

УДК 33 DOI: 10.14451/1.226.219

Основные тенденции развития систем управления холдинговыми структурами в современных условиях ведения бизнеса

© 2026 Бажанов Алексей Анатольевич

Слушатель Центра подготовки управленческих кадров. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: baa@finstroy.ru

© 2026 Волкодавова Елена Викторовна

Доктор экономических наук, профессор. Самарский государственный экономический университет.

E-mail: vev.sseu@gmail.com

Ключевые слова: холдинг, организационная структура, система управления, матричная структура, цифровая платформа, коммерческая недвижимость, KPI, мотивация персонала, проектное управление, управление портфелем.

Актуальность статьи обусловлена трансформацией рынка коммерческой недвижимости и его цифровизацией. В статье выявлены и исследованы основные тенденции развития систем управления холдинговыми структурами: отказ холдинговых структур от жестких линейных моделей управления и переход к гибким функционально-матричным структурам; цифровая трансформация управленческих процессов; внедрение проектного управления; формирование систем KPI и мотивация персонала; адаптация к международным регуляторным требованиям. Раскрыты основные характеристики и содержание каждой тенденции, с позиции их влияния на результативность управления холдингами. На основе анализа рынка коммерческой недвижимости Самарской области и практических рекомендаций обоснована необходимость перехода к гибридной модели, обеспечивающей эффективное управление холдинговыми структурами

Введение

В условиях складывающейся экономической ситуации, а также внедрения цифровых технологий и ужесточения требований со стороны государства существующие холдинговые структуры вынуждены пересматривать свои подходы к управлению. В статье рассматриваются ключевые тенденции эволюции управленческих систем холдингов: переход от линейных структур к функционально-матричным моделям, внедре-

ние проектного управления и цифровых платформ, формирование системы мотивации на основе KPI, а также адаптация к внешним вызовам рынка.

Обосновывается вывод о необходимости формирования гибридной модели управления, сочетающей в себе централизованный стратегический контроль с операционной гибкостью и цифровой прозрачностью.

Материалы и методы исследования

Для получения обоснованных выводов в области исследования основных тенденций развития систем управления холдинговыми структурами в современных условиях ведения бизнеса, были изучены научные работы Р. Арчибальда [1]; Н. Р. Базиян [2]; Р. М. Гранта [4]; Г. Мицберга, Б. Альстренда, Дж. Лэмпела [5]; В. В. Репина [8], М. Хаммера, Дж. Чампи [12]; А. Д. Чандлера [13], А. С. Шиляева [14].

Проведенное исследование опиралось на следующие методы:

- комплексный анализ, позволивший на основе исследования совокупности основных факторов влияния на деятельность холдинговых структур, сделать выводы о направлениях формирования основных тенденций развития систем управления холдинговыми структурами в современных условиях ведения бизнеса;
- системный анализ, с помощью которого все тенденции управления холдинговыми структурами исследованы во взаимосвязи и взаимозависимости функционирования всех структурных составляющих их деятельности на рынке коммерческой недвижимости на основе нормативных документов в реальных условиях хозяйствования, рисков и ограничений.

Результаты

Для сложившихся современных экономических условий характерны высокая степень неопределенности, стремительная смена технологических укладов, а также постоянная трансформация потребительских моделей [4; 5].

В таких условиях холдинговые компании, объединяющие под единым центром управления несколько юридических лиц, становятся не просто способом консолидации активов, но и инструментом обеспечения финансовой устойчивости и стратегической гибкости бизнеса [2].

В современных рыночных условиях появляются отрасли, в которых возникает необходимость в профессиональном управлении портфелем активов при постоянном мониторинге рыночных трендов и оперативном принятии управленческих решений [11].

В таких отраслях особую актуальность приобретают проблемы совершенствования систем управления холдингами. Одной из таких отраслей является управление коммерческой недвижимостью, где недвижимость перестает быть просто «коробкой» для сдачи в аренду, а становится полноценным управляемым активом, от которого зависит развитие всей группы компаний [14].

В настоящей статье на основе анализа практического опыта трансформации системы управления холдинговой компанией рассматриваются ключевые тенденции развития управленческих моделей в холдинговых структурах и формирование комплексного подхода по их совершенствованию. Особое внимание уделяется переходу от линейных структур управления к функционально-матричным, внедрению цифровых инструментов управления [8], формированию систем KPI и мотивации персонала, а также проектному управлению как методологии стратегического развития [1].

Самарская область является важным логистическим узлом с международными транспортными коридорами и демонстрирует значительные изменения в структуре спроса на различные форматы коммерческой недвижимости [3; 7; 9]. Таким образом, на примере рынка коммерческой недвижимости Самарской области можно проследить, как внешние вызовы формируют новые тренды среди коммерческой недвижимости региона и изменяют требования к системам управления холдинговыми компаниями [6; 10].

В связи с внешнеполитической и экономической нестабильностью, а также последствиями пандемии, рынок коммерческой недвижимости региона с 2022 года претерпел существенную трансформацию. Результатом перехода многих компаний на удаленный и гибридный форматы работы стало снижение спроса на крупные офисные помещения, рассчитанные на 200–300 человек.

Одновременно с этим обстоятельством возросла популярность качественных коворкингов, небольших офисов класса А, а также объектов стрит-ритейла в благоустроенных кварталах [3].

Также значительный рост продемонстрировал и сегмент складской недвижимости. В 2024 году объем нового складского строительства в Самарской области достиг 122 тыс. м². Это составило 12% от общероссийского показателя без учета столичных регионов. По данным IBC Global, по итогам трех кварталов 2024 года Самарская область вышла на первое место в Российской Федерации по метражу реализованных через сделки продажи и аренды складских помещений [7].

Среди ключевых трендов 2025–2026 годов можно выделить:

1. развитие формата Light Industrial – модульных комплексов, совмещающих производство, офис и склад;
2. трансформацию торговых центров в многофункциональные пространства, объединяющие торговлю, спорт, образование, городские сервисы и развлечения;
3. реконверсию промзон под логистические и торговые хабы;
4. переход складских терминалов от многофункциональных форматов к специализированным объектам под одного арендатора.

Все указанные выше тренды формируют совершенно новые требования к управляющим холдинговым компаниям: стало недостаточным просто «сдавать площади», а возникла острая необходимость в активном и эффективном управлении портфелем коммерческой недвижимости, заключающаяся в перераспределении ресурсов между объектами, снижении эксплуатационных расходов, минимизации рисков и повышении их доходности. Именно совокупность этих требований определяет необходимость осуществления трансформации систем управления холдинговыми структурами бизнеса.

Многие холдинговые компании уже прошли весь путь трансформации своих систем управления, к этой необходимости их подвели современные требования ведения бизнеса [4]. Однако на рынке остались и те компании, которые недалеко ушли от стадии накопления капитала.

В таких холдинговых компаниях исторически сложилась линейная организационная структура, являющаяся простейшей иерархической моделью, в которой каждый сотрудник подчиняется одному непосредственному руководителю, а все распоряжения и отчеты движутся строго по вертикали – снизу вверх и сверху вниз [5; 13].

Можно выделить следующие преимущества линейной структуры управления: четкость и прозрачность, быстрое принятие решений, высокая исполнительская дисциплина, простота внедрения и эффективный контроль в стабильных условиях.

Однако практика управления холдинговой компанией, состоящей из нескольких юридических лиц с линейными структурами управления, показала имеющиеся существенные ограничения, а именно:

1. чрезмерная концентрация управленческого функционала у директора холдинговой структуры – применение «ручного управления» приводит к перегрузке (более 60 часов в неделю) и, как следствие, к его «выгоранию»;
2. снижение мотивации и ответственности директоров компаний, входящих в состав холдинга, из-за ограниченности их полномочий;
3. отсутствие горизонтальных связей между холдинговыми компаниями;
4. наличие для линейных структур управления такой характерной черты, как низкая гибкость, которая влияет на скорость принятия решений;
5. отсутствие функциональных специалистов, приводящее к ограниченной экспертизе рассматриваемых вопросов;
6. номинальный характер отдельных штатных единиц;
7. сложность масштабирования – при росте портфеля качество управления падает [4].

Для развития систем управления холдинговыми структурами в современных условиях ведения бизнеса и преодоления указанных выше

ограничений предлагается рассматривать основные тенденции этого процесса в комплексе, а именно:

- первая тенденция – эволюция организационных структур от жестких линейных моделей к гибким функционально-матричным структурам;
- вторая тенденция – цифровая трансформация управленческих процессов [8];
- третья тенденция – проектное управление как методология стратегического развития [1];
- четвертая тенденция – формирование систем KPI и мотивации, привязанных к результатам деятельности персонала;
- пятая тенденция – адаптация функционала бизнеса к международным регуляторным требованиям.

При рассмотрении **первой тенденции** предлагается холдинговым организациям вместо используемых в своих компаниях линейных структур управления применить функционально-матричную структуру с созданием управляющей компании, включающей основные функциональные блоки:

1. Коммерческий блок;
2. Финансовый блок;
3. Эксплуатационный блок;
4. HR-блок.

Основными структурными решениями будут следующие изменения:

- наделение директоров обществ операционной самостоятельностью;
- ликвидация дублирующих позиций;
- перевод номинальных должностей в реальные;
- перевод на аутсорсинг непрофильных функций;
- внедрение матричных принципов управления [13].

Ожидаемыми эффектами от трансформации организационной структуры холдинговой компании посредством перехода от линейной структуры управления к функционально-матричной

с образованием Управляющей компании во главе холдинга станут: снижение нагрузки на директора Управляющей компании холдинга на 30%; ускорение принятия решений с 3 дней до 1 дня; снижение коэффициента управляемости с 15+ до 8 человек.

При рассмотрении **второй тенденции**, связанной с цифровой трансформацией управленческих процессов, следует сделать вывод, что насущной необходимостью является внедрение единых цифровых платформ, обеспечивающих прозрачность управленческих процессов, автоматизацию рутинных операций и возможность масштабирования [8].

Например, для групп компаний, управляющих портфелем коммерческой недвижимости, рекомендуется внедрение цифровой платформы на базе «1С:Аренда и управление недвижимостью» [8].

Функциональные возможности платформы помогут осуществить:

1. ведение реестрового учета объектов – единой базы с характеристиками, планировками и документацией по каждому объекту коммерческой недвижимости;
2. управление договорами аренды, основанное на автоматизации жизненного цикла каждого договора аренды, от заключения договора и выставления счета до его пролонгации;
3. своевременные расчеты с арендаторами, которые основаны на проведении автоматического начисления арендной платы, коммунальных услуг, учета платежей [11];
4. подачу заявок и обращений через единый портал с автоматическим распределением по исполнителям;
5. эксплуатационное обслуживание заключается в планировании сроков ТО и ремонтов, контроле их исполнения;
6. финансовый учет, который представляет замкнутый цикл управления финансами (бюджетирование, управленческая отчетность, план-факт анализ) и позволяет принять обоснованное управленческое решение;

7. аналитику и дашборды по всему портфелю коммерческой недвижимости, что позволяет визуализировать ключевые показатели каждого объекта, формирующего портфель холдинговой группы компаний.

Внедрение цифровой платформы требует предварительной стандартизации ключевых бизнес-процессов в каждой организации, входящей в состав холдинговой компании [12].

Как правило, холдинговым компаниям, занимающимся управлением коммерческой недвижимостью рекомендуются к внедрению следующие бизнес-процессы:

- привлечение арендаторов (маркетинговые исследования → демонстрация объекта → ведение переговоров → заключение договора аренды → подписание акта приема-передачи и передача ключей новому арендатору);
- эксплуатация объекта (проведение техосмотров → осуществление плановых ремонтных работ → ликвидация аварий);
- взаимодействие с арендаторами (прием заявок → проведение осмотров → расторжение договора аренды);
- финансовое планирование (подготовка бюджетов → согласование → осуществление контроля) [12].

Ожидаемые эффекты от проведения цифровой трансформации управленческих процессов в группе компаний холдинговой структуры состоят в сокращении времени обработки заявок на 70%, снижении операционных расходов на 5%, ускорении формирования отчетности на 60%, снижении дебиторской задолженности на 7%.

При исследовании **третьей тенденции**, связанной с рассмотрением проектного управления как методологии развития холдинга, нужно понимать, что проектное управление сегодня перешагнуло границы методики управления отдельными проектами и стало полноценной методологией управления сложными экономическими системами. В инвестиционно-строительной сфере проектный подход становится основой для реализации стратегических инициатив [1].

Проектное управление в холдинговой структуре требует:

- назначения проектных менеджеров-руководителей для каждой стратегической инициативы;
- разработки дорожных карт с четкими этапами внедрения, сроками их реализации и бюджетами;
- регулярной отчетности по каждому этапу реализации проекта;
- распределенной и согласованной структуры ответственности между компаниями холдинга.

Для холдинговых структур, управляющих коммерческой недвижимостью, проектный подход позволяет:

- при применении редевелопмента складских площадей контролировать сроки, бюджет и риски при изменении назначения объекта;
- при применении реконцепции торговых помещений в соответствии с новыми требованиями рынка вернуть покупательский трафик и снизить вакантность площадей;
- при увеличении доли формата Light Industrial в составе портфеля холдинговой группы компаний капитализировать высокий спрос на городскую логистику;
- при внедрении цифровой платформы управления недвижимостью повысить прозрачность управления и снизить OPEX;
- при диверсификации портфеля через выход в новые сегменты снизить системные риски холдинга [6].

Такой подход обеспечит в холдинговой компании прозрачность распределения ресурсов, возможность нормирования типовых процессов и проектов, а также создание основы для эффективного их контроля [14].

Четвертой тенденцией развития систем управления холдинговыми структурами в современных условиях ведения бизнеса является формирование и внедрение систем KPI и мотивации, привязанных к результатам деятельности сотрудников и компании.

Для холдинговых компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере управления коммерческой недвижимостью, рекомендуется провести разделение ответственности уровней управления группой компаний в соответствии с ключевыми показателями. Результаты сведены в таблицу 1.

Рекомендовано внедрить проведение оценки деятельности уровней управления холдинговой структуры по ключевым финансовым показателям, отраженным в таблице 2.

Рекомендовано также внедрить в холдинговой структуре единую систему KPI для операционного и стратегических уровней управления (табл. 3, 4).

Таблица 1. Разделение ответственности за финансовые результаты.

Уровень управления	Ответственность	Ключевые показатели
Управляющая компания	Совокупная доходность портфеля, рост капитализации	Совокупный NOI, ROI портфеля, Cap Rate
Директор объекта	Финансовые результаты конкретного объекта	NOI объекта, заполняемость, операционные расходы
Руководитель функционального блока	Эффективность функции на всех объектах	Бюджет блока, качество услуг, сроки

Источник: составлено авторами.

Таблица 2. Ключевые финансовые показатели для оценки объектов.

Показатель	Определение	Целевое значение
NOI	Арендный доход – Операционные расходы	Рост $\geq 10\%$ в год
Заполняемость	Арендуемая площадь / Общая площадь $\times 100\%$	$\geq 90\%$
Средняя арендная ставка	Арендный доход / Арендуемая площадь	Рост $\geq 10\%$ в год
Операционные расходы на 1 м ²	OPEX / Общая площадь	Снижение на 5–10%
Cap Rate	NOI / Стоимость объекта	Соответствие рыночному уровню
Коэффициент стратегической эффективности ($K_{КСЭ}$)	Достигнутые цели / Поставленные цели $\times 100\%$	$\geq 85\%$
Индекс риск-менеджмента (K_p)	Предотвращённые риски / Идентифицированные риски	$\geq 85\%$

Источник: составлено авторами.

Таблица 3. KPI для директоров объектов (операционный уровень).

KPI	Вес, %	Критерий
Выполнение плана по NOI	30	Факт / План $\times 100\%$
Заполняемость объектов	20	$\geq 90\% - 100\%$ премии, 85–90% – 50%
Соблюдение бюджета OPEX	15	Отклонение не более $\pm 5\%$

Продолжение на следующей странице

Таблица 3. KPI для директоров объектов (операционный уровень). (Продолжение таблицы)

KPI	Вес, %	Критерий
Удовлетворённость арендаторов (CSI)	15	Цель $\geq 4,5$ из 5
Своевременность устранения заявок (SLA)	10	≥ 95 % в установленный срок
Выполнение плана по развитию	10	Реализация проектов в срок

Источник: составлено авторами.

Таблица 4. KPI для управляющей компании (стратегический уровень).

KPI	Целевое значение
Рост совокупного NOI портфеля	$\geq 10\%$ в год
Рентабельность портфеля (ROI)	$\geq 12\%$
Индекс удовлетворённости арендаторов (CSI)	$\geq 4,5$ из 5
Коэффициент стратегической эффективности ($K_{КСЭ}$)	$\geq 95\%$
Индекс риск-менеджмента (K_p)	$\geq 95\%$

Источник: составлено авторами.

На основе анализа рынка труда в сфере управления недвижимостью можно сделать следующие выводы:

- дефицит кадров в отрасли по работе с коммерческой недвижимостью составляет 10–12%;
- рост ФОТ линейного персонала в отрасли достигает 30%, а по дефицитным инженерным специальностям доходит до 70%;
- за 2023–2025 гг. зарплата техников службы эксплуатации выросла на 74,6–90,5% и составляет в настоящее время 110–120 тыс. руб.;

– текучесть кадров в отдельных сегментах отрасли достигает 40%.

Учитывая вышеизложенное, можно прийти к тому, что без пересмотра системы мотивации и развития персонала холдинговая структура рискует потерять ключевых сотрудников в условиях кадрового голода.

С целью сохранения ключевых сотрудников рекомендуется внедрить структуру вознаграждения и бонусную систему, представленную в таблицах 5 и 6.

Таблица 5. Структура вознаграждения ключевых сотрудников.

Компонент	Доля, %	Критерий
Оклад (фиксированная часть)	50–60	Должностные обязанности, уровень квалификации
Переменная часть (бонус)	30–40	Выполнение индивидуальных и командных KPI
Долгосрочные стимулы	0–10	Достижение стратегических целей (привлечение арендаторов в новые форматы коммерческой недвижимости)

Источник: составлено авторами.

Таблица 6. Бонусная система ключевых сотрудников по уровням ответственности.

Уровень	Результаты базиса бонуса, %	Период	Кап
Директор объекта	Финансово-операционные (NOI, заполняемость, OPEX) – 65% Качественные (CSI, SLA) – 25% Стратегические (развитие объекта) – 10%	Год	До 100% оклада
Руководитель функционального блока	Финансово-операционные (NOI, OPEX, заполняемость, текучесть) 40–60% Качественные (CSI, SLA, NPS) 20–30% Стратегические ($K_{КСЗ}$, K_p , инвестпроекты) 15–25%	Квартал	До 80% оклада
Сотрудники	Операционные (SLA, объём работ, качество) 50–70% Качественные (удовлетворённость, отсутствие ошибок) 30–50%	Месяц	До 50% оклада
Управляющая компания	Финансово-операционные (рост NOI, ROI, инвестпроекты) 60% Качественные (CSI, NPS) 15% Стратегические ($K_{КСЗ}$, K_p , структура портфеля) 25%	Год	До 150% оклада

Источник: составлено авторами.

Рекомендовано внедрить к применению в холдинговой структуре нематериальное стимулирование, а именно:

- публичное признание достижений (публичная устная благодарность руководителя функционального блока на ежемесячных общих собраниях; вручение благодарственного письма директора организации по итогам работы сотрудников отделов за квартал; размещение историй успеха сотрудников и благодарностей от клиентов на сайте организации по итогам работы за полугодие; учреждение приказом генерального директора управляющей компании премий: «Лучший менеджер года по аренде коммерческой недвижимости», «Инженер года», «Лучший директор года» и их вручение отличившимся сотрудникам по итогам работы за год, размещение победителей номинаций на доске почёта компании);
- предоставление дополнительных дней отпуска (предоставляются на основании приказа

директора общества за перевыполнение плановых показателей, успешную реализацию крупного инвестиционного проекта, закрытие стратегически важных контрактов или работу в условиях высокой нагрузки, в размере от 1 до 5 дней);

- участие в стратегических сессиях (приглашение сотрудников в качестве экспертов для участия в собраниях по разработке стратегии развития портфеля холдинговой структуры, рабочих группах по реконцепции объектов портфеля компании);
- карьерный рост внутри холдинговой структуры (на основании приказа генерального директора формирование кадрового резерва на управленческие позиции; это даст понимание сотрудникам, что компания видит и ценит их потенциал).

Рекомендуется в группе компаний также внедрить программы обучения и развития персонала, изложенные в таблице 7.

Таблица 7. Программа обучения и развития персонала.

Управленческие навыки	Самарский государственный университет Центр подготовки управленческих кадров	1 раз в год	Руководители Обществ (победитель номинации «Лучший директор года»)
Коммерческие компетенции	Самарский государственный университет Центр дополнительного образования	1 раз в год	Коммерческий блок (победитель номинации «Лучший менеджер года по аренде коммерческой недвижимости»)
Технические компетенции	Курсы повышения квалификации по программе «Современная эксплуатация зданий и сооружений»	1 раз в год	Эксплуатационный блок (победитель номинации «Инженер года»)
Цифровая грамотность	Обучение работе с платформой	При внедрении новых программ	Все сотрудники

Источник: составлено авторами.

Рекомендованы к применению следующие карьерные треки:

- управленческий трек: менеджер → начальник функционального блока → директор общества → генеральный директор УК;
- проектный трек: участник проекта → руководитель проекта → директор по развитию.

Пятой тенденцией развития системы управления холдинговыми структурами является адаптация компании к международным регуляторным требованиям относительно:

- правового поля в рамках построения структуры с реальной экономической субстанцией;
- системы учета в части перехода на МСФО и внедрения прозрачной отчетности для инвесторов и регуляторов;
- управления рисками с целью обеспечения контроля за деятельностью организаций, входящих в состав холдинговой структуры.

Таким образом, реализация тенденции по адаптации к международным регуляторным требованиям — это логичный этап зрелости холдинга, который обеспечивает переход от управления активами к управлению прозрачной, устойчивой и подотчетной глобальной структурой.

Выводы

Проведенный в данной статье анализ позволяет сформулировать ключевые тенденции развития систем управления холдинговыми структурами в современных условиях ведения бизнеса.

Первая тенденция заключается в отказе холдинговых структур от жестких линейных моделей управления и переходе к гибким функционально-матричным структурам, когда корпоративный центр холдинга получает четкое ценностное предложение, а дочерние компании — операционную самостоятельность в рамках утвержденных бюджетов и KPI.

Вторая тенденция состоит в цифровой трансформации управленческих процессов, когда внедрение единых цифровых платформ обеспечивает прозрачность, автоматизацию и возможность масштабирования при ускорении получения отчетностей различных уровней и снижении операционных расходов;

Третья тенденция представляет собой внедрение проектного управления в рамках стратегического развития холдинговой структуры, посредством назначения проектных менеджеров, разработки дорожных карт и регулярных отчетностей;

Четвертая тенденция реализуется в формировании систем KPI и мотивации.

Пятая тенденция — это адаптация к международным регуляторным требованиям (правила BEPS, CFC и автоматический обмен информацией), требующим пересмотра традиционных моделей холдингов и внедрения прозрачных механизмов налогового планирования.

В совокупности все эти тенденции формируют комплексную гибридную модель управления холдингом, сочетающую централизованный стратегический контроль с операционной гибкостью, цифровую прозрачность с проектной методологией, а также эффективную систему мотивации, привязанную к результатам.

Способность руководства осознанно проектировать систему управления, учитывающую специфику бизнеса, внешние вызовы и внутренние возможности, становится главным конкурентным преимуществом холдинговых структур в современной экономике.

Библиографический список

1. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами. — М. : ДМК Пресс, 2010. — 464 с.
2. *Базиян Н. Р.* Стратегический менеджмент : монография. — М. : Юриспруденция, 2025. — 510 с.
3. В Самаре построят складской комплекс стоимостью 3,46 млрд рублей / ТАСС. — 2024. — URL: <https://tass.ru/ekonomika/22387797> (дата обр. 12.07.2026).
4. *Грант Р. М.* Современный стратегический анализ. — 11-е изд. — СПб. : Питер, 2024. — 720 с. — ISBN 978-5-4461-2370-4.
5. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Дж.* Школы стратегий. — СПб. : Питер, 2000. — 336 с.
6. Перспективы развития коммерческой недвижимости в Самарской области / Дзен. — URL: <https://dzen.ru/a/y5bere4bycm1eufn>.
7. Развитие онлайн-торговли повысило спрос на самарские складские помещения / Обозрение. — URL: <https://oboz.info/razvitie-onlajn-torgoli-povysilo-spros-na-samarskie-skladskie-pomeshheniya> (дата обр. 10.07.2026).
8. *Репин В. В.* Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2020. — 512 с.
9. Самара в 2026 году: что происходит с торговыми центрами и коммерческой недвижимостью. — URL: <https://samara.mk.ru/cocial/2026/02/02/aysherg-taet-chto-proiskhodit-s-torgovymi-centrami-i-kommercheskoy-nedvizhimostyu-v-samare.html> (дата обр. 10.07.2026).
10. Самарская область — лидер по обеспеченности торговыми площадями / Комсомольская правда. — URL: <https://www.samara.kp.ru/daily/27437.5/4638418>.
11. Трансформация офисной и торговой недвижимости Самарской области в эпоху цифровизации / ИМетр. — URL: <https://metr1.ru/2025/07/08/ofisnaja-torgovaja-nedvizhimost-samarskoj-oblasti-transformacija-v-jepohu-cifrovizacii-i-novyh-potrebitejskih-trendov> (дата обр. 15.07.2026).
12. *Хаммер М., Чампи Дж.* Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. — 288 с.
13. *Чандлер А. Д.* Стратегия и структура: Главы из истории промышленных предприятий. — 1962.
14. *Шилеев А. С.* Оценка эффективности системы управления в сфере недвижимости // Прогрессивная экономика. — 2024. — № 4.