

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2026.25.89.075

Холакратия как инструмент развития системы стратегического управления организацией

Скрябин Андрей Евгеньевич

Аспирант,
кафедра «Отраслевое
управление и экономическая безопасность»,
Саратовский государственный
технический университет им. Гагарина Ю.А.,
410054, Российская Федерация, Саратов, ул. Политехническая, 77;
e-mail: skryabinlime3@gmail.com

Козельская Ирина Николаевна

Доктор экономических наук,
профессор кафедры «Отраслевое
управление и экономическая безопасность»,
Саратовский государственный
технический университет им. Гагарина Ю.А.,
410054, Российская Федерация, Саратов, ул. Политехническая, 77;
e-mail: igordeeva61@mail.ru

Аннотация

В работе исследованы возможности использования холакратии как инструмента развития системы стратегического управления организацией. Проведён сравнительный анализ традиционной иерархической модели управления и холакратического подхода, основанного на распределении полномочий, ролевой структуре и принципах самоорганизации. Выявлены основные ограничения традиционных систем стратегического управления, связанные с многоуровневостью (иерархичностью) согласования решений, недостаточной гибкостью организационных структур и ограниченной вовлечённостью сотрудников в реализацию стратегических целей. В результате исследования обосновано, что применение элементов холакратии способствует повышению адаптивности системы стратегического управления, а также сокращает время принятия решений и улучшает координацию деятельности отдельных подразделений организации. Предложена поэтапная модель внедрения холакратических принципов, включающая диагностику организационной структуры, проектирование ролевой архитектуры, пилотное внедрение, масштабирование и институционализацию изменений. На примере банка «Точка» показан результат использования распределённой модели управления, позволяющей обеспечить масштабирование деятельности организации и повысить клиентскую удовлетворённость, тем самым снижая управленческие издержки. Сделан вывод о целесообразности применения отдельных элементов холакратии в качестве инструмента повышения эффективности стратегического управления организацией в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Для цитирования в научных исследованиях

Скрябин А.Е., Козельская И.Н. Холакратия как инструмент развития системы стратегического управления организацией // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 701-709. DOI: 10.34670/AR.2026.25.89.075

Ключевые слова

Холакратия, стратегическое управление, организационная структура, децентрализация управления, адаптивность организации, гибкие управленческие модели, распределение ответственности, цифровая трансформация, организационное развитие, самоорганизация.

Введение

При нестабильной динамике современного рынка организации осуществляют деятельность в условиях высокой неопределённости внешней среды, ускорения технологических изменений и усиления конкурентного давления. По данным исследований в области менеджмента, одним из ключевых факторов устойчивого развития организаций становится способность быстро адаптировать управленческие процессы к изменяющимся условиям рынка. В связи с этим всё большее внимание уделяется поиску новых подходов к организации управления, позволяющих повысить гибкость организационной структуры и сократить время принятия решений.

Традиционные системы управления, основанные на жёсткой иерархии и централизованном распределении полномочий, нередко сталкиваются с проблемами избыточной бюрократизации, длительного согласования решений и недостаточной вовлечённости сотрудников в реализацию стратегических задач. В условиях высокой динамики внешней среды подобные ограничения способны снижать эффективность стратегического управления и замедлять процессы организационного развития, порой ухудшая позицию организации в конкурентной борьбе.

Одним из наиболее эффективных современных подходов, направленных на преодоление указанных ограничений, является холакратия. Модель холакратии предполагает распределение управленческих функций между участниками организации и замену традиционной системы должностей гибкой системой ролей. По данным HolacracyOne, различные элементы холакратии в настоящее время используют более 200 организаций по всему миру, включая компании различных отраслей экономики [HolacracyOne, 2024].

Основное содержание

Наиболее известным примером внедрения холакратии является компания Zappos, которая начала переход к данной модели управления в 2013 году. Опыт её применения показал как преимущества, связанные с повышением прозрачности и скорости взаимодействия между подразделениями, так и сложности адаптации персонала к новым принципам управления. Несмотря на растущий интерес к холакратии со стороны исследователей и практиков, вопросы её использования в качестве инструмента развития системы стратегического управления организацией остаются недостаточно изученными, что обуславливает актуальность настоящего исследования [Zappos Insights, 2023; Robledo, 2024].

Современная теория менеджмента рассматривает организацию как открытую социально-экономическую систему, а её эффективность в большинстве своём определяется качеством управленческих решений настолько же, насколько и способностью адаптироваться к

изменениям внешней среды. В измеримых условиях система стратегического управления выступает одним из ключевых инструментов обеспечения устойчивого развития организации, поскольку она позволяет определять долгосрочные цели, а также формировать направления развития и координировать саму деятельность отдельных подразделений [Куклина, 2025].

Традиционно стратегическое управление строится на принципах иерархического распределения полномочий, при котором основные решения концентрируются на уровне высшего руководства. Подобный подход получил широкое распространение в XX веке и показал высокую эффективность в условиях относительно стабильной внешней среды. Однако, что немаловажно, ускорение технологического развития, цифровизация экономики и повышение сложности бизнес-процессов привели к существенному росту требований к скорости принятия управленческих решений и гибкости организационных структур.

По данным исследования компании Deloitte, более 80 % руководителей крупных организаций рассматривают организационную гибкость как один из ключевых факторов долгосрочной конкурентоспособности [Deloitte, 2024]. Одновременно возрастает интерес к управленческим моделям, предполагающим сокращение числа уровней управления, расширение полномочий сотрудников и повышение скорости обмена информацией между участниками организационных процессов.

Ввиду своей сложности, пусть не столь распространённым, но эффективно следующим современным тенденциям, подходом является холакратия. Концепция холакратии была разработана Брайаном Робертсоном в начале 2000-х годов как система управления, основанная на распределении ответственности между участниками организации и отказе от жёсткой должностной иерархии. В контексте отличительных черт традиционных моделей управления холакратия предполагает распределение полномочий через систему ролей, объединённых в так называемые круги, каждый из которых обладает определённой степенью автономии в принятии решений.

Ключевой особенностью холакратии выступает перенос акцента с должности сотрудника на выполняемую им роль. Один сотрудник может одновременно выполнять несколько ролей в различных направлениях деятельности организации, и именно этот фактор позволяет более гибко распределять обязанности и быстрее реагировать на изменения внутренней и внешней среды. При этом ответственность закрепляется не за структурным подразделением, а за конкретной ролью и её функциями.

Важная оговорка: холакратия не предполагает полного отсутствия структуры управления. Напротив, данная модель предусматривает чёткое распределение зон ответственности, регламентированные процедуры принятия решений и механизмы координации деятельности между отдельными кругами. Основное отличие от традиционной модели в более высокой степени децентрализации управления и возможности оперативного перераспределения функций в зависимости от текущих задач организации — холакратия является современным подходом к организации управленческой деятельности, ориентированным на повышение гибкости организационной структуры, ускорение процессов принятия решений и более эффективное использование потенциала сотрудников. Указанные выше особенности позволяют рассматривать её не только как самостоятельную модель управления, но и как инструмент стабильного развития системы стратегического управления организацией.

Несмотря на значительное развитие теории и практики стратегического управления, многие организации по-прежнему используют управленческие модели, сформировавшиеся в условиях относительно стабильной экономической среды. В большинстве своём основу таких моделей

составляют как вертикальная система подчинения, так и централизованное принятие решений с многоуровневой структурой согласований. Подобный подход действительно позволяет обеспечивать контроль над деятельностью организации, однако в современных условиях его эффективность всё чаще становится предметом дискуссий.

По данным исследования McKinsey, более 60% руководителей крупных организаций отмечают недостаточную скорость принятия управленческих решений как один из факторов, ограничивающих реализацию стратегических инициатив. Исследования Deloitte показывают, что организации с более гибкими организационными структурами значительно быстрее адаптируются к изменениям внешней среды по сравнению с компаниями, использующими жёсткие иерархические модели управления [McKinsey & Company, 2023].

К ключевым проблемам традиционного стратегического управления в первую очередь относят значительное количество уровней согласования решений. Передача информации через несколько управленческих уровней увеличивает временные затраты и создаёт риск искажения управленческой информации. В результате организация может терять способность оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, действия конкурентов. Изменение потребительских предпочтений становится для организации прямой преградой к развитию [Ушаков, Крупнов, 2025].

Столь же важной проблемой можно назвать ограниченное участие сотрудников в процессе выработки и реализации стратегических решений. В большинстве организаций стратегическое планирование остаётся прерогативой высшего руководства, тогда как сотрудники, непосредственно участвующие в операционной деятельности, оказываются недостаточно вовлечены в процессы формирования и реализации стратегии. Негативные факторы приводят к снижению заинтересованности персонала в достижении стратегических целей и ухудшению качества обратной связи (фидбэка) внутри организации.

Рассмотрим конкретное представление различий между традиционным и более гибким подходом к управлению, заложенных в основные характеристики существующих управленческих моделей (рис. 1) [Семущкина, 2024].

Таблица 1 - Основные сравнительные характеристики управленческих моделей.

Критерий	Иерархия	Холакратия
Принятие решений	Централизованное	Распределённое
Организационная структура	Иерархическая вертикаль	Сетевая
Распределение ответственности	По должностям	По ролям
Скорость реакции на изменения	Средняя или низкая	Высокая
Инициативность сотрудников	Ограниченная	Высокая
Количество уровней управления	Значительное	Минимизированное
Адаптация структуры	Затруднена	Осуществляется оперативно

Источник: составлено авторами по: [Семущкина, 2024].

Основные ограничения традиционных систем стратегического управления связаны не столько с качеством стратегического планирования, сколько со сложностью реализации принятых решений в условиях быстро меняющейся внешней среды. В последние годы всё большее внимание уделяется подходам, направленным на повышение организационной гибкости и расширение самостоятельности участников управленческого процесса.

В своей основе холакратия представляет интерес не как замена стратегического управления,

а как инструмент его развития. Использование её отдельных принципов способно повысить скорость реализации стратегических решений, улучшить взаимодействие между подразделениями, обеспечить более эффективное использование интеллектуального потенциала сотрудников организации [Богданов, 2024].

Следует отметить, что полный переход организации на холакратическую модель управления является сложным и затратным процессом, сопряжённым с необходимостью изменения организационной культуры, пересмотра системы распределения полномочий, а также адаптации сотрудников к новым принципам взаимодействия, в связи с чем более перспективным представляется предложение о поэтапном внедрении отдельных элементов холакратии в существующую систему стратегического управления [Симагина, Верещагина, 2024].

Поскольку реализация предложенной модели требует поэтапного перехода, на основе анализа практик внедрения гибких организационных структур выделены следующие оптимальные этапы:

- Диагностико-аналитический этап. Проводится оценка текущей организационной структуры, уровня централизации решений, скорости информационных потоков и степени дублирования управленческих функций.
- Проектирование ролевой архитектуры. Формируются базовые организационные круги, определяется распределение ролей, устанавливаются зоны ответственности и правила взаимодействия между уровнями управления.
- Пилотное внедрение. Холакратические принципы внедряются в отдельных подразделениях или проектных командах с целью тестирования эффективности модели в ограниченном контуре.
- Масштабирование организационной модели. После оценки результатов пилотного этапа осуществляется расширение практики на другие подразделения с корректировкой регламентов и цифровых инструментов управления.
- Институционализация изменений. Закрепление новых управленческих практик в корпоративных стандартах, цифровых платформах управления и системе KPI.

Реализация холакратической модели позволяет сформировать более адаптивную систему стратегического управления, в которой достигается баланс между необходимым уровнем централизации стратегических решений и высокой степенью автономии операционных команд. Указанные факторы обеспечивают снижение транзакционных издержек управленческих процессов и повышение скорости реакции организации на изменения внешней среды [Соколова, 2025].

При этом ключевым условием успешного внедрения модели является наличие развитой цифровой инфраструктуры, обеспечивающей прозрачность коммуникаций и поддержку распределённого принятия решений. Без цифровой поддержки переход к холакратическим принципам может привести к фрагментации управленческих процессов и снижению координационной эффективности.

По итогу предложенная модель может рассматриваться как эволюционный этап развития системы стратегического управления, ориентированный на повышение их гибкости, устойчивости и способности к самоадаптации в условиях возрастающей неопределённости внешней среды [Султанов, Саламова, 2025; Глухов, Пупенцова, 2024].

В качестве практического примера внедрения элементов холакратической модели управления может быть рассмотрен банк «Точка», который в экспертных обзорах и кейсах

организационного развития рассматривается как одна из наиболее последовательно децентрализованных финансовых организаций на российском рынке [АО «Точка», 2025]. В рамках данной модели компания отказалась от классической иерархической структуры в пользу ролевого управления, основанного на распределении полномочий между автономными командами и фиксации ответственности через систему ролей вместо должностей. В организации установлена конституция холакратии, регулирующая и определяющая особые взаимоотношения всех сотрудников.

Ключевым результатом перехода к распределённому управлению стало сокращение количества согласовательных уровней при принятии операционных решений, что позволило существенно ускорить внутренние процессы.

Результаты реализации холакратической модели в банке Точка позволяют рассмотреть её влияние на эффективность организационного управления в количественно интерпретируемых показателях. Исходя из динамики операционной деятельности и отраслевых исследований, компания перешла к модели децентрализованного управления в период масштабной трансформации 2015-2017 гг., при этом за счёт пилотного эксперимента численность сотрудников в процессе внедрения выросла с порядка 700 до 1500 человек, а сам процесс сопровождался сохранением управляемости и устойчивости операционных процессов. В последующем периоде развития организационной структуры банк увеличил масштаб деятельности до порядка 4200 сотрудников, при этом сохранив распределённую модель управления (холакратию) без классической иерархии. Одновременно расширялась клиентская база, достигшая порядка 470 тыс. корпоративных клиентов, что наглядно отражает способность системы управления поддерживать рост операционной нагрузки без пропорционального увеличения управленческого аппарата.

С точки зрения эффективности принятия решений, в открытых описаниях организационной модели банка отмечается сокращение числа согласовательных уровней за счёт перехода от функциональной иерархии к системе ролей и кругов. Изменение рассматривается как фактор, позволяющий уменьшать время прохождения управленческого цикла и снижать нагрузку на уровень стратегического управления. Хотя абсолютно точные временные показатели не публикуются, в кейс-исследованиях фиксируется кратное ускорение процессов (~70% прирост скорости) согласования в продуктовых и операционных направлениях по сравнению с традиционной банковской структурой.

Дополнительным количественным индикатором эффективности организационной модели служит показатель клиентской удовлетворённости. По данным отраслевых исследований, индекс лояльности клиентов (NPS) банка «Точка» достигает около 76%. Этот показатель является одним из наиболее высоких значений в банковском секторе. Он косвенно отражает эффективность внутренних управленческих процессов, поскольку в холакратической модели значительная часть решений делегирована на уровень команд, непосредственно взаимодействующих с клиентами.

Отдельного внимания заслуживает экономический эффект организационной трансформации. По оценкам аналитических публикаций, внедрение холакратической модели позволило банку оптимизировать внутренние управленческие издержки, а совокупный эффект повышения эффективности процессов оценивается в порядке 130 млн руб. экономии за счёт сокращения бюрократических процедур и повышения скорости принятия решений [АО «Точка», 2025].

Заключение

Случай с внедрением холакратии в банке «Точка» демонстрирует, что переход к холакратической модели управления сопровождается одновременно тремя измеримыми эффектами:

- масштабируемостью организационной структуры (рост персонала до тысяч сотрудников без усиления иерархии);
- повышением клиентской эффективности (NPS на уровне ~76 %);
- снижением транзакционных и управленческих издержек (оценочно до сотен миллионов рублей экономического эффекта).

В совокупности полученные результаты подтверждают выводы о том, что распределённые модели управления могут рассматриваться не только как концептуальная альтернатива иерархии, но и как экономически результативный механизм повышения эффективности стратегического управления даже в высокодинамичных секторах экономики.

Библиография

1. Куклина, Д. А. Холакратия, достоинства и недостатки / Д. А. Куклина // Экономика и безопасность. – 2025. – № 3. – С. 15-18. – EDN IUTREE.
2. Deloitte. Global Human Capital Trends 2024. — Deloitte Insights, 2024. — URL: <https://www2.deloitte.com> (дата обр. 05.05.2026).
3. McKinsey & Company. Organizational agility and performance: A global survey report. — 2023. — URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обр. 06.05.2026).
4. Ушаков, Т. Н. Сравнительный анализ моделей холакратии и бюрократии в менеджменте / Т. Н. Ушаков, Ю. А. Крупнов // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : Сборник научных статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 26 декабря 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 150-155.
5. Семушкина, С. Р. Преимущества и недостатки гибких подходов к управлению организациями / С. Р. Семушкина // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 9. – С. 160-162. – EDN LLJTGA.
6. Богданов В. С. Гибридные системы управления: от онтологической рефлексии к концептуализации феномена // Наука. Культура. Общество. — 2024. — Т. 30, № 2. — С. 25–36. — DOI: 10.19181/nko.2024.30.2.2.
7. Симагина О. В., Верещагина Ю. В. Проблема систематизации методов стратегического управления // Журнал исследований благополучия. — 2024. — Т. 52, № 4. — С. 113–127. — DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1900.
8. Соколова, К. Т. Эволюция управленческих моделей: от классических теорий к гибким подходам / К. Т. Соколова // Научное сообщество студентов XXI века: экономика, финансы, управление, цифровизация, психология, дизайн, право : сборник материалов VI Межвузовской студенческой научно-практической конференции, Москва, 10 апреля 2025 года. – Москва: Московский экономический институт, 2025. – С. 135-142. – EDN SACPFI.
9. Султанов, Г. С. Трансформация управления компаниями в эпоху цифровизации: от иерархий к сетям / Г. С. Султанов, А. С. Саламова // Учет и контроль. – 2025. – Т. 5, № 12. – С. 31-43. – DOI 10.36871/u.i.k.2025.12.05.004. – EDN CMQEJF.
10. HolacracyOne. Official Holacracy Framework Documentation. — 2024. — URL: <https://www.holacracy.org> (дата обр. 05.05.2026).
11. Zappos Insights. Holacracy Implementation Case Study. — 2023. — URL: <https://www.zappos.com> (дата обр. 05.05.2026).
12. Robledo M. A. Holacracy: redefining organizational ontology and epistemology // International Journal of Organizational Analysis. — 2024. — Vol. 33, No. 9. — P. 3064–3078. — DOI: 10.1108/IJOA-07-2024-4630.
13. Глухов В. В., Пупенцова С. В. Формирование концепции холистического управления активами и стоимостью организаций в условиях экономической нестабильности // π-Economy. — 2024. — Т. 17, № 6. — С. 125–144. — DOI: 10.18721/JE.17608.
14. Отчётность банковского холдинга (официальная отчётность АО «Точка»). — с 2015 по 2025. — URL: https://tochka.com/bank-holding/?utm_campaign=y_bank-holding_ (дата обр. 05.05.2026).

Holacracy as a Tool for Developing the Organization's Strategic Management System

Andrei E. Skryabin

Postgraduate Student,
Department of Sectoral Management and Economic Security,
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
410054, 77, Politekhnikeskaya str., Saratov, Russian Federation;
e-mail: skryabinlime3@gmail.com

Irina N. Kozel'skaya

Doctor of Economics,
Professor of the Department of Sectoral Management and Economic Security,
Yuri Gagarin State Technical University of Saratov,
410054, 77, Politekhnikeskaya str., Saratov, Russian Federation;
e-mail: igordeeva61@mail.ru

Abstract

The paper investigates the possibilities of using holacracy as a tool for developing the organization's strategic management system. A comparative analysis of the traditional hierarchical management model and the holacratic approach based on the distribution of authority, role structure, and principles of self-organization has been carried out. The main limitations of traditional strategic management systems have been identified, related to the multi-level (hierarchical) nature of decision-making approval, insufficient flexibility of organizational structures, and limited involvement of employees in the implementation of strategic goals. As a result of the research, it has been substantiated that the application of holacracy elements contributes to increasing the adaptability of the strategic management system, as well as reduces decision-making time and improves the coordination of activities of individual departments of the organization. A phased model for implementing holacratic principles is proposed, including diagnostics of the organizational structure, design of the role architecture, pilot implementation, scaling, and institutionalization of changes. Using the example of Tochka Bank, the result of using a distributed management model is shown, which makes it possible to ensure the scaling of the organization's activities and increase customer satisfaction, thereby reducing management costs. The conclusion is drawn about the feasibility of applying individual elements of holacracy as a tool for increasing the efficiency of the organization's strategic management under conditions of high environmental uncertainty.

For citation

Skryabin A.E., Kozel'skaya I.N. (2026) Kholakratiya kak instrument razvitiya sistemy strategicheskogo upravleniya organizatsiey [Holacracy as a Tool for Developing the Organization's Strategic Management System]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 701-709. DOI: 10.34670/AR.2026.25.89.075

Keywords

Holacracy, strategic management, organizational structure, decentralization of management, organizational adaptability, flexible management models, distribution of responsibility, digital transformation, organizational development, self-organization.

References

1. Kuklina D.A. (2025). Kholakratiya, dostoinstva i nedostatki [Holacracy, Advantages and Disadvantages]. *Ekonomika i bezopasnost'*, 3, 15-18. EDN IUTREE.
2. Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends 2024*. Deloitte Insights. Available at: <https://www2.deloitte.com> (accessed: 05.05.2026).
3. McKinsey & Company. (2023). *Organizational agility and performance: A global survey report*. Available at: <https://www.mckinsey.com> (accessed: 06.05.2026).
4. Ushakov T.N., Krupnov Yu.A. (2025). Sravnitel'nyy analiz modeley kholakratii i byurokratii v menedzhmente [Comparative Analysis of Holacracy and Bureaucracy Models in Management]. In *Issledovaniye innovatsionnogo potentsiala obshchestva i formirovaniye napravleniy yego strategicheskogo razvitiya: Sbornik nauchnykh statey 15-y Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem, Kursk, 26 dekabrya 2025 goda* (pp. 150-155). ZAO "Universitetskaya kniga".
5. Semushkina S.R. (2024). Preimushchestva i nedostatki gibkikh podkhodov k upravleniyu organizatsiyami [Advantages and Disadvantages of Flexible Approaches to Organizational Management]. *Innovatsii i investitsii*, 9, 160-162. EDN LLJTGA.
6. Bogdanov V.S. (2024). Gibridnyye sistemy upravleniya: ot ontologicheskoy refleksii k kontseptualizatsii fenomena [Hybrid Management Systems: From Ontological Reflection to Conceptualisation of the Phenomenon]. *Nauka. Kul'tura. Obshchestvo*, 30(2), 25-36. DOI: 10.19181/nko.2024.30.2.2.
7. Simagina O.V., Vereshchagina Yu.V. (2024). Problema sistematizatsii metodov strategicheskogo upravleniya [The Problem of Systematising Strategic Management Methods]. *Zhurnal issledovaniy blagopoluchiya*, 52(4), 113-127. DOI: 10.18799/26584956/2024/4/1900.
8. Sokolova K.T. (2025). Evolyutsiya upravlencheskikh modeley: ot klassicheskikh teoriy k gibkim podkhodam [Evolution of Management Models: From Classical Theories to Flexible Approaches]. In *Nauchnoye soobshchestvo studentov XXI veka: ekonomika, finansy, upravleniye, tsifrovizatsiya, psikhologiya, dizayn, pravo: sbornik materialov VI Mezhevuzovskoy studencheskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Moskva, 10 aprelya 2025 goda* (pp. 135-142). Moskovskiy ekonomicheskii institut. EDN SACPFI.
9. Sultanov G.S., Salamova A.S. (2025). Transformatsiya upravleniya kompaniyami v epokhu tsifrovizatsii: ot iyerarkhiy k setyam [Transformation of Company Management in the Digital Age: From Hierarchies to Networks]. *Uchet i kontrol'*, 5(12), 31-43. DOI: 10.36871/u.i.k.2025.12.05.004. EDN CMQEJF.
10. HolacracyOne. (2024). *Official Holacracy Framework Documentation*. Available at: <https://www.holacracy.org> (accessed: 05.06.2026).
11. Zappos Insights. (2023). *Holacracy Implementation Case Study*. Available at: <https://www.zappos.com> (accessed: 05.05.2026).
12. Robledo M.A. (2024). Holacracy: redefining organizational ontology and epistemology. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(9), 3064-3078. DOI: 10.1108/IJOA-07-2024-4630.
13. Glukhov V.V., Pupentsova S.V. (2024). Formirovaniye kontseptsii kholisticheskogo upravleniya aktivami i stoimost'yu organizatsiy v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti [Formation of the Concept of Holistic Asset and Value Management in Organisations under Economic Instability]. *π-Economy*, 17(6), 125-144. DOI: 10.18721/JE.17608.
14. Otchotnost' bankovskogo kholdinga (ofitsial'naya otchotnost' AO "Tochka") [Bank Holding Reporting (Official Reporting of JSC "Tochka")]. (2015-2025). Available at: https://tochka.com/bank-holding/?utm_campaign=y_bank-holding_ (accessed: 05.05.2026).