

УДК 339.94

A.Kh. Kurbanov, I.A.Shakhian

ALGORITHM OF IMPLEMENTATION OF THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF SUSTAINABILITY OF SUPPLY CHAIN IN DEFENSE INDUSTRIAL COMPLEX

The present paper contains a description of the stages of implementation of the system of management of sustainability of supply chains in the defense industrial complex. Recommendations for each stage are formulated. It is demonstrated that military administration should create incentives for implementation of the system of management of sustainability of supply chains on all companies of the defense industrial complex that participate in these chains.

Keywords: supply chains, defense industrial complex, sustainability.

А.Х.Курбанов¹, И.А.Шахян²**АЛГОРИТМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ЦЕПОЧЕК ПОСТАВОК В ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ**

Статья содержит описание этапов внедрения системы управления устойчивостью международных цепочек поставок в оборонно-промышленном комплексе. Для каждого этапа сформулированы рекомендации по его реализации. Показаны, что органы военного управления должны создавать условия для внедрения системы управления устойчивостью цепочек поставок на всех предприятиях оборонно-промышленного комплекса, которые входят в их состав.

Ключевые слова: цепочки поставок, оборонно-промышленный комплекс, устойчивость.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-3-30-16-22

Важной проблемой при внедрении организационно-управленческих инноваций из практики деятельности гражданских предприятий (к числу таких инноваций относится и управление устойчивостью цепочек поставок) в деятельность Вооружённых Сил Российской Федерации (ВС РФ), а также предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК) является то, что модель функционирования предприятий гражданского сектора экономики и военной организации государства принципиально различаются по целям, инструментам их достижения, критериям эффективности и бизнес-процессам [1], [2]. По этой причине инструментарий гражданского менеджмента и логистики требует значительной адаптации к особенностям функционирования военной организации, а его внедрение должно опираться на тщательно подготовленную научно-методическую базу. Одним из важнейших элементов этой научно-методической базы является алгоритм внедрения.

Кроме того, использование организационно-управленческих инноваций в деятельности ВС РФ неизбежно ведёт к перестройке модели функционирования военной организации (в частности, будут изменяться бизнес-процессы, с которыми связана данная организационно-управленческая инновация). По этой причине также необходим алгоритм внедрения, который позволит не только эффективно выполнить все этапы реализации этой инновации, но и корректно осуществить адаптацию военной организации к новой модели функционирования.

В настоящее время существует значительное число алгоритмов внедрения инструментов гражданского менеджмента в деятельность военной организации [3]–[7]. Это связано с тем, что, по причине роста затрат на функционирование ВС РФ, органы военного управления и военно-политическое руководство страны стремятся повысить экономи-

¹ Курбанов А.Х., профессор кафедры материального обеспечения, доктор экономических наук, профессор; Федеральное государственное казённое военное образовательное учреждение высшего образования "Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулева", г. Санкт-Петербург

Kurbanov A.Kh., Professor of the Department of Material Support, Doctor of Economics, Professor; Federal State Treasury Military Educational Institution of Higher Education "Military Academy of Logistics and Supply named after Army General A.V. Khrulyov", Saint-Petersburg
E-mail: kurbanov-83@yandex.ru

² Шахян И.А., адъюнкт очной адъюнктуры; Вольский военный институт материального обеспечения, филиал Федерального государственного казённого военного образовательного учреждения высшего образования "Военная академия материально-технического обеспечения им. генерала армии А.В. Хрулева", г. Вольск

Shakhian I.A., full-time postgraduate adjunct; Volsky Military Institute of Material Support, Branch of the Federal State Treasury Military Educational Institution of Higher Education "Military Academy of Logistics and Supply named after Army General A.V. Khrulyov", Volsk

E-mail: nvsouc@mail.ru

ческую эффективность деятельности ВС РФ, а усиление военных угроз, обусловленное ростом геополитической напряжённости, ведёт к необходимости повышения военной эффективности ВС РФ. Инструменты гражданского менеджмента (использование которых представляется оправданным в тех сферах функционирования ВС РФ, которые напрямую не связаны с ведением боевых действий, например, материально-техническое обеспечение) в этих условиях выступают в качестве перспективного направления решения этих двух задач. Примерами таких алгоритмов могут быть алгоритмы внедрения аутсорсинга и бенчмаркинга [4], [6]. Однако, поскольку каждый организационно-управленческий инструмент служит для решения конкретных задач и опирается на характерную только для него систему бизнес-процессов, эти алгоритмы не могут быть перенесены на другие организационно-управленческие инструменты. По этой причине существует потребность в разработке алгоритма внедрения методов управления устойчивостью цепочек поставок ОПК.

Укрупнённая последовательность этапов внедрения представлена в Табл. 1.

Таблица 1 – Укрупнённый состав алгоритма внедрения системы управления устойчивостью цепочек поставок в оборонно-промышленном комплексе

№ п/п	Этап	Содержание этапа	Стадии
1	Оценка развития внешней среды национального ОПК	Определение состава текущих и перспективных угроз и принятие решения о целесообразности проведения мероприятий по повышению устойчивости цепочек поставок	Определение состава угроз (текущих и перспективных)
			Оценка развития угроз устойчивости цепочек поставок
			Оценка значимости угроз для устойчивости цепочек поставок
			Оценка возможности минимизации негативного воздействия угроз на устойчивость цепочек поставок
			Принятие решения о проведении мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок
2	Разработка системы управления устойчивостью цепочек поставок ОПК	Формирование состава мероприятий для управления устойчивостью цепочек поставок	Определение перспективного состава мероприятий по управлению устойчивостью
			Определение условий использования мероприятий
			Разработка требований к участникам цепочек поставок ОПК
3	Планирование мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок	Формирование плана проведения мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок с учётом текущей геополитической ситуации	Определение приоритетных сценариев развития геополитической ситуации с учётом её влияния на устойчивость цепочек поставок ОПК
			Определение требований к экономической эффективности функционирования цепочек поставок
			Определение набора мероприятий по управлению устойчивостью
			Разработка графика проведения мероприятий
			Адаптация модели функционирования цепочек поставок к требованиям системы управления устойчивостью
			Разработка рекомендаций по устранению отклонений от плана проведения мероприятий
			Разработка рекомендаций для ситуаций, не включённых в перспективные сценарии развития геополитической ситуации
4	Реализация мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок	Выполнение мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок в соответствии с разработанным планом	Реализация мероприятий
			Выявление отклонений от плана проведения мероприятий
			Проведение корректирующих мер
			Контроль соответствия развития геополитической ситуации разработанным сценариям
5	Оценка эффективности системы управления устойчивостью цепочек поставок	Сравнение фактических и ожидаемых результатов применения системы управления устойчивостью	Оценка результативности проведённых мероприятий
			Выявление причин отклонений
6	Трансформация системы управления устойчивостью цепочек поставок	Формирование рекомендаций по совершенствованию системы управления устойчивостью цепочек поставок по результатам её использования	Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы управления устойчивостью цепочек поставок
			Проведение мероприятий по совершенствованию системы управления устойчивостью цепочек поставок на основе разработанных рекомендаций

На первом этапе проводится оценка целесообразности внедрения системы управления устойчивостью цепочек поставок. Для этого необходимо определить состав

угроз (как текущих, так и перспективных), а также оценить возможность их устранения. Эти требования имеют принципиальное значение для обеспечения эффективности функционирования устойчивостью цепочек поставок:

1) во внимание необходимо принимать не только текущие, но и перспективные угрозы [8]. Хотя такой подход неизбежно расширяет перечень угроз, в результате чего потребуются дополнительные (по сравнению с противодействием только текущим угрозам) мероприятия по управлению устойчивостью, и, как следствие, вырастут затраты на проведение этих мероприятий, только в этом случае международные цепочки поставок в ОПК смогут гарантированно обеспечивать ВС РФ необходимыми ресурсами (а также бесперебойно выполнять свои обязательства по международным контрактам в рамках международного военно-технического сотрудничества);

2) при подготовке мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок нужно учитывать только те угрозы, которые могут нанести значимый ущерб устойчивости (что, в свою очередь, требует чёткого определения того, какой ущерб является значимым). В противном случае система управления устойчивостью будет не только сложной и затратной в организации, но и чрезмерно затрудняющей полноценное функционирование цепочек поставок;

3) проводить мероприятия по управлению устойчивостью следует только в том случае, если их реализация оправдана с экономической и военной точек зрения (иными словами, если затраты на проведение этих мероприятий ниже, чем ущерб от соответствующих угроз).

Содержание второго этапа заключается в определении тех мероприятий, которые целесообразны в текущей геополитической и геоэкономической ситуации с учётом имеющихся бюджетных ограничений и требований к устойчивости цепочек поставок [9]–[19]. При этом необходимо понимать, что мероприятия могут носить перспективный характер (иными словами, они не могут быть реализованы немедленно, однако после определённой подготовки они могут быть выполнены). Формирование перечня мероприятий, которые могут быть включены в систему управления устойчивостью, осуществляется на основе не только тех мероприятий, которые могут быть выполнены немедленно, но и тех, которые являются перспективными. Органы военного управления должны формировать перечень мероприятий путём их распределения по следующим группам:

1) текущие целесообразные мероприятия – эти мероприятия могут быть реализованы немедленно (компетенции и ресурсы ВС РФ и предприятий ОПК, где используются данные цепочки поставок, достаточны для проведения соответствующих мероприятий), а содержание этих мероприятий соответствует установленным угрозам;

2) текущие нецелесообразные мероприятия – данные мероприятия могут быть реализованы немедленно, однако их содержание не соответствует установленным угрозам;

3) перспективные целесообразные мероприятия – в настоящее время ВС РФ и предприятия ОПК не обладают ресурсами и компетенциями, необходимыми для проведения этих мероприятий, однако сами эти мероприятия соответствуют установленным угрозам. Перспективные мероприятия могут как дополнять текущие мероприятия, так и замещать их (если они позволяют противодействовать угрозам более эффективно). По этой причине ВС РФ и предприятиям ОПК целесообразно формировать ресурсы и компетенции, необходимые для проведения этих мероприятий. Формирование таких ресурсов и компетенций может происходить на основе сотрудничества участников цепочек поставок при поддержке государства [9]. Очевидно, что ключевым стратегическим инструментом минимизации рисков международных цепочек поставок в ОПК является импортозамещение [20];

4) перспективные нецелесообразные мероприятия – ВС РФ и предприятия ОПК не обладают ресурсами и компетенциями, необходимыми для проведения данных мероприятий, а сами эти мероприятия не соответствуют установленным угрозам.

Очевидно, что в систему управления устойчивостью цепочек поставок ОПК целесообразно включать только те мероприятия, которые относятся к первой и третьей группам.

Определённые сложности при внедрении системы управления устойчивостью цепочек поставок заключаются в том, что она должна охватывать не только систему материально-технического обеспечения ВС РФ, но и все предприятия ОПК, которые используют данные цепочки поставок. По этой причине органам военного управления необходимо разработать требования к участникам цепочек поставок по внедрению системы управления устойчивостью (т.е. фактически взять на себя функции по координации этих цепочек поставок) [21]–[25]. Это означает, что отношения военного заказчика и предприятий

ОПК приобретают не рыночный, а гибридный характер, а сами предприятия ОПК вовлекаются в деятельность военного заказчика и начинают (частично, в тех областях, в которых это необходимо для достижения целей военного заказчика) функционировать в соответствии с иерархическими правилами, установленными военным заказчиком (т.е. происходит частичное вовлечение предприятий ОПК в состав военной организации государства [26]).

Требования по внедрению системы управления устойчивостью цепочек поставок в ОПК на предприятиях, являющихся участниками этих цепочек, включают в себя следующие обязательные элементы:

1) требования к управлению устойчивостью (т.е. перечень мероприятий, которые участники цепочек поставок должны выполнить для того, чтобы обеспечить необходимый для военного заказчика уровень устойчивости);

2) рекомендации по проведению этих мероприятий (речь идёт о создании органами военного управления методической поддержки для участников цепочек поставок);

3) разработку стимулов для участников цепочек поставок для проведения мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок в соответствии с требованиями военного заказчика. Создание таких стимулов необходимо по причине того, что проведение таких мероприятий требует определённых затрат, что может отрицательно отразиться на экономической эффективности предприятий ОПК, что, в свою очередь, снижает их заинтересованность в реализации выполнения этих мероприятий (в определённых случаях предприятию, особенно если оно представлено и на рынке гражданской продукции, где его товар пользуется устойчивым спросом, может быть проще разорвать отношения с военным заказчиком, чем выполнять его дополнительные требования). В качестве таких стимулов могут выступать льготы по закупкам для предприятий, которые выполняют требования военного заказчика по управлению устойчивостью цепочек поставок [21], и исключение из закупок тех предприятий, которые отказываются от данных мероприятий. С экономической точки зрения предоставление таких льгот представляет собой участие предприятий, проводящих мероприятия по управлению устойчивостью цепочек поставок, в той выгоде, которую получил военный заказчик благодаря снижению потерь от нарушения устойчивости своих цепочек поставок (это снижение, в свою очередь, было достигнуто благодаря проведению мероприятий по повышению устойчивости цепочек поставок). Благодаря использованию такого механизма предоставления льгот предприятия ОПК вовлекаются в деятельность военного заказчика [27] и у них возникает заинтересованность в обеспечении соответствия его требованиям к управлению устойчивостью цепочек поставок.

На третьем этапе разрабатываются конкретные сценарии развития геополитической ситуации с учётом её влияния на устойчивость цепочек поставок в ОПК, и на основе этих сценариев формируется перечень тех мероприятий, которые будут использованы для противодействия угрозам. Для каждого сценария определяется вероятность его реализации (на основе метода экспертных оценок). Определение вероятности реализации сценариев необходимо для правильного выбора мероприятий (очевидно, что в первую очередь необходимо реализовывать те мероприятия, которые соответствуют сценариям с наибольшей вероятностью). Это означает, что не все мероприятия, которые были включены в систему управления устойчивостью цепочек поставок на втором этапе, будут реально использоваться при управлении устойчивостью.

На этом этапе разрабатывается план проведения мероприятий (включая график их выполнения). Большое значение имеет подготовка рекомендаций для устранения отклонений от плана, а также для ситуаций, которые не предусмотрены перспективными сценариями. При отсутствии таких рекомендаций органам военного управления, ответственным за внедрение и обеспечение функционирования системы управления устойчивостью цепочек поставок, при наступлении событий, не предусмотренных планом проведения мероприятий, придётся разрабатывать и осуществлять корректирующие действия без необходимой подготовки, что неизбежно скажется на их эффективности.

Важным элементом плана мероприятий является разработка рекомендаций по адаптации функционирования цепочек поставок к требованиям системы управления устойчивостью. Мероприятия, предусмотренные системой управления устойчивостью, могут привести к изменениям бизнес-процессов, и проведение этих изменений должно быть включено в план. В противном случае потенциал системы управления устойчивостью будет использован не в полной мере, более того, мероприятия по управлению устойчивостью могут привести к снижению эффективности функционирования цепочек поставок, поскольку не будут соответствовать её текущей модели организации деятельности.

На четвёртом этапе происходит непосредственная реализация мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок. Важным элементом этого этапа является непрерывный контроль соответствия выполнения мероприятий установленному плану, и состояния геополитической ситуации – разработанным сценариям. В случае выявления отклонений (от графика выполнения мероприятий или от сценариев развития геополитической ситуации) необходимо проводить корректирующие действия в соответствии с рекомендациями, подготовленными на предыдущем этапе.

Содержание пятого этапа заключается в оценке фактической эффективности функционирования системы управления устойчивостью цепочек поставок (т.е. в сравнении фактических и ожидаемых результатов). В том случае, если фактическая эффективность системы управления устойчивостью оказалась ниже ожидаемой, органам военного управления необходимо определить причины этих отклонений. Речь идёт о том, что органы военного управления должны установить, на каком этапе выполнения алгоритма возникли проблемы (Табл. 2).

Таблица 2 – Возможные причины отклонения фактической эффективности системы управления устойчивостью цепочек поставок в оборонно-промышленном комплексе от ожидаемой

№ п/п	Этап	Возможные проблемы
1	Оценка развития внешней среды национального ОПК	Неправильное определение состава угроз; неправильная оценка развития угроз; неправильная оценка уровня угроз; неправильная оценка возможности противодействия угрозам
2	Разработка системы управления устойчивостью цепочек поставок ОПК	Неправильный выбор состава мероприятий по управлению устойчивостью; неправильное определение условий применения мероприятий; неправильные требования к участникам цепочек поставок
3	Планирование мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок	Неправильная подготовка сценариев развития геополитической ситуации; неправильные требования к военно-экономической эффективности функционирования цепочек поставок; неправильные рекомендации по адаптации цепочек поставок; неправильная разработка графика проведения мероприятий; неправильный подход к формированию набора мероприятий по управлению устойчивостью; неправильная подготовка рекомендаций по устранению отклонений от плана проведения мероприятий; неправильная подготовка мероприятий для ситуаций, не предусмотренных сценариями развития геополитической ситуации
4	Реализация мероприятий по управлению устойчивостью цепочек поставок	Неправильное проведение мероприятий; неправильное использование корректирующих действий

Табл. 2 может быть использована в качестве инструмента определения проблем при внедрении и использовании системы управления устойчивостью цепочек поставок.

Шестой этап заключается в изменении системы управления устойчивостью в соответствии с содержанием тех проблем, которые были установлены в её функционировании на пятом этапе. В ходе шестого этапа происходит разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления устойчивостью с последующим внедрением этих рекомендаций.

С учётом изложенного можно сформулировать следующие выводы:

текущий уровень угроз устойчивости цепочкам поставок ОПК достаточно высок, и по этой причине недопустимо управлять устойчивостью цепочек поставок путём реагирования на уже наступившие угрозы. Участникам цепочек поставок (ВС РФ и предприятиям ОПК) необходимо внедрить систему управления устойчивостью цепочек поставок, при этом внедрение данной системы должно проходить на основе заранее подготовленного алгоритма;

при управлении устойчивостью цепочек поставок необходимо, с одной стороны, учитывать не только текущие, но и перспективные угрозы, а с другой стороны – использовать не только текущий инструментальный (тот, для которого у ВС РФ и предприятий ОПК есть необходимые ресурсы и компетенции), но и перспективные инструменты (ресурсы и компетенции для которых необходимо формировать);

органам военного управления необходимо разработать перечень требований к предприятиям ОПК по управлению устойчивостью цепочек поставок. Это связано с тем, что цепочки поставок включают в себя множество участников, и для обеспечения требуемого уровня устойчивости цепочки поставок все они должны выполнить мероприятия,

разработанные органами военного управления. Это означает, что органы военного управления, в соответствии с существующей тенденцией к углублению военно-гражданского сотрудничества [28], [29], должны взять на себя функции по координации цепочек поставок в ОПК в своих интересах.

Список использованных источников

1. Богатырева С.В., Титов А.Б., Куприянова М.Ю. Экономическая эффективность как основа формирования управленческих решений // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – Т. 20. – № 2.1. – С. 116-122.
2. Малюков Ю.А., Силаков А.В. Государственный контракт: ключевые показатели и критерии производственного менеджмента // Компетентность. – 2019. – № 8. – С. 30-39.
3. Абдурахманова Э.Э., Курбанов А.Х., Лаптев С.В. Методические основы внедрения цифровых технологий в системе материально-технического обеспечения Вооружённых Сил Российской Федерации // Экономический вектор. – 2020. – № 2. – С. 78-84.
4. Ворушилин Л.В., Курбанов А.Х., Клюкин Е.В. Алгоритм применения бенчмаркинга в интересах повышения экономической эффективности логистических систем // Экономика и менеджмент систем управления. – 2015. – № 4. – С. 46-53.
5. Грошков Д.В., Красовитов Р.А., Курбанов А.Х. Порядок внедрения технологий "Индустрии 4.0" в процесс вещевого обеспечения военных потребителей // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 5. – С. 100-106.
6. Курбанов А.Х., Устинов С.А. Алгоритм отбора внешнего оператора для организации питания смешанных контингентов // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 12-1. – С. 652-655.
7. Курбанов А.Х., Шолохов А.В. Алгоритм формирования аграрного фильера в интересах продовольственного обеспечения Вооружённых Сил Российской Федерации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2016. – Т. 19. – № 1. – С. 42-49.
8. Безденежных В.М., Родионов А.С. Проактивный риск-ориентированный подход в сценарном планировании деятельности хозяйствующих субъектов // Экономика. Налоги. Право. – 2017. – Т. 10. – № 6. – С. 76-83.
9. Григорьев М.Н., Сидоров Е.А. Закупочная деятельность предприятий ОПК в условиях масштабного применения антироссийских экономических и политических санкций // Логистические системы в глобальной экономике. – 2022. – № 12. – С. 80-83.
10. Грицай Ю.К., Николаев В.В. Проблемы и перспективы импорта высокотехнологичных товаров в электронной торговле России // Экономический вектор. – 2022. – № 2. – С. 59-63.
11. Комаров В.В., Литвина Н.И., Ананьева Е.В., Доцанова А.И. Негативное влияние Covid-19 на развитие мировой экономики // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2020. – № 12. – С. 13-18.
12. Курбанов А.Х., Плотников В.А. Оценка перспектив развития логистики в условиях цифровизации экономики и трансформации социальной сферы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2020. – № 3. – С. 94-101.
13. Курбанов А.Х., Шахян И.А. Особенности функционирования международных оборонно-промышленных цепочек поставок // Экономический вектор. – 2021. – № 1. – С. 35-41.
14. Литвинов Е.А., Савинов Ю.А., Тарановская Е.В., Булыгина Н.Ю. Влияние коронавируса на глобальные цепочки поставок // Российский внешнеэкономический вестник. – 2020. – № 6. – С. 89-104.
15. Малихина О.В., Назарова А.Н. Ситуационный анализ состояния логистических цепочек поставок в условиях геополитического кризиса // Экономический вектор. – 2022. – № 2. – С. 35-37.
16. Никитин Ю.А., Плотник М.А. Пандемия Covid-19 как фактор дестабилизации международных цепочек поставок // Экономический вектор. – 2021. – № 1. – С. 57-63.
17. Плещенко В.И. Закупочная деятельность во время и после эпидемии коронавируса: как работать дальше? // Стратегии бизнеса. – 2020. – Т. 8. – № 5. – С. 129-131.
18. Смородинская Н.В., Катуков Д.Д. Глобальные стоимостные цепочки: как поднять резильентность перед внезапными шоками? // Контуры глобальных трансформаций: политика, экономика, право. – 2020. – Т. 13. – № 6. – С. 30-50.

19. Столяров Е.В. Влияние пандемии Covid-2019 на международные цепи поставок. Новые тренды // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2022. – № 2. – С. 12-17.
20. Наружный В.Е., Насонов С.В., Пахомов В.И. Импортзамещение: сущность и мировой опыт // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2019. – № 12. – С. 14-21.
21. Абрамов А.К., Курбанов А.Х., Кручинкина Е.Н. Тенденции трансформации ведомственных систем материально-технического обеспечения в условиях нового технологического уклада и роста геополитической напряжённости // Экономический вектор. – 2021. – № 3. – С. 4-10.
22. Плотников В.А., Рогатин С.И. Перспективы развития системы государственных закупок и государственного оборонного заказа // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2022. – № 4. – С. 61-68.
23. Аганбегян А.Г. Как госбюджет может стать локомотивом социально-экономического развития страны // Вопросы экономики. – 2015. – № 7. – С. 142-15.
24. Киселев А.П., Силаков А.В. Система государственных закупок как инструмент финансирования предприятий лёгкой промышленности // Экономика отраслевых рынков: формирование, практика и развитие. Сборник материалов IV Всероссийской научной конференции. М.: Дашков и К., 2020. – С. 101-105.
25. Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А. Государственный оборонный заказ как основа развития российской экономики // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 12. – С. 37-44.
26. Котляров И.Д. Организация эффективного военно-гражданского сотрудничества // Ресурсное обеспечение силовых министерств и ведомств: вчера, сегодня, завтра. Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Пермь: Пермский военный институт войск Национальной гвардии Российской Федерации, 2016. – С. 177-181.
27. Котляров И.Д. Закон вертикальной интеграции и тенденции интеграции бизнеса в условиях капитализма: критический анализ (часть 2) // Теоретическая экономика. – 2020. – № 10. – С. 37-45.
28. Курбанов А.Х., Лабазанов С.Г., Плотников В.А. Организационно-экономические инновации в деятельности силовых структур государства // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2006. – № 48-2. – С. 137-142.
29. Плотников В.А. Интеграция военного и гражданского секторов экономики как тенденции строительства военной организации страны (по материалам Тыла Вооружённых Сил Российской Федерации) // Вооружение и экономика. – 2010. – № 2. – С. 85-88.