

## ПОСТРОЕНИЕ КООПЕРАЦИОННЫХ СИСТЕМ ДЛЯ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ ОТНОШЕНИЙ МЕЖДУ ХОЗЯЙСТВУЮЩИМИ СУБЪЕКТАМИ

**Бондарская О.В.**, канд. эконом. наук, доц., доцент кафедры «Экономическая безопасность и качество» ФГБОУ ВО «Тамбовский государственный технический университет»

*Статья посвящена деятельности организаций в рамках кооперации, способствующей увеличению совокупного богатства и оптимизации производства, удовлетворению интересов общества в целом.*

*К основным предпосылкам развития кооперации в мире можно отнести стремление к концентрации технологий, глобализации экономики, переход к постиндустриальному обществу. Автором представлены основные направления развития кооперации как формы взаимодействия промышленных предприятий, определены общие черты управления межрегиональной промышленной кооперацией при производстве наукоемкой продукции.*

*Предмет исследования – кооперационные системы для создания устойчивых отношений между хозяйствующими субъектами.*

*Цель исследования – выбор вариантов и приоритетов построения кооперационных систем как способа воплощения межрегиональной промышленной кооперации при производстве наукоемкой продукции.*

*Предложено авторское определение комплекса задач построения кооперационных систем в пирамиде задач межрегиональной промышленной кооперации.*

**Ключевые слова:** кооперационная система, создание устойчивых отношений, хозяйствующие субъекты, участники процесса, комплекс задач, пирамида взаимоотношений, промышленная кооперация.

Многие авторы рассматривают вопросы построения кооперационных систем и предлагают собственные подходы к описанию сущности данного процесса. Например, Евсеев А. относит к задачам данного типа «любые изменения в структуре капитала участников, производственных связях или в активах, не являющиеся частью регулярного делового цикла хозяйствующих субъектов, вовлеченных в кооперационную систему» [1].

В свою очередь, Страхова Л.П. и Бутковская Г.В. рассматривают построение кооперационных систем как «целенаправленный процесс проведения ряда мероприятий организационного, финансового и технического характера, позволяющих хозяйствующим субъектам улучшить свое экономическое состояние за счет совместного использования ресурсов» [2].

Водачек Л. предлагает рассматривать построение кооперационных систем как «комплексное взаимосвязанное изменение структур, обеспечивающих нормальное функционирование хозяйствующих субъектов» [3]. Аистова М.Д. понимает под построением кооперационных систем «радикальные изменения различных элементов деловой структуры участников (имущества, фондов, персонала, принятия решений и др.)» [4]. Тутунджян А.К. придержива-

ется мнения, что «трансформация экономических отношений на микроуровне представляет собой процесс адаптации экономической системы конкретного хозяйствующего субъекта независимо от масштабов и организационно-правовой формы к меняющимся условиям функционирования в составе кооперационной системы и состоянию его внешней среды, которая может быть внутренней средой для межрегиональной промышленной кооперации» [5].

Основные направления развития кооперации как формы взаимодействия промышленных предприятий:

1. Укрупнение производства и повышение значимости кооперационных производственных систем в экономике России и мировом хозяйстве. Развитие хозяйственных связей в форме кооперации характеризуется как преимуществами (доступ к дешевым ресурсам, разнообразие каналов сбыта, высокий спрос со стороны квалифицированных специалистов, достаточный инвестиционный ресурс для создания наукоемкой продукции), так и недостатками (низкая скорость реакции на колебания спроса на продукцию, сложная система разработки, согласования и принятия решений, возможность конфликтов между участниками кооперационной системы).

2. Значительно усложняется понятие активов и собственности кооперационной системы и совокупных ресурсов. В кооперационной системе возможны два варианта развития: внутренний рост через накопление совокупного капитала и внешний – путем вовлечения новых участников. Процесс вовлечения формируют лидеры рынка, которые, в свою очередь, способствуют возникновению сверхмощных глобальных кооперационных систем.
3. Усиление роли руководства в управлении хозяйственными связями в рамках межрегиональной промышленной кооперации, а также важность человеческого капитала. Эта тенденция тесно связана с растущей конкуренцией. Поэтому большинство крупных участников кооперационных систем развивают внутренние системы корпоративного управления, когда в органы корпоративного управления входят представители других участников взаимодействия, а также независимые эксперты, к принятию решения привлекаются аудиторские и консалтинговые компании [6].
4. Внедрение информационных и коммуникационных технологий. В условиях жесткой конкуренции кооперационные системы должны включать собственные информационные экосистемы. Развитый уровень информационного обеспечения производственной деятельности дает возможность участникам кооперационной системы быстро реагировать на изменения потребностей рынка, а повсеместное использование сети Интернет позволяет осуществлять большинство хозяйственных и управленческих операций в виртуальном пространстве [7].
5. Надрегионализация кооперационных систем, которая предусматривает межрегиональное развитие хозяйственных связей, что значительно расширяет масштаб производственной и инновационной деятельности участников взаимодействия, а это, в свою очередь, ведет к усилению их рыночного и научного потенциала. Использование возможностей межрегиональной промышленной кооперации также помогает быстрому продвижению товаров на другие рынки.
6. Активное применение инноваций, то есть создание участниками взаимодействия собственных подразделений инновационного развития, лабораторий и мастерских, аналитических департаментов, а также использование инновационного аутсорсинга и венчурного инвестирования. Причем инновационная деятельность осуществляется с вполне прикладными производственными целями, так как, по мнению Г.Г. Азгальдова и А.В. Костина, «инновация – это не всякое новшество или нововведение, а только такое, которое серьезно повышает эффективность действующей системы» [8].

В современной экономике отсутствует единый подход к определению дефиниции «межрегиональная промышленная кооперация», нет и комплексного исследования источников формирования и перспектив развития подобного типа производственных систем в системе хозяйственной интеграции [9]. Появление новых форм

межрегионального сотрудничества и организации движения ресурсов лишь добавляет научных проблем в исследовательской работе. Но наряду с этим можно выделить общие черты, характерные для управления межрегиональной промышленной кооперацией при производстве наукоемкой продукции:

- государственное регулирование, в том числе правовое, деятельности участников межрегиональной промышленной кооперации и усиление их влияния на экономику страны;
- государственная финансовая поддержка инновационной деятельности и предоставление льгот на использование ресурсов при разработке наукоемкой продукции;
- государственный контроль деятельности, выраженный, например, в форме участия представителей власти в органах корпоративного управления участников кооперационной системы;
- более выгодные условия доступа к ресурсам по сравнению с отдельными компаниями;
- более широкие возможности привлечения инвесторов для повышения эффективности деятельности участников кооперационной системы и уменьшения государственной финансовой поддержки;
- возможности расширения деятельности за пределы регионов присутствия участников;
- гибкость формирования производственно-технологических траекторий при создании и производстве наукоемкой продукции.

На основании данных положений можно конкретизировать место комплекса задач построения кооперационных систем в общей пирамиде задач межрегиональной промышленной кооперации (рис. 1), выявить приоритетные направления построения кооперационных систем и принять критерии их создания.

В результате исследования научных подходов к процессу и задачам построения кооперационных систем мы считаем возможным выделить следующие прикладные особенности процесса формирования кооперационных систем как организационной модели межрегиональной промышленной кооперации при производстве наукоемкой продукции:

- построение кооперационной системы изменяет набор и организационную взаимосвязь участников межрегиональной промышленной кооперации, корректируются параметры их деятельности и развития в соответствии с целями собственников и производственными задачами;
- множество аспектов построения кооперационной системы затрагивает интересы различных заинтересованных сторон;
- по мнению Клочая В.В., «построение кооперационной системы повышает уровень адаптивности структуры бизнесов к изменениям внешней среды и общим производственным стандартам, позволяет повысить эффективность взаимодействия участников коопера-



Рис. 1. Место комплекса задач построения кооперационных систем в пирамиде задач межрегиональной промышленной кооперации

ционной системы с товарными, фондовыми и финансовыми рынками» [10].

Можно выделить построение кооперационной системы как:

- среды взаимодействия бизнесов и реализации кооперационных траекторий в масштабах межрегиональной промышленной кооперации путем адаптации состава и структуры участников кооперационного взаимодействия;
- среды управления и организации совместной деятельности участников и среды управления персоналом в масштабах межрегиональной промышленной кооперации;
- совокупность бизнес-процессов отдельных ее участников;
- интерференция основных ресурсных параметров отдельных участников взаимодействия.

По нашему мнению, особенность межрегиональной промышленной кооперации при производстве наукоемкой продукции состоит в том, что субъектами построения кооперационных траекторий в ее рамках могут стать любые организационные единицы самых разных уровней: продуктовые направления, технологические цепочки, отдельные хозяйствующие субъекты. Иными словами, в зависимости от целей и задач кооперационную систему можно создавать на любом уровне отношений.

Построение кооперационной системы в форме межрегиональной промышленной кооперации, на наш взгляд, представляет собой целенаправленный процесс скоординированных на уровне заинтересованных сторон и одобренных государством изменений в количественном и качественном составе участников, предполагающий ввод или выведение из состава участников межрегиональной промышленной кооперации конкретных хозяйствующих субъектов, изменение их хозяйственных свойств либо перемещение между технологическими цепочками.

В частности, построение кооперационной системы на региональном уровне осуществляется, как правило, для сохранения того или иного хозяйствующего субъекта (например, играющего важную социальную роль в регионе) как необходимого участника региональной экономики, повышения качества результатов его деятельности и конкурентоспособности. В сущности, построение кооперационной системы на региональном уровне представляет собой адаптацию межрегиональной промышленной кооперации и ее участников к трансформации экономических условий в регионе [11].

Опыт показывает, что в современных условиях для повышения конкурентоспособности или обеспечения роста рыночной стоимости участников межрегиональной промышленной кооперации указанных мер бывает недостаточно. Поэтому важно использовать набор адекватных критериев и направлений для построения коопераци-

онных систем именно в межрегиональном масштабе. Мы считаем, что это можно осуществлять по следующим направлениям:

1. Виды наукоемкой продукции – путем составления кооперационных траекторий взаимодействия при производстве конкретных образцов продукции в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности.
2. Категории ресурсов – путем создания специализированных блоков хозяйствующих субъектов, которым необходим доступ к определенным категориям ресурсов, например, ограниченного доступа или рыночным ресурсам.
3. Продукты – путем выделения в условно самостоятельные кооперационные траектории входящих в соответствующие технологические цепочки хозяйствующих субъектов с присоединением вспомогательных бизнесов, а также ключевых поставщиков и подрядчиков.
4. Категории клиентов – в зависимости от свойств и параметров клиента (например, государственный или зарубежный заказчик, регион, рынок) в рамках межрегиональной промышленной кооперации создаются сбытовые блоки, обслуживающие определенную категорию и формирующие заказ для других участников в соответствии с пожеланиями или требованиями конкретной категории клиентов.

Одно из наиболее важных направлений построения кооперационных систем – изменение состава активов, вовлеченных в межрегиональную промышленную кооперацию (в частности, для диверсификации портфеля наукоемкой продукции или перечня вовлеченных регионов), непосредственно связанное со сменой подходов к производственному процессу в конкретной кооперационной траектории, призванной повысить эффективность всех продуктовых блоков или этапов инновационного процесса.

Данная схема наиболее проста и понятна заинтересованным сторонам межрегиональной промышленной кооперации, особенно когда избыточное имущество участников кооперационной системы часто служит балластом для основных продуктов. По мнению Хонходжаева Ф.Т., «построение кооперационной системы осуществляется для повышения качества управления всеми вовлеченными хозяйствующими субъектами, увеличения эффективности деятельности и конкурентоспособности выпускаемых продуктов, роста производительности труда, снижения производственных затрат, улучшения финансово-экономических результатов деятельности, а также стабилизации эффекта для заинтересованных сторон» [12].

Акцент только на изменении состава производственных активов или вовлекаемого в кооперационную систему имущества, как правило, недостаточное условие достижения требуемого заинтересованными сторонами уровня

эффективности использования активов и нормы возврата на вложенные ресурсы. Избавление участников межрегиональной промышленной кооперации от непрофильных активов дает дополнительный доход от продажи лишнего имущества, позволяет существенно снизить размер непрофильных, в том числе непроизводственных, затрат.

Однако процесс вывода непрофильных активов может быть заблокирован заинтересованными сторонами, так как одна из задач межрегиональной промышленной кооперации – вовлечение таких активов в хозяйственный оборот для повышения их эффективности [13]. Дополнительные затраты на использование непрофильных активов могут быть оптимизированы за счет вовлечения таких активов в другие кооперационные траектории, что приведет к росту фондовооруженности и снизит расходы на поддержание должного уровня готовности оборудования, в частности, имеются в виду затраты на электроэнергию, ремонт, охрану объектов и обучение персонала.

Строить кооперационную систему следует с учетом долгосрочной перспективы развития участников и заинтересованных сторон межрегиональной промышленной кооперации. Как справедливо отмечает Валдайцев С.В., «идеология построения кооперационных систем должна быть направлена, в первую очередь, на улучшение способности участников и заинтересованных сторон получать регулярные надежные доходы от продаж той или иной продукции (товаров, услуг), в том числе наукоемкой, а также изготовленной с привлечением других хозяйствующих субъектов» [14].

В процессе построения кооперационных систем должна формироваться система базовых резервов, чтобы в нужный момент поддержать новые продукты и технологии, внедряемые участниками межрегиональной промышленной кооперации. Устойчивость участников такой кооперации, как правило, сильнее всего зависит от регулярности ресурсного потока, которая определяется качеством выполнения заинтересованными сторонами поставленных перед ними задач.

По нашему мнению, строить кооперационные системы нужно комплексно для достижения синергетического эффекта. Например, для привлечения инвестиций и реализации программ стратегического развития участников межрегиональной промышленной кооперации целесообразно решить проблемы с накопившейся задолженностью, урегулировать взаимоотношения с кредиторами и обеспечить положительное платежное сальдо потенциального участника. Для решения проблем с накопившейся задолженностью и урегулирования взаимоотношений с кредиторами можно, в том числе, привлечь инвестиции и реализовывать совместные программы развития.

Органы управления могут развести хозяйствующие субъек-

екты в специальные продуктовые портфели и стимулировать создание кооперационных траекторий на основании утвержденных бюджетных показателей и стратегических установок государства. Особенности процесса создания кооперационных систем в рамках межрегиональной промышленной кооперации зависят от конкретных продуктовых преимуществ, размеров государственной или региональной помощи и т. д. Содержание мероприятий, масштабы и сложность программы построения кооперационных систем определяются преимущественно экономическим потенциалом регионов, вовлеченных в межрегиональную промышленную кооперацию.

Если у заинтересованных сторон, органов управления межрегиональной промышленной кооперацией есть опытные специалисты в сфере управления и технологий, то потенциал успешного построения кооперационной системы достаточно высок. Приоритетные мероприятия по построению кооперационных систем определяются составом продуктов, выпускаемых участниками межрегиональной промышленной кооперации, и рыночной ситуацией, сложившейся к началу формирования кооперационных связей.

Это особенно важно для хозяйствующих субъектов, которые оперируют на глобальных рынках. Как показывает опыт формирования межрегиональной промышленной кооперации, на особенности организации и построения кооперационных систем оказывают влияние следующие факторы:

- масштаб межрегиональной промышленной кооперации, а также хозяйствующих субъектов, создающих кооперационную систему, и качественный состав входящих в нее хозяйствующих субъектов;
- текущее финансовое состояние основных участников межрегиональной промышленной кооперации по параметрам ликвидности, платежеспособности и рентабельности;
- принадлежность участников кооперационного взаимодействия в масштабах межрегиональной промышленной кооперации к конкретным видам экономической деятельности с учетом родовых преимуществ и недостатков, в частности, устанавливающих технологические взаимосвязи между участниками;
- распределение участников межрегиональной промышленной кооперации по регионам, определяющее влияние на региональные и местные бюджеты;
- размер и потенциал государственной поддержки видов экономической деятельности, осуществляемой потенциальными участниками межрегиональной промышленной кооперации;
- территориальные приоритеты, зависящие, в частности, от региональных программ развития региональной экономики и бюджетных ресурсов, предусмотренных для стимулирования программ по созданию межрегиональных кооперационных систем;

- экономическая ситуация на рынках ключевых наукоемких продуктов, создаваемых в рамках межрегиональной промышленной кооперации;
- социально-политические факторы: давление государства на экономику, судебная практика по спорам хозяйствующих субъектов, сальдо движения ресурсов в экономике, инвестиционный потенциал и т. п.

Последствия участия регионов в процессе построения кооперационных систем проявляются сразу и выражаются в росте основных показателей финансово-экономической деятельности участников кооперационного взаимодействия, а также других заинтересованных сторон межрегиональной промышленной кооперации. Эффекты наблюдаются не только в экономической среде, но и в социальной, экологической и административной.

Тем не менее, при неполном или некачественном выполнении основных мероприятий по созданию кооперационных систем, при осуществлении этих процессов в преступных целях может возникнуть относительно невысокий или обратный эффект. Поэтому важно использовать все доступные заинтересованным сторонам межрегиональной промышленной кооперации инструменты управления экономической безопасностью.

С учетом изложенных обстоятельств для повышения эффективности процедур оценки результатов построения кооперационных систем для всех заинтересованных сторон межрегиональной промышленной кооперации на систему оценочных коэффициентов, по нашему мнению, должны накладываться следующие рамочные ограничения:

1. Достаточная информативность – используемые параметры и оценочные показатели должны давать общую информацию об устойчивости экономического состояния межрегиональной промышленной кооперации в целом, участников кооперационного взаимодействия до и после вхождения в кооперационные траектории.
2. Позитивный характер – используемые параметры и коэффициенты должны быть положительно пропорциональными, т. е. повышение коэффициента свидетельствует об улучшении экономического состояния объекта анализа и наоборот.
3. Конечная область допустимых значений – все используемые показатели должны иметь количественные рамки, в которых допускается колебание числовых значений или доверительный диапазон изменений.
4. Достоверность информационной базы – все используемые коэффициенты должны рассчитываться только на основании достоверных данных, полученных из внутренних или внешних источников, в том числе в рамках единой информационной экосистемы.
5. Сравнимость и преемственность – используемые параметры должны быть пригодны для сравнительной оценки всех участников межрегиональной промышлен-

ленной кооперации не только по отношению к конкурентам, другим хозяйствующим субъектам, в том числе участникам корпорации, но и по отношению к предыдущим периодам.

Таким образом, процесс экономического обоснования при выборе вариантов и приоритетов построения кооперационных систем как способа воплощения межрегиональной промышленной кооперации при производстве

научоемкой продукции и оценки ее результативности представляет собой многоэтапный алгоритм, включающий различные мероприятия и действия. В частности, на первом этапе определяется конечная цель построения кооперационных систем.

Как уже отмечалось, построение кооперационных систем для создания устойчивых отношений между хозяйствующими субъектами в рамках межрегиональной промыш-

### Список использованных источников и литературы

1. Евсеев А. Стратегии построения кооперационных систем компаний в условиях кризисной ситуации // Проблемы теории и практики управления. 1999. № 3. С. 109–113/
2. Страхова Л.П., Бутковская Г.В. Акционирование химических предприятий в современных условиях. // Менеджмент в России и за рубежом, 1999. № 2.
3. Водачек Л. Построение кооперационных систем – вызов чешским предприятиям // Проблемы теории и практики управления, 1999. № 1. С. 84–89.
4. Аистова М.Д. Построение кооперационных систем предприятий: вопросы управления. – М.: Альпина Паблшер, 2002. С. 45.
5. Тутунджян А.К. Построение кооперационных систем предприятий в условиях перехода к рыночной экономике: Проблемы теории и практики. – М.: ОАО «Экономика», 2000. С. 148.
6. Бондарская Т.А., Бондарская О.В. Институциональная экономика // Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2016. 320 с.
7. Бондарская Т.А., Бондарская О.В. Качество региональной экономики: анализ и перспективы // Социально-экономические явления и процессы, 2016. Т. 10, № 9. С. 11–17.
8. Азгальдов Г.Г., Костин А.В. Интеллектуальная собственность, инновации и квалиметрия // Экономические стратегии, 2008. № 2 (60). С. 162–164.
9. Бондарская Т.А., Бондарская О.В. Развитие региональной экономики как совокупный вектор стратегий инновационной системы // Социально-экономические тенденции развития мирового и российского рынков: теория и практика: материалы Международной научно-практической конференции (Саратов, 14 ноября 2014 года). – Саратов: Саратовский социально-экономический институт (ФИЛИАЛ) ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», 2015. С. 75–77.
10. Ключай В.В. Теория и практика функционирования государственных корпораций в российской экономике: монография. – М.: Анкил, 2009. 216 с.
11. Бондарская Т.А., Бондарская О.В., Гучетль Р.Г. Маркетинговый подход в муниципальном управлении // Устойчивое развитие: традиции местного самоуправления и современность: материалы Международной научно-практической конференции (27–28 мая 2019 года). – Тамбов: Издательский центр ФГБОУ ВО «ТГТУ», 2019. С. 129–133.
12. Хонходжаев Ф.Т. Механизмы государственного регулирования процесса реструктуризации (на примере горнопромышленной отрасли республики Таджикистан) // ГИАБ, 2011. № S-2-6. С. 26–32.
13. Петросян Е.В., Чархифалакян Л.В. Некоторые аспекты методики управления изменениями в энергетике // Вестник научных статей, ч. 2. – Ереван, 2020.
14. Валдайцев С. В. Антикризисное управление на основе инноваций. – М.: Велби, 2005. С. 240.



# BUILDING COOPERATIVE SYSTEMS TO CREATE SUSTAINABLE RELATIONS BETWEEN ECONOMIC ENTITIES

**Bondarskaya O.V.**, Candidate of Economics, docent, Associate Professor of the Department of Economic Security and Quality of the Tambov State Technical University

*The article is devoted to the activities of organizations within the framework of cooperation, which is designed to increase aggregate wealth and optimize production, serve the interests of society as a whole. In particular, the main reasons for the development of cooperation around the world today include the desire to concentrate technologies, the globalization of the economy, as well as the gradual transition to a post-industrial society. In this regard, the author presents the main directions of development of cooperation as a form of interaction of industrial enterprises and identifies common characteristics used in the management of interregional industrial cooperation in the production of high-tech products.*

*The subject of the study is cooperative systems used to create stable relations between economic entities. The purpose of the study was to select options and priorities for building cooperative systems as a way to implement interregional industrial cooperation in the production of high-tech products. The author's definition of the complex of tasks of building cooperative systems in the pyramid of tasks of interregional industrial cooperation is proposed.*

**Keywords:** cooperative system, to create stable relations, economic entities, participants in the process, a set of tasks, a pyramid of relationships, industrial cooperation.

## References

1. Evseev, A. Strategies for building cooperative systems of companies in a crisis situation // Problems of theory and practice of management, No. 3, 1999. Pp. 109–113.
2. Strakhova L.P., Butkovskaya G.V. Corporatization of chemical enterprises in modern conditions // Management in Russia and Abroad, No. 2, 1999.
3. Vodacek, L. Building cooperative systems – a challenge to Czech enterprises // Problems of theory and practice of Management, No. 1, 1999. Pp. 84–89.
4. Aistova M. D. the Construction of cooperative systems: management issues. – M.: Al'pina publisher, 2002. – P. 45.
5. Tutunjan A.K. Construction of cooperative systems of enterprises in the conditions of transition to a market economy: Problems of theory and practice. – M.: Economics, 2000. – P. 148.
6. Bondarskaya, T.A., Bondarskaya, O.V. Institutional economics. – Tambov: Publishing house of FGBOU VO TSTU, 2016. – 320 p.
7. Bondarskaya, T.A., Bondarskaya, O.V. The quality of the regional economy: analysis and prospects // Socio-economic phenomena and processes. – 2016. – Vol. 10, No. 9. – Pp. 11–17
8. Azgal'dov G. G., Kostin A.V. Intellectual property, innovation and qualimetry // Economic strategies, 2008. – № 2 (60). – Pp. 162–164.
9. Bondarskaya, T.A., Bondarskaya, O.V. Development of the regional economy as a total vector of innovation system strategies // Socio-economic trends in the development of world and Russian markets: theory and practice: materials of the International Scientific and Practical Conference (Saratov, November 14, 2014). – Saratov: Saratov Socio-Economic Institute (flial) FTBOU VPO Plekhanov Russian University of Economics, 2015. Pp. 75–77.
10. Klochai, V.V. Theory and practice of functioning of state corporations in the Russian economy: monograph. – M.: Ankil, 2009. – 216 p.
11. Bondarskaya, O.V., Guchetl, R.G., Marketing approach in municipal management // Sustainable development: traditions of local self-government and modernity: materials of the International Scientific and Practical Conference (May 27–28, 2019). – Tambov: Publishing Center of FSBEI VO TSTU, 2019. Pp. 129–133.
12. Khonkhodzhaev F.T. Mechanisms of state regulation of the restructuring process (on the example of the mining industry of the Republic of Tajikistan) // GIAB. – 2011. – № S-2-6. Pp. 26–32.
13. Petrosyan, E.V., Charkhifalakyanyan, L.V. Some aspects of the methodology of change management in the energy sector // Bulletin of scientific articles, part 2. – Yerevan. 2020.
14. Valdaytsev, S.V. Anti-crisis management based on innovations. – M.: Velbi, 2005. P. 240.