

УДК 65.01

МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ САНКЦИЙ

THE MECHANISM FOR THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SANCTIONS

Т.Г. Шелкунова, М.Ю. Мирзабекова

T.G. Shelkunova, M.Yu. Mirzabekova

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский горно-металлургический институт (государственный технологический университет)» Россия, 362002, г. Владикавказ, ул. Николаева 44, email: Helga-1888@mail.ru

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "North Caucasus Mining and Metallurgical Institute (State Technological University)" Russia, 362002, Vladikavkaz, st. Nikolaeva 44, email: Helga-1888@mail.ru

Аннотация

Исследование методов и этапов формирования стратегии на предприятии в условиях санкций позволяет выявить наиболее эффективные подходы и инструменты для разработки стратегии в условиях ограничений и вызовов, связанных с санкциями.

В ходе исследования были рассмотрены методы и этапы разработки стратегии предприятия в условиях санкций и неопределенности внешней среды. Была подчеркнута важность проведения анализа внешней и внутренней среды компании, определения стратегических целей и задач, выбора стратегий развития, разработки стратегического плана и его реализации. Также было отмечено, что гибкость и адаптивность стратегического плана являются важными характеристиками в условиях санкций.

Abstract

The study of methods and stages of strategy formation in an enterprise under sanctions allows us to identify the most effective approaches and tools for developing a strategy under the constraints and challenges associated with sanctions.

In the course of the study, the methods and stages of developing an enterprise strategy in the face of sanctions and uncertainty of the external environment were considered. The importance of analyzing the external and internal environment of the company, defining strategic goals and objectives, choosing development strategies, developing a strategic plan and its implementation was emphasized. It was also noted that the flexibility and adaptability of the strategic plan are important characteristics in the context of sanctions.

Ключевые слова: стратегическое планирование, кризис, санкции, цели и задачи, процесс, методы и этапы.

Keywords: strategic planning, crisis, sanctions, goals and objectives, process, methods and stages.

Введение

В современных условиях для обеспечения стабильной работы предприятий необходимо обращать внимание не только на текущую ситуацию, но и на будущие рыночные условия. Текущая ситуация может быть важным индикатором, но она не является единственным фактором, определяющим успех предприятий.

Стратегическое планирование позволяет предприятиям предвидеть будущие изменения и адаптироваться к ним. Это достигается путем разработки стратегии, которая учитывает текущую ситуацию и потенциальные изменения во внешней среде. Стратегия

должна быть гибкой и адаптивной, чтобы предприятие могло быстро реагировать на изменения и принимать необходимые меры.

Цель исследования стратегического планирования на предприятии в условиях санкций заключается в определении эффективных методов и подходов для разработки стратегии развития компании в условиях экономических ограничений и неопределенности.

Изменение внешних условий оказало значительное влияние на бизнес. Одним из основных последствий стало нарушение поставок и возникновение перебоев и задержек в поставках. Это затронуло около половины компаний, столкнувшихся с ограничениями, и возникло у 89% респондентов при закупках зарубежного сырья и комплектующих, а также у 73% при закупках оборудования.

Однако, несмотря на эти трудности, часть предприятий смогла быстро адаптироваться к новым условиям. Это объясняется тем, что они смогли найти альтернативные источники поставок, изменить свою логистику и перестроить свой бизнес. Важно отметить, что эффективность адаптации зависит от многих факторов, включая готовность компании к изменениям, наличие резервов и гибкости в бизнес-процессах, а также наличие поддержки со стороны государства и других заинтересованных сторон.

Таким образом, хотя изменение внешних условий создало ряд проблем для бизнеса, некоторые компании смогли быстро адаптироваться к новым условиям благодаря своей гибкости и поддержке окружающих. Экономические связи являются основным способом формирования торговых отношений для индустриального сектора и с целью обеспечения спроса на производственные мощности. Для компаний, работающих в этой сфере, важно учитывать условия ответных санкций, которые могут ограничивать доступ к некоторым рынкам и финансовым инструментам. Исследования стратегий предприятий в условиях современных санкций позволяют выявить различные подходы и методы, которые используются компаниями для обеспечения своей устойчивости и роста в условиях ограничений. Одним из основных направлений исследований является анализ стратегий диверсификации бизнеса. Компании ищут новые рынки и секторы, на которых они могут развиваться и снижать свою зависимость от одного региона или отрасли. Это может включать расширение географического охвата, вход на новые рынки, развитие новых продуктов и услуг, а также поиск новых партнеров и клиентов.

Другим важным направлением исследований является оптимизация операционных процессов и снижение зависимости от импорта. Компании ищут способы повышения эффективности своих операций, сокращения расходов и использования внутренних ресурсов. Это может включать автоматизацию процессов, улучшение логистики и снабжения, а также развитие собственных производственных мощностей.

Видные зарубежные и отечественные ученые, такие как А. Чендлер, И. Ансофф и М. Портер, уделяли большое внимание стратегическому управлению. Они подчеркивали важность разработки долгосрочных целей предприятия и необходимости своевременного реагирования на угрозы внешней среды.

Г. Минцберг, в свою очередь, указывал на значимость качества составления внутрифирменных планов для контроля за достижением стратегических задач. Он отмечал, что хорошо разработанные планы позволяют эффективно управлять ресурсами компании и достигать поставленных целей.

Таким образом, стратегическое развитие предприятий является неотъемлемой частью успешного бизнеса. Оно требует тщательного анализа и планирования, а также своевременного реагирования на изменения во внешней среде. Необходимо отметить, что качество составления внутрифирменных планов играет важную роль в достижении стратегических задач и обеспечении устойчивости компании.

В современных условиях, характеризующихся высокой степенью нестабильности и сложной политической обстановкой, особенно важно для предприятий разрабатывать и внедрять инструменты формирования долгосрочных конкурентных преимуществ.

Разработка стратегии в условиях кризиса является необходимым условием для обеспечения устойчивого функционирования и развития компании. Она позволяет

компаниям осуществлять более взаимоувязанное и целенаправленное планирование своей деятельности, сокращая при этом финансовые и материальные потери при достижении поставленных стратегических целей. Процесс формирования стратегии в условиях кризиса обычно включает несколько последовательно взаимосвязанных этапов. Они представлены на рисунке 1.

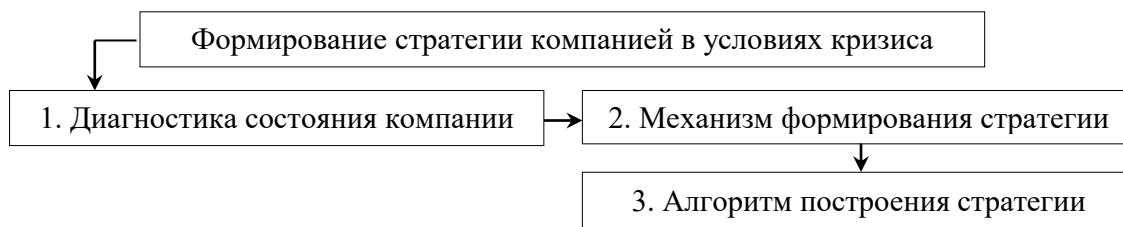


Рисунок 1. Основные этапы формирования стратегии в условиях кризиса

Представленная схема диагностики состояния компании является основой для формирования стратегии в условиях кризиса. Она включает в себя ряд взаимосвязанных этапов, которые позволяют компании определить свои проблемы и возможности, а также разработать эффективную стратегию для их решения.

Стратегия компании не является детальным планом действий. В то же время она не может быть и просто декларативным выражением ожиданий собственников от результатов деятельности компании. Поэтому эффективная стратегия развития компании всегда формируется в трехуровневом измерении:

1) корпоративная стратегия — определяет совокупность развития всех направлений бизнеса компании, фиксирует ее долгосрочные ценности, выраженные через стратегические цели развития;

2) конкурентная стратегия — разрабатывают отдельно по каждому из направлений бизнеса. Данная стратегия определяет, каким образом компания собирается обеспечить себе устойчивые конкурентные преимущества на рынках сбыта;

3) функциональная стратегия — вырабатывают по отдельным функциям внутри направления бизнеса компании. Функциональные стратегии (маркетинговая, финансовая, производственная, технологическая, инфраструктурная и т. д.) обеспечивают достижимость конкурентных стратегий, позволяют оценить обеспеченность компании ресурсами и технологиями для их реализации.

Анализ литературы по стратегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными. Разные авторы предлагают различные подходы. Исследование показало, что успешный опыт работы российских компаний подчеркивает важность анализа рынка, гибкости, управления рисками и налаживания партнерских отношений в стратегическом планировании. Эти факторы помогают организациям оставаться конкурентоспособными и успешными в быстро меняющейся экономической конъюнктуре.

Таким образом, методы и этапы разработки стратегии предприятия в условиях санкций и неопределенности внешней среды являются ключевыми инструментами для обеспечения устойчивого функционирования и развития компании. Они позволяют компании адаптироваться к сложным условиям и достигать поставленных целей, несмотря на ограничения и вызовы, связанные с санкциями.

Приведем блок-схему механизма формирования стратегии компаний в условиях санкций (рисунок 2).

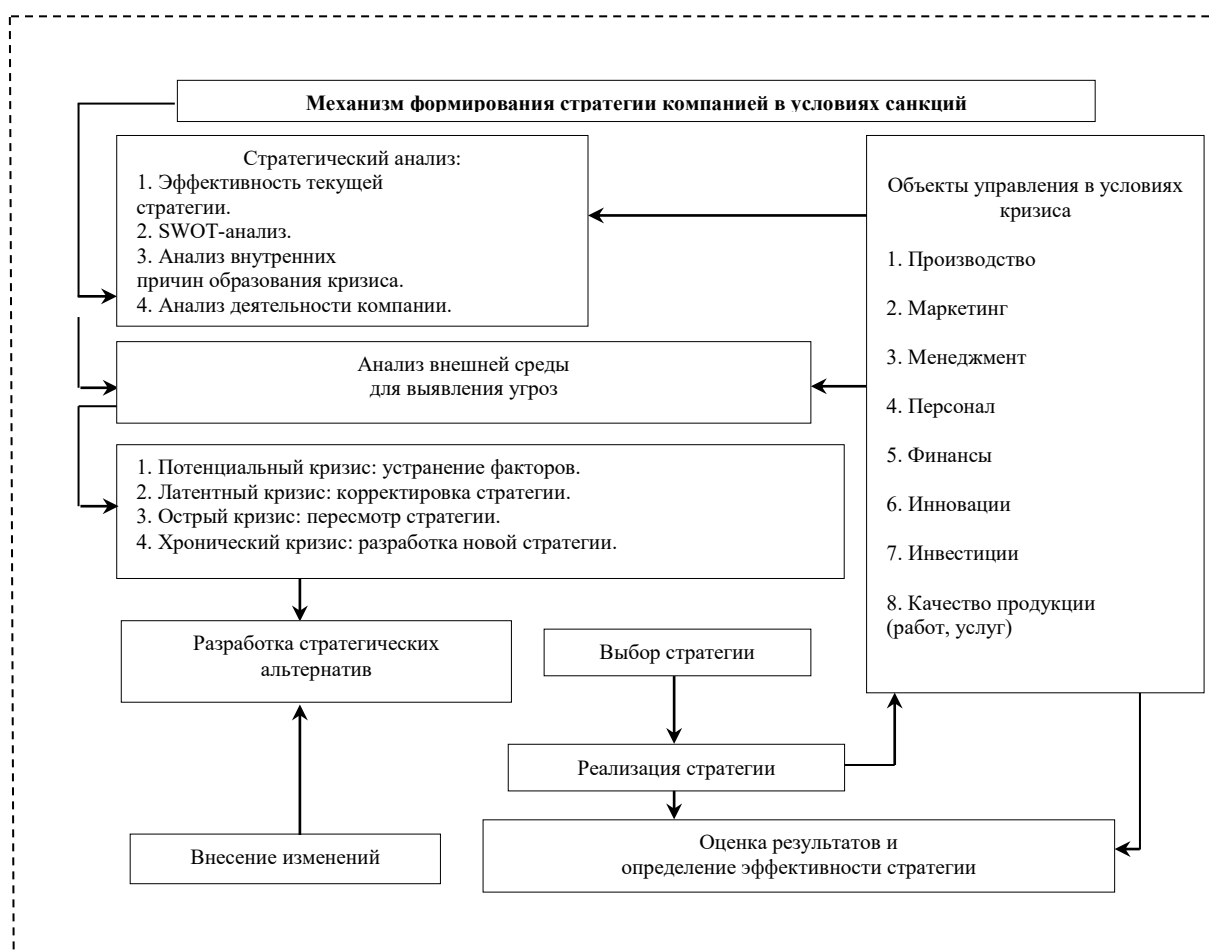


Рисунок 2. Механизм формирования стратегии компаний в условиях санкций
 Представленный механизм формирования стратегии в условиях кризиса обладает несколькими преимуществами:

1. Совпадение объектов и предметов управления. В зависимости от состояния компании, функции планирования в условиях кризиса приобретают разное значение. Если компания находится в кризисе, то стратегия в условиях кризиса становится основой для основной стратегии компании. Это означает, что стратегия в условиях кризиса и основная стратегия компании совпадают и направлены на достижение общих целей.

2. Основу данного механизма формирования стратегии составляет стратегическое и тактическое планирование. В условиях кризиса сокращается масштаб планирования и период времени, на который рассчитывается разрабатываемая стратегия. Также необходимо принимать решения в быстро изменяющихся условиях внешней среды и адаптированности стратегии к ней. Поэтому стратегическое и тактическое планирование становятся основой для разработки стратегии в условиях кризиса.

Эти преимущества механизма формирования стратегии в условиях кризиса позволяют компаниям адаптироваться к сложным условиям и достигать своих целей. Однако, следует помнить, что каждая компания имеет свои особенности и требования, поэтому механизм формирования стратегии может быть адаптирован или дополнен в зависимости от конкретных условий.

Любое планирование начинается с анализа. Анализ факторов является важным этапом в любом процессе планирования. В контексте стратегического планирования, этот этап помогает компании понять свою текущую ситуацию и определить факторы, которые могут повлиять на ее развитие.

Анализ факторов может включать в себя оценку политической, экономической и конкурентной ситуации на рынке, а также внутренних факторов компании, таких как ее финансовые возможности, кадровый потенциал и технологические ресурсы. Оценка этих факторов позволяет компании определить свои сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми она сталкивается.

Анализ факторов является важным шагом в разработке стратегии, поскольку он помогает компании понять свое положение на рынке и определить области, в которых необходимо развиваться. На основе этого анализа компания может определить свои стратегические цели и задачи, выбрать стратегии развития, а также разработать стратегический план, который будет определять способы достижения поставленных целей.

Важно отметить, что анализ факторов должен быть систематическим и основываться на достоверных данных. Компания должна использовать различные источники информации, проводить исследования рынка и анализировать данные о своей деятельности, чтобы получить полное представление о своей ситуации и определить области для развития.

Стратегическое планирование начинается со стратегического анализа, так как это первый этап в разработке стратегии. На этом этапе компания проводит анализ своей текущей ситуации, идентифицирует свои сильные и слабые стороны, а также определяет возможности и угрозы, с которыми она сталкивается. Это позволяет компании понять свое положение на рынке и определить области, в которых необходимо развиваться.

Стратегический анализ включает оценку внешней и внутренней среды компании. Внешний анализ включает оценку экономической ситуации, политических изменений и конкуренции на рынке. Внутренний анализ включает оценку финансового состояния, кадрового потенциала и технологических возможностей компании.

На основе проведенного анализа компания определяет свои стратегические цели и задачи. Они должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми. Компания также определяет приоритеты и последовательность достижения этих целей.

Исходя из предоставленной информации, можно сделать вывод о том, что в условиях кризиса компании могут быть разделены на три основные группы: кризисные, с неустойчивым и нормальным состоянием. Каждая из этих групп имеет свои особенности и цели проведения анализа финансового состояния.

Для кризисных компаний основной целью является определение причин образования кризиса, для компаний с неустойчивым состоянием - определение причин, влияющих на негативные тенденции, а для компаний с нормальным положением - предотвращение кризиса путем комплексной оценки рынков, на которых они функционируют.

Также важно отметить, что для кризисных компаний рекомендуется применение универсальных методов восстановления ликвидности и платежеспособности. Это может быть полезно для компаний с неустойчивым и нормальным состоянием, так как они могут использовать эти методы в качестве инструментов для поддержания своей финансовой устойчивости. Схема формирования стратегии в условиях кризиса может включать следующие этапы: анализ внешней и внутренней среды компании, определение стратегических целей и задач, выбор стратегий развития, разработку стратегического плана и его реализацию. Эта схема может быть универсальной для различных организаций, так как она помогает компаниям адаптироваться к сложным условиям и достигать своих целей.

Однако следует отметить, что схема формирования стратегии может различаться в зависимости от конкретных условий и требований каждой компании. Поэтому важно проводить анализ и учитывать особенности каждой компании перед разработкой стратегии в условиях кризиса.

На основании проведенного стратегического анализа, определяются первоочередные цели и задачи организации.

Стратегический анализ позволяет определить области бизнеса, которые требуют особого внимания и развития. Выделение стратегических областей бизнеса (СОБ) является одним из ключевых шагов в этом процессе.

Как упоминалось выше, стратегический анализ включает в себя анализ внешней и внутренней среды компании. В ходе анализа внешней среды компания изучает политическую, экономическую и конкурентную ситуацию на рынке, а также оценивает возможности и угрозы, с которыми она сталкивается. Этот анализ помогает определить факторы, которые могут повлиять на развитие компании.

После этого компания проводит анализ внутренней среды, оценивая свои финансовые возможности, кадровый потенциал и технологические ресурсы. Этот анализ помогает определить сильные и слабые стороны компании, а также ее потенциал для развития.

На основе проведенного анализа компания может выделить СОБ, которые являются ключевыми областями деятельности, требующими особого внимания и развития. Эти области могут быть связаны с продуктами, услугами, рынками или клиентскими сегментами. Выделение СОБ позволяет компании сосредоточить свои усилия и ресурсы на приоритетных областях и достичь более эффективного развития бизнеса.

Таким образом, выделение СОБ является важным шагом в процессе стратегического анализа, который помогает компании более четко определить свою бизнес-модель и сосредоточиться на приоритетных областях деятельности. Что позволит определить первоочередные задачи.

После определения стратегических целей и задач компания переходит к разработке стратегического плана. Это включает выбор стратегий развития, определение ресурсов и мероприятий для их реализации. Стратегический план должен быть гибким и адаптивным, чтобы компания могла быстро реагировать на изменяющиеся условия.

Таким образом, стратегический анализ является первым этапом в разработке стратегии, так как он позволяет компании определить свое место на рынке, выявить возможности и угрозы, а также разработать стратегии для их преодоления. Этот этап является основой для последующих шагов в разработке стратегии, таких как выбор стратегий развития, определение ресурсов и мероприятий для их реализации.

Важным этапом является также оценка эффективности стратегии. Компания проводит регулярную оценку результатов своей стратегии и корректирует план при необходимости. Если стратегия не достигает поставленных целей, компания может внести необходимые изменения в этап разработки стратегических альтернатив.

Внесение изменений в этап разработки стратегических альтернатив позволяет компании адаптироваться к изменяющейся экономической ситуации и эффективно использовать свои ресурсы.

Формирование механизма формирования стратегии компанией в условиях санкций позволяет компании эффективно управлять своими ресурсами, достигать поставленных целей и адаптироваться к изменяющейся экономической ситуации. Этот механизм помогает компании выжить в сложных условиях и развиваться в долгосрочной перспективе.

Механизм формирования стратегии в условиях кризиса обладает рядом преимуществ, которые делают его эффективным инструментом для обеспечения устойчивого функционирования и развития компании.

Одно из главных преимуществ заключается в том, что данный механизм формирования стратегии основан на стратегическом и тактическом планировании. Это означает, что компания проводит анализ своей текущей ситуации, определяет свои цели и задачи, а также разрабатывает план действий для их достижения. Такой подход позволяет компании лучше понимать свое положение на рынке и разрабатывать стратегии для улучшения своей конкурентоспособности.

Еще одно преимущество заключается в том, что данный механизм формирования стратегии предполагает совпадение объектов и предметов управления. Это означает, что

стратегия в условиях кризиса тождественна основной стратегии компании. Это позволяет компании сосредоточиться на решении своих проблем и достижении поставленных целей, используя имеющиеся ресурсы и возможности.

Также следует отметить, что данный механизм формирования стратегии предусматривает адаптацию к быстро изменяющимся условиям внешней среды. Компания проводит анализ внешней среды, определяет возможные изменения и вызовы, с которыми она может столкнуться, и разрабатывает стратегии для их преодоления. Это позволяет компании быстро реагировать на изменения и сохранять свою конкурентоспособность и позволяют предприятиям адаптироваться к рыночным условиям и достигать своих целей.

Результаты исследования

В условиях санкций промышленные предприятия могут использовать различные стратегии для обеспечения своей устойчивости и развития. Некоторые из таких стратегий включают:

1. Диверсификация продуктов и услуг: предприятия могут расширять свой ассортимент, предлагая новые товары или услуги, чтобы разнообразить свои доходы и снизить зависимость от определенных рынков или секторов.

2. Развитие новых рынков: предприятия могут искать новые рынки для своих товаров или услуг, как внутри страны, так и за ее пределами. Это может включать поиск новых клиентов, партнеров или дистрибьюторов.

3. Сокращение затрат и оптимизация процессов: предприятия могут принимать меры по сокращению затрат и оптимизации производственных процессов, чтобы повысить эффективность и конкурентоспособность.

4. Инвестиции в исследования и разработки: предприятия могут инвестировать в исследования и разработки новых технологий или инноваций, чтобы улучшить свои продукты или услуги и оставаться конкурентоспособными.

5. Партнерство и сотрудничество: предприятия могут искать партнеров или сотрудничать с другими компаниями, чтобы разделить риски и ресурсы, а также получить доступ к новым возможностям и ресурсам.

6. Адаптация к изменяющимся условиям: предприятия должны быть готовы адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и экономической ситуации, включая изменение спроса, цен и регуляторных требований.

7. Использование цифровых технологий: предприятия могут использовать цифровые технологии и инновации для улучшения эффективности и конкурентоспособности своего бизнеса.

Важно отметить, что каждая стратегия имеет свои преимущества и ограничения, и выбор определенной стратегии зависит от конкретных условий и потребностей предприятия.

Реализация стратегического планирования в условиях санкций требует использования различных методов и подходов. Основные методы, которые могут быть применены в этом процессе, включают:

1. Анализ внешней среды: этот метод позволяет оценить внешние факторы, которые могут повлиять на развитие компании, такие как экономическая ситуация, политические изменения и конкуренция на рынке.

2. Анализ внутренней среды: этот метод позволяет оценить внутренние ресурсы и возможности компании, такие как финансовое состояние, кадровый потенциал и технологические возможности.

3. Определение стратегических целей и задач: на основе анализа внешней и внутренней среды компания определяет свои стратегические цели и задачи, которые помогут ей достичь желаемого развития.

4. Разработка стратегического плана: на основе определенных стратегических целей и задач компания разрабатывает стратегический план, который включает в себя выбор стратегий развития, определение ресурсов и мероприятий для их реализации.

5. Мониторинг и контроль: компания должна постоянно мониторить выполнение стратегического плана и корректировать его при необходимости, чтобы достичь желаемых результатов.

6. Использование инноваций и цифровых технологий: в условиях санкций компания может использовать инновации и цифровые технологии для улучшения эффективности и конкурентоспособности своего бизнеса.

7. Партнерство и сотрудничество: компания может искать партнеров или сотрудничать с другими компаниями, чтобы разделить риски и ресурсы, а также получить доступ к новым возможностям и ресурсам. Важно отметить, что выбор методов и подходов зависит от конкретных условий и потребностей компании, а также от ее целей и задач в условиях санкций.

Усовершенствованный механизм стратегического планирования в условиях масштабного санкционного давления и неопределенности окружения может включать следующие этапы:

1. Анализ внешней среды: компания проводит анализ политической, экономической и конкурентной ситуации на рынке. Оцениваются факторы, которые могут повлиять на развитие компании, и определяются возможности и угрозы, с которыми она сталкивается.

2. Анализ внутренней среды: компания анализирует свои финансовые возможности, кадровый потенциал и технологические ресурсы. Определяются сильные и слабые стороны компании, а также ее потенциал для развития.

3. Определение стратегических целей и задач: на основе проведенного анализа компания определяет свои стратегические цели и задачи. Они должны быть конкретными, измеримыми и достижимыми. Компания также определяет приоритеты и последовательность достижения этих целей.

4. Разработка стратегического плана: компания выбирает стратегии развития, определяет ресурсы и мероприятия для их реализации. Стратегический план должен быть гибким и адаптивным, чтобы компания могла быстро реагировать на изменяющиеся условия.

5. Реализация стратегического плана: компания начинает реализацию стратегического плана, принимает конкретные действия, определяет ответственных лиц и контролирует выполнение плана.

6. Оценка эффективности стратегии: компания проводит регулярную оценку результатов своей стратегии и корректирует план при необходимости. Если стратегия не достигает поставленных целей, компания может внести необходимые изменения в этап разработки стратегических альтернатив.

Рекомендации по стратегическому планированию, которые могут помочь минимизировать негативные последствия для компаний в условиях санкций и неопределенности окружения, включают:

1. Гибкость и адаптивность: компания должна быть готова быстро реагировать на изменяющиеся условия и принимать осознанные решения для достижения своих целей.

2. Анализ рисков: компания должна провести анализ рисков и определить возможные негативные последствия санкций для своего бизнеса. Это поможет ей разработать стратегии для снижения рисков и минимизации негативных последствий.

3. Партнерство и сотрудничество: компания должна налаживать партнерские отношения с другими компаниями и организациями. Это может помочь ей получить доступ к новым ресурсам и возможностям, а также снизить зависимость от одного поставщика или партнера.

4. Развитие новых рынков и продуктов: компания должна искать новые рынки и возможности для развития новых продуктов или услуг. Это поможет ей

диверсифицировать свой бизнес и снизить риски, связанные с ограничениями на одном рынке.

5. Управление финансами: компания должна эффективно управлять своими финансами и контролировать расходы. Это поможет ей снизить издержки и сохранить свою конкурентоспособность в условиях санкций.

6. Инновации и технологический прогресс: компания должна инвестировать в инновации и технологический прогресс. Это поможет ей улучшить свою эффективность и конкурентоспособность, а также адаптироваться к изменяющимся условиям.

7. Гибкий подход к планированию: компания должна быть готова менять свои планы и стратегии в зависимости от изменяющейся ситуации. Это поможет ей быстро адаптироваться к новым условиям и достичь поставленных целей.

Выводы (заключение)

Усовершенствованный механизм стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности окружения, а также эти рекомендации могут быть полезны для компаний, стремящихся минимизировать негативные последствия и достичь устойчивого развития в сложных экономических условиях.

Разработка механизма стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности внешней среды имеет первостепенное значение для российской экономики. Санкции и непредсказуемый характер глобальной экономики создают сложности для организаций в планировании будущего и достижении своих целей. Однако, разработка эффективных стратегий и методики стратегического планирования может помочь организациям адаптироваться к текущей экономической ситуации и продолжать стабильную деятельность.

Российская Федерация имеет ряд отраслей, которые особенно чувствительны к санкционному давлению, такие как энергетика, нефтегазовая промышленность, металлургия, авиационная промышленность и банковский сектор. В связи с этим, эти отрасли сталкиваются с ограничениями и вызовами, связанными с санкциями, что делает стратегическое планирование еще более важным.

Оценка успешного опыта работы российских компаний показывает, что анализ рынка, гибкость, управление рисками и налаживание партнерских отношений являются ключевыми компонентами эффективного стратегического планирования. Эти факторы помогают организациям оставаться конкурентоспособными и успешными в быстро меняющейся экономической среде.

Таким образом, механизм стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности внешней среды имеет большое значение для российской экономики. Она помогает организациям адаптироваться к сложным условиям и достигать своих целей, несмотря на ограничения и вызовы, связанные с санкциями.

Список литературы

1. Стратегическое планирование. Понятие и этапы стратегического планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strplan.htm>

2. Варшавская, В. В. Формализация алгоритма совершенствования системы стратегического управления для атомной энергетики на основе теории М.Б. Игнатьева / В. В. Варшавская // Лидерство и менеджмент. – 2020. – Т. 7. – № 2. – С. 355-364. – DOI 10.18334/lm.7.2.100886.

3. Современные концепции финансов и кредита Лазарова Л.Б., Каирова Ф.А. Москва, изд. «Прометей», 2020, 496 с.

4. Каирова Ф.А., Будаева З.Г. Критерии эффективности предприятия// В сборнике: Актуальные вопросы социально-экономического развития регионов России. Сборник трудов. Владикавказ, 2016. С. 285-287.

5. Финансы: расчетно-аналитическая работа. Каирова Ф.А., Лазарова Л.Б. Учебно-методическое пособие / Москва, Русайнс, 2023, 56 с.