

Теория ограничений в менеджменте аграрных организаций

Х.Б. Дусаев, к.с.-х.н., Оренбургский ГУ

Главное предназначение функционирующих хозяйствующих субъектов заключается в реализации миссии организации. В широком понимании в основе миссии любой организации должна быть положена общественная цель — наиболее полное удовлетворение растущих потребностей потребителей и общества в целом в обеспечении различными материальными благами. В узком смысле все хозяйствующие субъекты имеют многоуровневую систему различных целей, ранжированных по приоритетности, очередности выполнения, значимости для организации в целом и влиянию их на достижение наиболее эффективных конечных результатов деятельности.

В менеджменте постоянное улучшение деятельности организации и увеличение той ценности, которой она приносит обществу наибольшую пользу, показывают его важность и значимость. Менеджеры существовали всегда, но менеджмент как предмет обучения субъектов является относительно новым направлением в образовательном процессе. Многие университеты ввели менеджмент в систему подготовки квалифицированных специалистов в начале 60-х гг. XX в. как часть технического или экономического образования. В дальнейшем постепенно перешли на самостоятельное отделение этой научной дисциплины по программам Master of Business Administration (MBA).

В повышении эффективности менеджмента организаций важное значение имеет теория ограничений. Систематизация, анализ, теоретическое и прикладное обоснование использования этой теории во многих сферах деятельности организаций не выявили негативных результатов, что подтверждается данными проведённых исследований большинства учёных.

Создателем теории ограничений является доктор Элияху Голдратт, который с 1975 г. занимается развитием этой теории вместе с группой близких коллег и практиков. В настоящий момент теория ограничений охватывает многочисленные аспекты управления организациями и систематически улучшает их деятельность. Суть теории отражена в её названии — «ограничение».

Теория ограничений (theory of constraints) представляет собой организационную систему, позволяющую динамично улучшать результаты деятельности хозяйствующих субъектов. Её можно использовать преимущественно в сборочных производствах, логистических цепочках, в поставках и сбыте продукции. Возможности применения теории ограничений в различных секторах национальной экономики, в частности в агропромышленном

производстве, требуют разработки методов и адаптации к непосредственным организационным и экономическим условиям предприятия.

Ограничения — это факторы или элементы, определяющие предел результатов деятельности определённой системы. Теория ограничений утверждает, что каждая система обладает очень небольшим числом ограничений, и они являются ключом к её управлению [1].

Теория ограничений представляет собой простой и практичный подход к управлению и улучшению функционирования системы на основе некоторых её ограничений. Ограничения представляют собой то, чего не хватает системе в её реально существующей действительности для того, чтобы резко и быстро улучшить результаты деятельности [1].

В процессе деятельности различных систем существуют три типа ограничений: 1) ограничение мощности — ресурс, который не в состоянии предоставить в необходимое время тот объём мощности, который система от него требует; 2) ограничение времени выполнения — основано на слишком долгом времени реагирования системы на потребности рынка, что ставит под угрозу способность системы выполнить взятые на себя обязательства перед клиентами, а также расширить свой бизнес и сферы своей деятельности; 3) ограничение рынка (клиентских заказов) — количество получаемых фирмой заказов, недостаточное для поддержания требуемого роста системы.

Согласно теории ограничений процесс оздоровления и санации деятельности хозяйствующих субъектов, а также решение любых проблем, стоящих перед предприятиями или организациями, выглядит почти идентично тому, что делает врач. Только применяемая терминология связана не с медициной, а со сферой управления хозяйствующими субъектами. В рамках теории ограничений процесс описывается с помощью трёх вопросов: «Что изменить? Чем заменить? Как обеспечить перемены?» [1, 2].

Раскроем сущность и содержание этих понятий применительно к теории ограничений:

— **«Что изменить?»** Теория ограничений рассматривает лежащие на поверхности симптомы и с помощью метода установления причинно-следственных связей определяет вызвавшую их ключевую проблему. В условиях организаций эта основная проблема представляет собой кажущийся неразрешимым конфликт, в который втянута вся организация. Это так называемый ключевой конфликт, возникающий в процессе деятельности хозяйствующих субъектов;

— **«Чем заменить?»** Теория ограничений подвергает сомнению истинность исходных посылок,

лежащих в основе ключевого конфликта, и находит наиболее рациональные варианты решения и устранения возникшего. Возможные варианты разрешения конфликта являются только начальным этапом разработки комплексного решения деятельности хозяйствующих субъектов с последующей выработкой стратегии. На основе этого устраняются раз и навсегда лежащие на поверхности и все остальные симптомы дисфункции организаций. Стратегия разрабатывается с учётом и устранением побочных негативных эффектов, которые могли бы быть вызваны конкретно применяемыми мерами в целях улучшения и совершенствования деятельности объектов управления;

— **«Как обеспечить перемены?»** Принимая во внимание уникальность каждой организации, теория ограничений позволяет разработать план реализации перемен в соответствии с выработанной стратегией и указанием конкретных действий, ответственных лиц и временных рамок исполнения. Поскольку сопротивление переменам может оказаться непреодолимым препятствием для воплощения самых тщательно разработанных стратегий, для успешного претворения данного плана действий необходимо согласие и активное сотрудничество всех структурных подразделений организации.

Общепринятые правила по управлению различными системами на основе разнообразных ограничений являются очень простыми и практичными, понятными и доступными любым исполнителям. Они представляют собой пять фокусирующих (направляющих) шагов:

Шаг 1. Найти ограничение(я) системы.

Шаг 2. Решить, как максимально использовать ограничение(я) системы («выжать» из него все возможное).

Шаг 3. Подчинить все элементы системы (неограничения) принятому решению. Согласно действующей теории ограничений первые три шага известны как «наведение порядка в доме» [1, 2]. Они позволяют менеджеру обеспечить контроль над системой и повысить её надёжность, определённость и предсказуемость. Использование уже первых трёх шагов совершенствования управления приводит к значительному улучшению деятельности, т.к. они совершенствуют управление и устраняют большое количество существующих потерь в работе этой конкретной системы. Как правило, в результате реализации трёх шагов система начинает производить значительно больше материальных благ без каких-либо дополнительных затрат или инвестиций. Когда система приведена в стабильное состояние, она готова для сфокусированных инвестиций в те области, которые принесут максимальную отдачу и более высокую эффективность производства в результате функционирования и деятельности хозяйствующего субъекта. По завершении реализации первых трёх фокусирующих шагов, т.е. после «наведения

порядка в доме», приступают к выполнению и производству оставшихся направляющих шагов, общепринятых правил управления системой.

Шаг 4. Расширить (расшить) ограничения системы — означает снять напряжение, вызываемое ограничением, путём добавления мощности (в случае ограничения мощности), получения дополнительных клиентских заказов (в случае ограничения рынка) и сокращения времени выполнения заказов и проектов (в случае ограничения времени выполнения).

Шаг 5. Если на предыдущем шаге ограничение устранено (прекратило быть ограничением в процессе реализации фокусирующих шагов совершенствования управления системой), вернуться к шагу 1. Следует помнить и не забывать о том, что нельзя позволять инерции стать основным блокирующим фактором эффективной деятельности системы.

Переход от одного ограничения к другому угрожает стабильности организации. Шаг 3, требующий подчинения всех остальных элементов, формирует поведение всей системы, которое будет направлено на поддержку планов и решений по максимальному использованию ограничения. Именно в рамках шага 3 устанавливаются правила, процедуры и механизмы каждодневного управления. Если ограничение будет изменено, все эти правила, процедуры и механизмы окажутся затронутыми, потребуют изменений и их последующей корректировки.

Пять направляющих шагов теории ограничений являются не только механизмом управления процессом, но и методологией, позволяющей любой организации максимально улучшить результаты деятельности и обеспечить надёжную платформу, с которой хозяйствующий субъект может без усилий двинуться в том направлении, в котором её поведёт руководство [1].

Направляющие шаги совершенствования управления представляют единую, целостную систему, включающую пять основных элементов, которые должны быть взаимодополняющими, обусловленными, зависимыми и поддерживающими друг друга.

Эти фокусирующие шаги должны действовать как единый слаженный механизм, без сбоев, срывов и провалов, т.е. в этом проявляется их комплексный характер действия и взаимодействия между собой по поддержанию эффективной системы управления хозяйствующими субъектами.

Отличительной характеристикой компаний, использующих теорию ограничений в своей деятельности, является то, как они пережили экономический кризис 2008–2009 гг. В то время как отраслевые сектора экономики испытывали серьёзное сокращение объёмов продаж и прибыли, многие из компаний, внедривших в производственно-хозяйственную и коммерческую деятельность теорию ограничений, не только удержали результаты деятельности на предкризисном

уровне, но и смогли обеспечить значительный рост. Нам представляется значимым привести несколько примеров деятельности различных транснациональных компаний и фирм, использующих в своей практической, производственно-хозяйственной, торгово-закупочной и коммерческой деятельности теорию ограничений.

Отрадно заметить, что все транснациональные фирмы и компании, внедрившие теорию ограничений в практику своей деятельности, представлены различными секторами национальной экономики стран мирового сообщества. Конкретно хотелось бы остановиться на характеристике деятельности английской компании «Positive Solutions», индийской фирмы «Fleetguard Filters Pvt Ltd» и российской лесопромышленной холдинговой компании ЛПК «Континенталь Менеджмент».

Английская компания «Positive Solutions» работает в секторе финансового консультирования. В результате внедрения теории ограничений были достигнуты следующие результаты: в течение одного месяца количество привлечённых к сотрудничеству консультантов удвоилось, а в течение двух последующих месяцев — утроилось; оборот средств в течение года достиг 25,6 млн фунтов стерлингов, т.е. возрос на 40% по сравнению с предшествующим периодом деятельности; валовая прибыль компании выросла на 54% и достигла 6,2 млн фунтов стерлингов [1].

Данная компания занимает второе место в национальном рейтинге Vantis Top 100, возглавив список компаний, предоставляющих финансовые услуги различным фирмам, компаниям, клиентам.

Индийская фирма «Fleetguard Filters Pvt Ltd» является поставщиком различных видов продукции автомобильной промышленности. Достигнуты ощутимые результаты деятельности этой компании в результате внедрения теории ограничений: уровень наличия различных видов продукции на заводском и региональном складах достиг 99% при 68- и 12-дневных объёмах запасов; близкий к 100% уровень наличия различных видов продукции отмечается у дистрибьюторов этой фирмы; уровень наличия сырьевых материалов на складах составил более 98% [1, 2].

Приятно отметить достигнутые результаты деятельности в этой системе российской лесопромышленной холдинговой компании «Континенталь Менеджмент». Этот холдинг начал внедрение теории ограничений в практику деятельности головной компании совсем недавно. За короткий период, всего 6 месяцев, время производственного цикла сокращено до 75%, т.е. на одну четверть, а уровень наличия выпускаемой продукции в складских помещениях увеличился до 95% по сравнению с периодом до внедрения. Головная холдинговая компания продолжает внедрение теории ограничений в деятельность дочерних компаний, входящих в структуру действующего холдинга.

Ежегодно ведущие международные эксперты Goldratt Schools в Москве проводят пятимодульную программу «Стратегические решения», характеризующую использование теории ограничений для управления производством, дистрибуцией и различными проектами. Обучение ведётся на английском языке с синхронным переводом на русский [2].

Следует отметить, что внедрение и использование теории ограничений в практической деятельности хозяйствующими субъектами, фирмами и компаниями даёт весьма ощутимые и позитивные результаты, способствующие эффективной системе управления, достижению желаемых и более экономически выгодных показателей, улучшению фактического финансового состояния и их конкурентоустойчивости на соответствующих рынках. По нашему мнению, адаптация теории ограничений, разработанной Э. Голдраттом, возможна во всех сферах и отраслях национальной экономики на макроуровне (федеральном), мезоуровнях (региональных) и микроуровнях (на уровне хозяйствующих субъектов).

Возможности использования и внедрения этой теории во всех сферах агропромышленного комплекса не ограничены. По нашему мнению, с учётом вступления России во Всемирную торговую организацию и её пребывания в течение года в ней этот практичный подход к управлению и улучшению функционирования крупнейшей мегасистемы на основе некоторых ограничений мощностей, времени исполнения и рынка с клиентскими заказами представляется весьма действенным, эффективным, своевременным и необходимым условием для дальнейшего динамичного развития и сотрудничества в ней со всеми странами мирового сообщества.

Считаем, что внедрение этой теории в сельскохозяйственное производство, отрасли пищевой и перерабатывающей промышленности, а также отрасль сельскохозяйственного машиностроения, поставляющую и обеспечивающую первые две сферы АПК орудиями и средствами труда для их более динамичного и инновационного развития, обеспечения конкурентоспособности производимой продукции и более весомых позиций на соответствующих рынках, позволит повысить конкурентоспособность и конкурентоустойчивость хозяйствующих субъектов, отраслей и всей национальной экономики в целом.

Полагаем, что внедрение теории ограничений в сельскохозяйственное производство (полеводство, растениеводство, кормопроизводство, животноводство) будет очень действенным и эффективным рычагом воздействия в связи с сезонностью выполняемых сельскохозяйственных работ, связанных с проведением предпосевных операций и комплекса уходовых технологических работ, посевной и уборочной кампаний, заготовки кормов, основной обработки почвы; мероприятий по защите воз-

делываемых культур от вредителей, болезней и сорняков; внесению минеральных и органических удобрений, защите почв от эрозии, повышению плодородия; зимнего комплекса агротехнических работ и сохранению естественного природно-ландшафтного и биоэкологического равновесия в агро- и биоценозах с целью сохранения и защиты окружающей среды, повышения эффективности конкурентоспособности и конкурентоустойчивости регионального агропромышленного комплекса, что обеспечит повышение уровня качества жизни и благосостояния населения великой страны.

На основе систематизации, анализа и обобщения основных концептуальных положений теории ограничений нами предложен алгоритм направляющих действий по управлению и улучшению функционирования системы в целях оздоровления и санации деятельности хозяйствующих субъектов. В состав этого алгоритма входят пять основных фокусирующих (направляющих) шагов и шесть этапов их выполнения, представленных как проект модели интраменеджмента хозяйствующих субъектов агропромышленного комплекса на федеральном и региональном уровнях (рис).

По нашему мнению, адаптация и возможности использования теории ограничений в интра- и инфраменеджменте организаций, основанных на управлении внутренними и внешними процессами, является весьма актуальной и значимой в деятельности не только аграрных формирований во всех трёх сферах АПК, но и различных предприятий и организаций любых организационно-правовых и организационно-экономических форм – от частных семейных предприятий до крупнейших холдингов и кластеров.

Представленный алгоритм действий и модель управления внутренними процессами аграрных организаций является единой целостной системой, носит комплексный характер действия и взаимодействия по поддержанию эффективной системы управления хозяйствующими субъектами на микро-, мезо- и макроуровнях, т.е. в предприятиях и организациях, региональном и федеральном уровнях. В соответствии с предложенной моделью интраменеджмента на I этапе производится анализ и выявление противоречий (ограничений) системы. Симптомы противоречий исследуемой системы могут касаться основных видов ограничений по мощности, рынку с недостаточным для поддержания требуемого роста количеством полученных клиентских заказов хозяйствующими субъектами, а также времени, при слишком долгом периоде реагирования на потребности рынка с угрозой срыва и невыполнения принятых обязательств перед клиентами с исключением диверсификации производства, что является важнейшим фактором конкурентоустойчивости организаций.

Более подробно хотелось охарактеризовать ограничения мощности для аграрных организаций.

По нашему мнению, ограничивающими ресурсами являются следующие: денежные, финансовые и инвестиционные потоки, нерациональная организационно-управленческая структура, неэффективный кадровый менеджмент; использование устаревших технологий, оборудования, системы и комплекса машин и техники, значительное сокращение посевных площадей и пахотного фонда в основных зерносеющих регионах страны, игнорирование инновационной деятельности и внедрения новейших, передовых, прогрессивных и высокоэнергоэффективных разработок, новшеств, нововведений и инноваций в сферу производства, управления и деятельности хозяйствующих субъектов, диспаритет цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию, необоснованное повышение цен на основные энергоносители, низкий уровень оплаты труда в аграрном секторе экономики, высокая доля убыточных хозяйств, неэффективная и не всегда продуманная система государственной поддержки аграриев, заниженные цены на основные виды сельскохозяйственной продукции; отсутствие промышленной базы семеноводства, сортообновления и госсортоиспытания; низкий уровень селекционной работы в растениеводстве, полеводстве и животноводстве; нарушение севооборотов и научно обоснованных, ресурсосберегающих технологий производства основных сельскохозяйственных культур при их возделывании и выращивании, разведении и откорме сельскохозяйственных животных.

В настоящее время система предпосевной, уходной и основной обработки почв, повышения их плодородия, защиты почв от эрозии, защиты растений от вредителей, болезней и сорняков; внесения минеральных и органических удобрений характеризуется неоправданной и не всегда обоснованной минимизацией затрат при очень примитивной культуре земледелия и низком агрофоне возделывания. В связи с этим наблюдается негативная тенденция снижения продуктивности животных, урожайности возделываемых культур и их валовых сборов.

Важнейшее значение для эффективной деятельности всего агропромышленного комплекса имеют результаты селекционной работы. Основной фенотипический и генетический потенциал возделываемых культур и сельскохозяйственных животных представлен сортовыми ресурсами растений и породным составом крупного и мелкого рогатого скота, свиней и птицы. Полагаем, что в настоящее время по всему разнообразию пород коров, овец, коз, свиней и птицы утеряны чистопородность и высокая их генетическая ценность, влияющие на продуктивность, воспроизводство стада и поголовье этих животных.

По нашему мнению, в ближайшее время предстоит в максимально сжатые сроки восстановить чистопородные линии сельскохозяйственных жи-

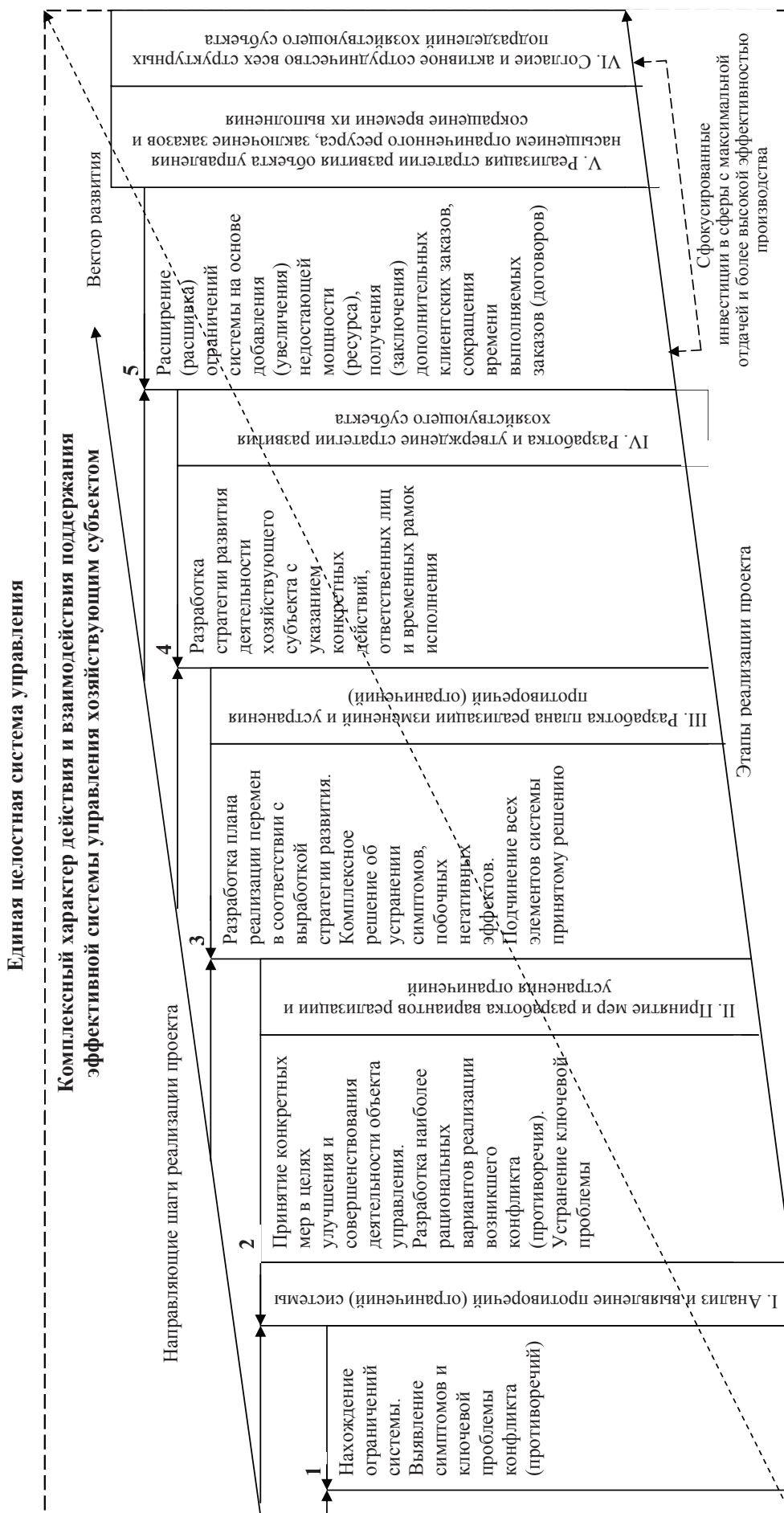


Рис. – Проект модели интранеменеджмента хозяйствующих субъектов АПК на федеральном и региональном уровнях

вотных с созданием ядра наиболее ценных и высокопродуктивных пород скота в племенрепродукторах, племенных хозяйствах и заводах по содержанию, выращиванию и разведению с целью доведения и восстановления соответствующего их поголовья в связи со значительным сокращением за период развития рыночных отношений.

Сортовые ресурсы возделываемых зерновых, зернобобовых, крупяных, серых, пропашных, кормовых и масличных культур имеют весьма ценное научно-практическое и прикладное значение в производстве необходимой аграрной продукции и сырья для всей национальной экономики страны.

Кропотливый, очень сложный труд и работа отечественных селекционеров направлены на создание и реализацию доминирующего фенотипа устойчивости, ориентированного на разнообразие природно-климатических, почвенно-гидрологических и геоботанических условий возделывания культур от вечномерзлотных до пустынных зон огромнейшей территории страны, занимающей 1/8 часть земного шара.

Оренбургская область расположена в зоне рискованного земледелия, характеризующейся крайне неравномерным режимом выпадения осадков, большими перепадами температур с широким диапазоном колеблемости и вариабельности от положительных до отрицательных значений, часто повторяющимися засухами и суховеями, высокой солнечной активностью, уменьшением тургора и снижением фотосинтетической активности растений в вегетационный период развития культур, периодами бесснежья, нестабильным и неустойчивым снежным покровом в первую половину зимнего периода, что способствует вымерзанию и выпреванию озимых зерновых культур в результате возвращения оттепелей и оледенения растаявшего снега. Все эти неблагоприятные региональные природно-климатические условия значительно снижают продуктивность, урожайность и валовые сборы возделываемых культур.

Следует отметить, что в последние годы с повторяющимися засухами в течение трёх лет подряд наметилась определённая тенденция сокращения валовых сборов зерновых и зернобобовых культур.

Объёмы валового производства зерна сократились до 1–2 млн т при потенциальных возможностях региона производить ежегодно при значительном сокращении посевных площадей не менее 4–5 млн т высококачественного зерна наиболее перспективных, ценных и сильных сортов яровой и озимой пшеницы, озимой ржи [3–5].

Районированные сорта зерновых и зернобобовых культур ориентированы на реализацию таких фенотипов устойчивости, как повышение их засухоустойчивости, содержания белка, клейковины и стекловидности зерна, силы муки в хлебе, зимостойкости озимых культур, устойчивости к

вредителям и болезням, а также повышение других семенных и посевных качеств зерна.

Известно, что только возделывание районированных сортов культур обеспечивает повышение продуктивности и прибавки их урожайности не менее 15–35% при соответствующем уровне агротехники и культуры земледелия.

Во всех зерносеющих регионах страны сложилась негативная тенденция проведения посевной кампании семенами, не соответствующими требованиям стандартов по семенным и посевным качественным показателям. Практически только 20–25% семенного фонда, используемого на посев зерновых и зернобобовых культур, соответствует предъявляемым требованиям стандартов по посевным качествам зерна, а остальная часть семян используется в некондиционном виде низшего класса. Использование посевного семенного фонда высшего класса, т.е. семян элиты, суперэлиты, I–III репродукций составляет незначительную долю в общей структуре семенного фонда и засеваемых посевных площадей.

В реальных условиях аграрии производят посев семенами массовых репродукций, что существенно и значительно снижает продуктивность полей, урожайность и валовые сборы возделываемых культур, а также качественные показатели зерна и переходящих запасов семян на будущий год. Разве можно от худого семени ожидать хорошего племени, как гласит мудрая народная пословица.

Оренбургская область является одной из основных зерновых житниц России наряду с Краснодарским и Ставропольским краями, республиками Башкортостан и Татарстан, Алтаем, Ростовской и Саратовской областями. Регион характеризуется уникальными условиями производства зерна наиболее перспективных, ценных и сильных сортов мягкой и твёрдой яровой и озимой пшеницы, озимой ржи, ячменя, овса, крупяных культур (проса и гречихи). Содержание белка и клейковины в зерне перспективных, ценных и сильных сортов твёрдой и мягкой пшеницы может составлять соответственно 14–18 и 24–32 и более процентов, стекловидность зерна должна быть не менее 60%, а сила муки не ниже I класса. Для достижения этих показателей в регионе имеются все необходимые природно-климатические и почвенные условия.

II и III этапы предложенной модели интраменеджмента основаны на принятии конкретных мер, разработке наиболее рациональных вариантов, обосновании комплексного плана реализации изменений, устранении выявленных ограничений и возмущающих противоречий в системе менеджмента хозяйствующих субъектов.

IV этап предлагаемого проекта заключается в разработке и утверждении стратегии развития хозяйствующего субъекта с указанием конкретных действий, ответственных лиц и периода (времени) исполнения.

V этап проекта интраменеджмента связан с реализацией принятой стратегии развития объекта управления насыщением ограничивающего (дефицитного, лимитирующего) ресурса, заключением и расширением дополнительных клиентских договоров (заказов) и сокращением времени выполнения принятых обязательств перед клиентами.

VI этап предлагаемой модели интраменеджмента невозможно выполнить без согласия, активного участия и сотрудничества всех структурных подразделений хозяйствующего субъекта в реализации принятой стратегии развития.

V и VI этапы предложенного проекта связаны ещё и с тем, что на этих этапах реализации утверждённой стратегии развития должны в обязательном порядке проводиться сфокусированные, т.е. целенаправленные инвестиции в сферы с максимальной отдачей и более высокой эффективностью производства.

Согласованное выполнение всех этапов внедрения и реализации стратегии развития в соответствии с предложенной моделью интраменеджмента обеспечит ликвидацию противоречий и ограничений исследуемой системы, получение более высоких и качественных конечных результатов деятельности хозяйствующего субъекта, выражающейся триадой экономических отношений в получении доходов — прибыли — рентабельности производства в целом.

В результате реализации предлагаемого проекта модели интраменеджмента повысится конкуренто-

способность и конкурентоустойчивость хозяйствующих субъектов регионального агропромышленного комплекса. По нашему мнению, предложенную модель интраменеджмента возможно использовать в системе управления внутренними процессами на микро-, мезо- и макроуровнях управления агропромышленного комплекса. Считаем, что предлагаемый проект модели интраменеджмента можно использовать во всех отраслях национальной экономики с учётом их специфики и особенностей. Проекцию этой модели возможно интерпретировать и в системе управления внешними процессами, т.е. собственно в инфраменеджменте как аграрных, так и других формирований и организаций на всех уровнях управления.

Литература

1. Голдратт Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. М.: Центр экономики и маркетинга, 2004. 486 с.
2. Детмер У. Теория ограничений Голдратта. Системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 444 с.
3. Дусаев Х.Б. Развитие сельскохозяйственного производства Оренбургской области // Проблемы межрегионального сотрудничества в условиях формирования единого экономического пространства: стратегия и механизм реализации: матер. междунар. науч. конф. 13–15 ноября. Актобе-Орынбор, 2003. С. 46–49.
4. Дусаев Х.Б. Современное состояние АПК Оренбургской области // Проблемы менеджмента и рынка: сб. науч. тр. по матер. VIII междунар. науч. конф. Оренбург: РИК ГОУ ОГУ, 2004. С. 78–87.
5. Справочник-словарь по предпринимательству от А до Я. Т. IV. Стратегический потенциал инвестиций, инноваций, капитальных вложений и финансов: учебное пособие / В.И. Фионин, С.В. Пестриков, Х.Б. Дусаев, В.В. Фионин. М.: ПО МАОН, Издательство Самарской государственной экономической академии, 2005. 305 с.