed: 02.05.2026).
24. Home care: the Dutch model that challenges bureaucracy. URL: <https://www.biobasedpress.eu/2026/03/home-care-the-dutch-model-that-challenges-bureaucracy/> (accessed: 02.05.2026).