

УДК 005.33

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Хайруллин М.Ф.,

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)», Москва,
email: 89049755219@ya.ru

Аннотация. В статье рассматриваются теоретико-методические аспекты управления корпоративным потенциалом в системе менеджмента на основе проведения изменений различной организационной и хозяйственно-экономической направленности. Потенциал предприятия является ключевой характеристикой, обеспечивающей необходимый уровень его конкурентоспособности и устойчивости в рыночной среде. Развитие и повышение текущего уровня корпоративного потенциала выступает одной из основных задач менеджмента организации. Потенциал предприятия представляет собой набор определенных его возможностей и ресурсной базы, качественное использование которых может привести к достижению максимально высоких результатов в будущем с учетом существующих факторов функционирования рыночной среды. Актуальность неизменного повышения уровня потенциала предприятия требует от его менеджмента проведения определенных систематических изменений в той или иной области функционирования организации. Основной целью проведения отмеченных изменений в производственно-экономической и управленческой деятельности организации является повышение как общего уровня потенциала предприятия, так и расширение спектра составляющих его элементов. Менеджмент предприятия должен систематически проектировать и внедрять те или иные изменения, направленные на повышение уровня потенциала организации с целью эволюционного роста эффективности ее хозяйственно-экономической деятельности. В материалах работы автором раскрываются сущность и структурные характеристики потенциала компании с учетом присутствующего видового разнообразия, излагается классификация факторов, оказывающих влияние на формирование корпоративного потенциала, рассматриваются виды изменений, которые могут быть реализованы в системе корпоративного менеджмента для расширения емкости потенциала компании, характеризуются основные принципы проведения изменений в пространстве корпоративного менеджмента.

Ключевые слова: управление, менеджмент, корпоративный потенциал, изменения, организационное развитие, структура потенциала.

CORPORATE POTENTIAL MANAGEMENT IN THE MANAGEMENT SYSTEM

Khairullin M.F.,

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Moscow State University of Technology and Management named after K.G. Razumovsky (First Cossack University)», Moscow,
email: 89049755219@ya.ru

Abstract. The article considers theoretical and methodological aspects of corporate potential management in the management system based on changes of various organizational and economic orientation. The potential of an enterprise is a key characteristic that ensures

the required level of its competitiveness and sustainability in the market environment. Development and increase of the current level of corporate potential is one of the main tasks of the organization's management. The potential of an enterprise is a set of its certain capabilities and resource base, the high-quality use of which can lead to the achievement of the highest possible results in the future, taking into account the existing factors of the functioning of the market environment. The relevance of the constant increase in the level of the enterprise's potential requires its management to carry out certain systematic changes in one or another area of the organization's functioning. The main purpose of carrying out the noted changes in the production, economic and managerial activities of the organization is to increase both the general level of the enterprise's potential and to expand the range of its constituent elements. The management of the enterprise should systematically design and implement certain changes aimed at increasing the level of the organization's potential for the purpose of evolutionary growth of the efficiency of its economic activities. In the materials of the work, the author reveals the essence and structural characteristics of the company's potential taking into account the existing species diversity, sets out the classification of factors that influence the formation of corporate potential, examines the types of changes that can be implemented in the corporate management system to expand the capacity of the company's potential, and characterizes the basic principles of changes in the corporate management space.

Keywords: governance, management, corporate potential, changes, organizational development, potential structure.

Представленная в работе проблематика обладает повышенным уровнем актуальности, так как увеличение уровня потенциала организации является важнейшей задачей для его менеджмента. Потенциал организации представляет собой комплексное понятие, которое включает в себя множество компонентов. Кроме того, состав компонентов и структура потенциала организации зависят от специфики его производственно-экономической деятельности, а также от стадии жизненного цикла экономического развития. Неизменным является только лишь то обстоятельство, что потенциал предприятия оказывает самое существенное влияние как на величину финансовых результатов функционирования организации, так и на уровень ее конкурентоспособности [1]. Потенциал в наиболее простом виде представляет собой наличие определенных возможностей для дальнейшего прогрессивного развития. Исходя из этого, можно заключить, что сущность потенциала связана, в первую очередь, с перспективами развития организации, то есть с формированием положительных и максимально высоких финансовых результатов, обусловленных качеством использования, имеющего потенциала. При этом наличие самого потенциала, как определенного фундаментального ресурса предприятия, является основой для маневрирования коммерческой деятельностью организации со стороны ее менеджмента. Недостаточная величина потенциала или узость его спектра снижают управленческие возможности менеджмента в области обеспечения эволюционного развития предприятия.

Цель исследования

Цель исследования заключается в уточнении сущностных аспектов корпоративного потенциала и обосновании роли изменений в его расширении. С учетом поставленной цели в работе происходит решение следующих задач:

- раскрыть сущность и структурные характеристики потенциала компании с учетом присутствующего видового разнообразия;
- изложить классификацию факторов, оказывающих влияние на формирование корпоративного потенциала;
- рассмотреть виды изменений, которые могут быть реализованы в системе корпоративного менеджмента для расширения емкости потенциала компании;
- охарактеризовать основные принципы проведения изменений в пространстве корпоративного менеджмента.

Методы и материалы исследования

Информационная база работы основывается на авторских экспертных суждениях с учетом накопленного профессионального опыта, а также на обобщении результатов контент-анализа публикационной активности по проблематике управления корпоративным потенциалом в условиях растущей конкурентной агрессивности предпринимательской среды. При выполнении работы были использованы классические методы исследования: диалектический, гносеологический, системный подход, монографический, логический, графический, анализ и синтез.

Теоретическая значимость работы заключается в расширении понятийного аппарата и методического инструментария управления потенциалом в системе корпоративного менеджмента.

Практическая значимость исследования позволяет рассматривать возможность использования сделанных автором выводов в системе корпоративного менеджмента конкретного предприятия для разработки проектов, обеспечивающих расширение всех форм его потенциала.

Результаты и обсуждения

В научной среде понятие потенциала организации является объектом активных дискуссий и научных исследований. Само слово потенциал имеет латинские корни и в более простом переводе характеризует собой определенные возможности развития. Понятие потенциала рассматривается в различных науках, но с учетом специфики области нашего исследования необходимо рассматривать экономический потенциал. Понятие экономического потенциала, по мнению Е.Н. Евдокимовой [2], является весьма собирательным и не ограничивается только наличием определенных экономических компонентов. С учетом специфики той или иной области научного значения в понятие потенциала экономической системы могут быть включены такие элементы, как инновационный потенциал, кадровый, ресурсный, природно-климатический, трудовой, финансовый и т.д. Также данный автор в своей публикации дает свою трактовку сущности экономического потенциала, согласно которой экономический потенциал представляет собой возможность определенной экономической системы обеспечивать максимальный уровень выпуска продукции и оказания услуг при существующем воздействии факторов внешней среды и имеющихся ресурсов.

Сущность потенциала организации также рассматривается и в публикации Д.И. Озеровой [3]. На основе научной позиции данного автора можно сделать вывод о том, что потенциал предприятия характеризуется наличием интегральной возможности удовлетворять запросы существующих и потенциальных потребителей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов и текущих факторах внешней среды.

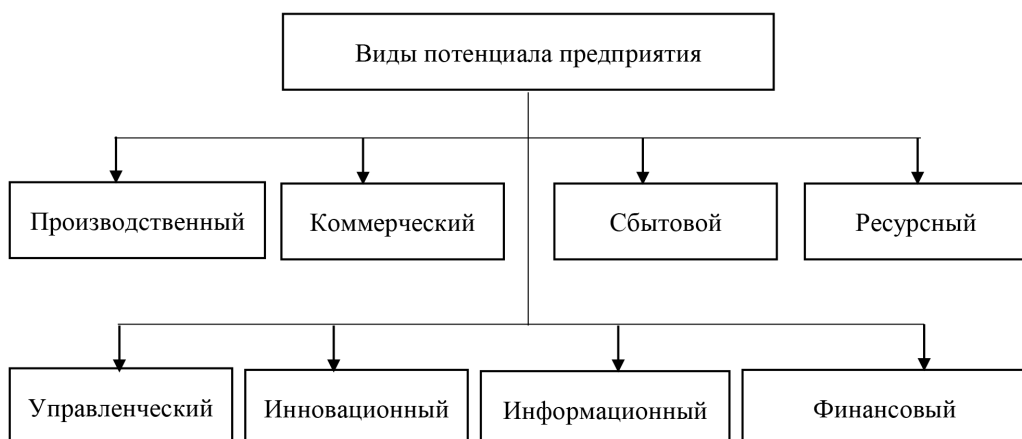


Рис. 1. Основные виды потенциала организации



Рис. 2. Классификация факторов, влияющих на формирование корпоративного потенциала

Исследование сущности потенциала предприятия И.Д. Соловьев [4] предлагает проводить в двух основных аспектах: достигнутом и перспективном. Под достигнутым потенциалом автор понимает тот объем финансовых, материальных и трудовых ресурсов, которыми обладает хозяйствующий субъекта в данном временном периоде и на данный момент. Перспективный потенциал представляет собой максимальный объем ресурсов, которыми может обладать хозяйствующий субъект

после осуществления определенных изменений и решения стоящих задач тактического и стратегического характера. Основной задачей менеджмента в данном случае является максимальное приближение величины достигнутого потенциала к его перспективному уровню.

В научной литературе существуют несколько основных подходов к трактовке сущности потенциала экономической системы. Среди основных подходов раскрытия сущности потенциала экономической системы можно выделить следующие:

- ресурсный, согласно которому потенциал представляет собой совокупность определенных ресурсов, находящихся в распоряжении определенной экономической системы;
- способностный, в рамках данного подхода потенциал трактуется как некая способность к достижению стоящих целей и решению ключевых задач;
- мощностный, при использовании данного подхода потенциал представляет собой максимальную мощность по выпуску определенного вида продукции;
- финансовый, согласно которому потенциал представляет собой совокупность финансовых и экономических ресурсов экономической системы, которые используются с целью формирования максимального положительного финансового результата [5].

При рассмотрении сущности потенциала организации необходимо исследовать его основные виды. Формирование видов потенциала зависит прежде всего от уровня рассматриваемой экономической системы. В нашем случае с учетом масштаба объекта данной работы необходимо рассмотреть классификацию потенциала предприятия. Классификация потенциала предприятия должна проводится с учетом основных направлений его хозяйственно-экономической деятельности. На рисунке 1 представим основные виды потенциала организации.

Как видно из данного рисунка при исследовании возможностей развития предприятия можно выделить достаточно большое количество видов его потенциала. При этом представленный на рисунке 1 перечень видов потенциала предприятия не является исчерпывающим и может дополняться с учетом специфики хозяйственно-экономической деятельности организации.

Особую значимость для эффективного функционирования организации в своей публикации А.Е. Жминько [6] придает наличию ресурсного потенциала. Именно наличие ресурсного потенциала является основой для обеспечения экономического роста предприятия и создания условий для организации расширенного производства. Ресурсный потенциал предприятия включает в себя определенный набор ресурсов, находящихся в распоряжении его менеджмента. Достаточная величина ресурсного потенциала является основой для принятия управленческих решений, направленных на эволюционное развитие предприятия.

Производственный потенциал предприятия рассматривается через призму его производственной мощности. Чем выше объем производственных мощностей предприятия, тем большим производственным потенциалом оно обладает [7].

М.А. Локтионова [8] в своих научных публикациях отмечает особую значимость формирования финансового потенциала для эффективного функционирования предприятия. Порядок формирования финансового потенциала организации зависит, в первую очередь, от организационно-правовой формы предприятия. Можно выделить два основных источника формирования финансового потенциала предприятия: внутренний и внешний. При использовании внутреннего источника

формирования финансового потенциала аккумуляция средств происходит за счет прибыли или за счет вкладов учредителей. При использовании внешнего источника аккумуляция средств в финансовый потенциал предприятия происходит при использовании ресурсов финансового рынка и заемной политики организации.

Сущность финансового потенциала предприятия также рассматривается и другими авторами. Л.Ф. Сухова [9] определяет финансовый потенциал предприятия как совокупность скрытых резервов финансовой системы организации и имеющих финансовых возможностей, использование которых должно привести к формированию максимального положительного эффекта.

Сущность и особенности формирования потенциала организации рассматриваются в цикле научных публикаций И.В. Фурсова [10-12]. В материалах своих научных публикаций автор отмечает то обстоятельство, что на величину потенциала организации существенное влияние оказывает огромное количество факторов. Весь спектр факторов, оказывающих влияние на величину потенциала предприятия автор разделил на две основных группы:

- внешние, которые связаны с воздействием внешней среды функционирования организации;
- внутренние, которые определяются внутренними особенностями функционирования данной экономической системы.

На рисунке 2 представлена классификация факторов, влияющих на формирования потенциала предприятия.

Анализ факторов, оказывающих влияние на формирования потенциала предприятия имеет существенное значение для выработки предложений по его росту и повышению эффективности использования [13].

При управлении потенциалом организации важным моментом является его оценка. Н.Н. Погостинская [14] выделяется два основных подхода к оценке потенциала хозяйствующего субъекта:

- на основе «интенсивности входа-выхода системы», при использовании данного подхода происходит сопоставление показателей входа и выхода экономической системы. В качестве входа экономической системы исследуются совокупность ресурсов, которые поступают в данную систему, а в качестве выхода рассматриваются результаты выходящие из данной системы (продукция, услуги). В процессе применения данного подхода происходит расчет ряда результирующих показателей, основными из которых являются показатели рентабельности, оборачиваемости, материалоемкости;
- второй подход основан на оценке внутренних возможностей функционирования экономической системы, в рамках данного подхода, в первую очередь, происходит расчет показателей запаса (запасов финансовой прочности, материального и трудового запаса).

Сущность второго подхода раскрывает в своей публикации Е.С. Замбрицкая [15], которая уделяет особое внимание расчету такого показателя как запас финансовой прочности. Наличие необходимого запаса финансовой прочности является основной для создания необходимого уровня финансового потенциала предприятия.

Одним из основных инструментов, направленных на повышение потенциала организации является проведение изменений. При этом важно понимать, что само проведение изменений не должно быть самоцелью для менеджмента организации.

Стратегической целью проведения изменений должны стать показатели увеличения прибыльности функционирования предприятия и повышения устойчивости ее деятельности в рыночной среде. Важной составляющей достижения указанных стратегических целей проведения изменений является повышение потенциала предприятия.



Рис. 3. Классификация изменений в организации

Относительной сущности и целей проведения изменений в деятельности организации высказывается в своей публикации П.И. Оклей [16]. По мнению данного автора, для постоянного поддержания необходимого уровня прибыльности своей деятельности организация должна производить определенный набор изменений. Использование технологии управления изменениями в деятельности организации должны быть направлено, в первую очередь, на роста качества приспособления к меняющимся условия и факторам внутренней и внешней среды развития предприятия. В публикации данного автора также приводятся несколько основных определений, раскрывающих сущность понятия управления изменениями. На основе обобщения данных определений, можно сделать вывод о том, что управление изменениями представляется собой проведение определенных преобразований в деятельности организации в рамках определенного временного периода с целью повышения эффективности ее функционирования.

Проведение изменений в деятельности предприятия не является простым управленческим решением. В процессе проведения изменений часто возникают множество проблем, которые связаны, в первую очередь, с неприятием данных изменений. В этой связи важной задачей менеджмента предприятия является создание условия для мягкого проведения изменений и снижения

негативного фона вокруг них. Как отмечалось ранее основной целью проведения изменений в деятельности организации является достижение определенного положительного результата. В рамках данного исследования положительным результатом проведения изменений должно стать увеличение потенциала предприятия. Для того, чтобы изменения в деятельности предприятия носили результативный характер они должны быть реализованы с учетом соблюдения определенного перечня условий. К числу основных условий достижения высокого уровня результативности изменений для повышения потенциала предприятия можно отнести следующие:

- использование в программе изменений максимального числа сотрудников;
- отсутствие жестких рамок проведения изменений;
- реализация плавного, ступенчатого механизма проведения изменений;
- модификация организационной культуры и качества восприятия изменений.

При проведении изменений необходимо использовать более гибкие модели их реализации. Использование жестких моделей может стать основой для снижения эффективности проведения изменений.

Раскрытие принципов проведения изменений в деятельности предприятия требует рассмотрение их основных видов. Классификация видов изменений в деятельности предприятия необходимо для выбора правильного алгоритма их реализации. На рисунке 3 представим наиболее типичные виды изменений в организации.

Изменения могут происходить в различных областях хозяйственно-экономической деятельности предприятия. Среди наиболее актуальных областей хозяйственно-экономической деятельности предприятия, в которых проведение изменений является целесообразным, можно выделить следующие:

- изменения в организационной структуре и в характере взаимодействия между структурными подразделениями организации;
- изменения в применяемых технологиях;
- изменения в системе управления персоналом и в структуре кадрового потенциала;
- изменения в организационной культуре;
- изменения в ресурсном обеспечении функционирования организации.

Проведение изменений в деятельности предприятия должно происходить при условии соблюдения определенного набора принципов. В научной среде существует достаточно широкий перечень принципов проведения изменений в деятельности предприятия. Рассмотрим основные из них.

Ключевым принципом проведения изменений в организации А.В. Борисевич [17] считает принцип последовательности. С учетом данного принципа изменения в деятельности организации должны носить последовательный и ступенчатый характер путем перехода от одной стадии изменений к другой.

Процессный характер проведения изменений в деятельности предприятия также рассматривает в своей научной статье Л.В. Соловьева [18]. Как отмечает автор, управление изменениями представляет собой процесс планирования и прогнозирования изменений в деятельности хозяйствующего субъекта. Причем данный процесс является реакцией внутренней среды предприятия на изменчивость и вариативность факторов внешней среды.

Наличие принципа неотвратимости при проведении изменений рассматривает в своей публикации Р.М. Нижегородцев [19]. Сущность данного принципа состоит

в том, что менеджмент и руководство предприятия должны понимать неотвратимость и необходимость проведения изменений с целью повышения эффективности функционирования организации и роста ее потенциала.

Необходимость проведения изменений является ключевым компонентом их реализации. Ряд причин необходимости проведения изменений описывает О.В. Шугаева [20], которая отмечает следующие из них:

- изменение уровня конкурентного давления на рынке;
- повышение уровня автоматизации бизнес-процессов;
- изменение запросов потребителей и клиентов;
- расширение возможностей информационных технологий;
- увеличение ассортимента и продуктовой линейки;
- изменение положения организации на рынке.

Сущность принципа индикативности при проведении изменений рассматривает в своей работе Ф.Ф. Пашенко [21]. В основе реализации принципа индикативности находится механизм индикативного планирования и индикативного управления. Индикативное управление в данном случае строится на управлении изменениями в деятельности предприятия на основе определенной системы индикаторов. Управленческие решения по проведению изменений строятся на основе анализа текущих значения наиболее ключевых индикаторов.

Кроме отмеченных принципов, важными принципами проведения изменений в деятельности предприятия являются следующие:

- научности — использование только научных методов и приемов при проведении изменений;
- системности — применение системного подхода к формированию программы изменений;
- эффективности — проведение изменение должно обеспечивать получение положительного результата или эффективности в хозяйственно-экономической деятельности предприятия;
- информационной доступности — информация о проведении изменений должна быть доступна для всех участвующих в данном процесс лиц.

В научных исследованиях отдельных авторов, также можно встретить и другие принципы проведения изменений в деятельности предприятия:

- принцип дополнительной ответственности, в рамках которого ведущие менеджеры организации должны принять на себя дополнительные обязательства за результативность функционирования предприятия;
- принцип «обучения на ошибках», использование данного принципа направлено на исследовании негативного прошлого опыта с целью не повторения его в будущем для принятия управленческих решений;
- принцип поощрения изобретательности, менеджмент предприятия должен поощрять сотрудников за инновационные разработки и использование творческого подхода в рамках своей профессиональной деятельности.

Весьма специфический набор принципов проведения изменений в организации раскрывается в научной статье С.А. Остроухова [22]. Выделим наиболее актуальные из них:

- «принцип синицы в руках» — разработка управленческих решений по проведению изменений должна начинаться при существующем наборе факторов и ресурсов, а также положении экономического субъекта в рыночной среде;

— «принцип допустимых потерь» — при осуществлении изменений в организации всегда будут возникать определенные потери, но величина этих потерь никогда не должна превышать допустимые рамки, чтобы не нанести существенного ущерба предприятию;

— «принцип лоскутного одеяла» — процесс проведения изменений должен быть основан на формировании партнерских отношений как во внутренней среде компании, так и во внешнем ее окружении. Конкурентный анализ должен быть заменен механизмом построения стратегических альянсов;

— «принцип лимонада» — в рамках использования данного принципа неопределенность воздействия факторов внутренней и внешней среды организации рассматривается как возможность для ее прогрессивного развития.

Выводы

Таким образом, в научной литературе существует достаточно большое число подходов к определению сущности потенциала предприятия. Корпоративный потенциал представляет собой набор определенных его возможностей и ресурсной базы, качественное использование которых может привести к достижению максимально высоких результатов в будущем с учетом существующих факторов функционирования рыночной среды. Исследование потенциала организации направлено на решение целого комплекса задач, основными из которых являются: во-первых, диагностика текущего уровня потенциала организации, во-вторых, оценка эффективности использования существующего уровня потенциала предприятия, в-третьих, выработка резервов в области повышения эффективности использования имеющегося потенциала, в-четвертых, обоснование управленческих решений по внедрению мероприятий повышения эффективности использования имеющего потенциала. Проведение изменений является одним из основных инструментов повышения потенциала предприятия. Главной целью проведения изменений является достижение определенного положительного эффекта, которые могут выражаться как в росте финансовых результатов, так и в повышении общего потенциала. Среди основных принципов проведения изменений в деятельности предприятия можно выделить следующие: системности, комплексности, последовательности, научности, индикативности и эффективности.

Литература

1. Новосельский С.О., Бычкова Л.В., Климов В.А., Коптева Н.А. Управление инвестиционной привлекательностью предприятия пищевой промышленности // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2015. № 8. С. 25-30.
2. Евдокимова Е.Н., Михно П.А. Теоретическое исследование понятия «экономический потенциал» и его структуры в рамках системного подхода // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2016. № 58. С. 78-86.
3. Озерова Д.И. Структура экономического потенциала сельскохозяйственных организаций // В сборнике: Перспективные направления развития экономики и управления: новый взгляд сборник материалов III Международной научно-практической конференции. 2018. С. 100-105.
4. Соловьев И.Д. Экономический потенциал предприятия как сегмент экономического потенциала // В сборнике: Современные вопросы таможенного дела Сборник научных статей. Брянск. 2018. С. 223-229.

5. Шатохин М.В., Волобуев С.Н., Новосельский С.О. Оценка факторных составляющих инвестиций в АПК Курской области // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. № 6. С. 35-38.
6. Жминько А.Е., Остапенко А.Э. Значение ресурсного потенциала в деятельности организации // В сборнике: Образование и наука в современных реалиях Сборник материалов II Международной научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2017. С. 293-295.
7. Новосельский С.О., Кирсанов К.А., Яковлев В.М. Ретроспективный анализ функционирования социально-экономической системы Российской Федерации в условиях геополитической турбулентности. М., 2022. 192 с.
8. Локтионова М.А. Оценка финансового потенциала коммерческих корпоративных организаций на основе экономической добавленной стоимости в системе стратегического финансового менеджмента // Проблемы экономики и юридической практики. 2017. № 5. С. 45-49.
9. Сухова Л.Ф., Крючкова И.В., Боцюн И.Б. Анализ и оценка финансового потенциала предприятий: инновационный подход // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 2 (58). С. 106-116.
10. Фурсов И.В. Реализация производственного потенциала организаций // European Scientific Conference: сборник статей V Международной научно-практической конференции: в 3 ч. 2017. С. 322-324.
11. Фурсов И.В. Реализация ресурсного потенциала организаций // European Scientific Conference: сборник статей V Международной научно-практической конференции: в 3 ч. 2017. С. 325-327.
12. Фурсов И.В. Реализация экономического потенциала организаций // European Scientific Conference: сборник статей V Международной научно-практической конференции: в 3 ч. 2017. С. 318-321.
13. Шатохин М.В., Новосельский С.О., Дуплин В.В. Планирование комплексного устойчивого развития АПК региона // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2013. № 3. С. 13-16.
14. Погостинская Н.Н., Погостинский Ю.А. Экономическая оценка потенциала хозяйственной системы // Ученые записки Международного банковского института. 2015. № 14. С. 68-76.
15. Замбрицкая Е.С., Ягодин В.В., Орёл Р.А. Запас финансовой прочности как параметр финансового потенциала промышленных организаций (на примере предприятий черной металлургии) // Экономика и предпринимательство. 2017. № 5-1 (82). С. 891-895.
16. Оклей П.И., Полюшкевич В.Н. Процессный подход к управлению изменениями в организации // Инновации в менеджменте. 2017. № 4 (14). С. 38-44.
17. Борисевич А.В. Архитектурный подход в управлении изменениями бизнес-процессов организации // Проблемы управления (Минск). 2018. № 3 (69). С. 36-40.
18. Соловьева Л.В. Современный взгляд на управление изменениями проекта и потребность в управлении изменениями, инициируемыми проектом // Центральный научный вестник. 2018. Т. 3. № 7 (48). С. 36.
19. Нижегородцев Р.М. Системный анализ в управлении изменениями: идеи П.Ф. Друкера и современность // Экономика и предпринимательство. 2015. № 9-2 (62). С. 683-686.
20. Шугаева О.В., Зайченко А.А., Золкин А.Л., Новосельский С.О., Петрушина О.В. Цифровая трансформация администрирования платежно-расчетных отношений в деятельности таможенных органов // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2024. Т. 13. № 4 (57). С. 815-826.

21. Пащенко Ф.Ф., Иванюк В.А., Абдикеев Н.М. Индикативное планирование в управлении процессами изменений // Управленческие науки. 2015. Т. 5. № 2. С. 63-70.

22. Остроухов С.А. Применение принципов теорий эффектуации и самоорганизации при реализации экономического потенциала спортивных организаций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 1 (29). С. 178-184.

Дата поступления статьи в редакцию: 14.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 09.04.2025