

УДК 330.88; 338.46

UDC 330.88; 338.46

08.00.00 Экономические науки

Economic sciences

**ВЫЗОВЫ КОНТРОЛЛИНГУ
В МЕНЕДЖМЕНТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ
КОРПОРАЦИИ**

**CHALLENGES TO CONTROLLING
IN THE MANAGEMENT OF THE HEAD OF
THE CORPORATION**

Ермоленко Владимир Валентинович
д.э.н., к.т.н., профессор кафедры системного анализа и
обработки информации
РИНЦ SPIN-код: 5978-8347
Oleda93@gmail.com
*Кубанский государственный аграрный университет,
Россия, 350044, Краснодар, Калинина, 13,*

Ermolenko Vladimir Valentinovich
Dr.Sci.Econ., Cand.Tech.Sci., professor of the Chair of
system analysis and information processing
SPIN-code: 5978-8347
Oleda93@gmail.com
Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Ланская Дарья Владимировна
к.э.н., доцент
РИНЦ SPIN-код: 4661-2393
LanskayaDV@yandex.ru
*Кубанский государственный университет,
Россия, 350040, Краснодар, Ставропольская 149*

Lanskaya Darya Vladimirovna
Cand.Econ.Sci., associate professor
SPIN-code: 4661-2393
LanskayaDV@yandex.ru
Kuban State University, Krasnodar

Менеджмент рассматривается в корпорации как услуга, обеспечивающая создание ценности. Повышение качества менеджмента и формирование его конкурентных преимуществ является приоритетной задачей. Значительное влияние на качество менеджмента оказывает контроллинг. Однако, для его внедрения необходимо сформировать потребность у руководителя в создании системы информационно – аналитической поддержки менеджмента. Опрос руководителей компаний выявил отсутствие устойчивых потребностей в контроллинге. Основным источником вызова для контроллинга выступает руководитель корпорации. Причина отсутствия значимых вызовов контроллингу кроется в сложившейся системе менеджмента корпораций и, прежде всего, в личности руководителя. Рассмотрены формализованное и неформальное управление как два взаимодополняющих подхода, компоненты успеха руководителя – лидера, ключевые характеристики управленческого поведения руководителя и потребности в получении интеллектуальных управленческих услуг, предложена новая концепция контроллинга, как управленческой интеллектуальной услуги

Management is considered as a service providing value creation in the corporation. Improving the quality of management and the formation of its competitive advantages is a priority. Controlling has a significant influence on the quality of management. However, for its implementation it is necessary to form the need to the head to establish a system of information - analytical management support. The survey of CEOs identified the lack of sustainable demand for controlling. The main source of the challenge for controlling is corporate executive. The reason of the lack of significant challenges to controlling lies in the existing system of management of corporations and, above all, in the person of the head. Formal and informal management as two complementary approaches, the components of the success of the head - the leader, the key characteristics of managerial behavior of the head and needs for intelligent management services were discussed in this article, a new concept of controlling as the management of intellectual service was offered

Ключевые слова: ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ УСЛУГА, ИНСТИТУТ КОНТРОЛЛИНГА, КАПИТАЛОГРАММА, МЕНЕДЖМЕНТ, УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЛОВАЯ УСЛУГА

Keywords: INTELLECTUAL SERVICE, INSTITUTE OF CONTROLLING, CAPITALOGRAM, MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE BUSINESS SERVICE

1. Введение

Гуру менеджмента и позитивная практика давно пришли к единому мнению, что необходимыми *средствами усиления* ключевых факторов

успеха в бизнесе являются: энергетический потенциал руководителя и его управленческой команды, опора на человеческий потенциал, управляемость или своевременное решение проблем и качественные решения, проактивное поведение, гибкость и организованность. Конечно, слагаемых у победы больше. Среди таких слагаемых выделяются и малозначимые, на первый взгляд: коммуникации, величина социального капитала, степень доверия, воля руководителя и др. Но когда создается конфигурация капиталов (капиталограмма) успеха, то важно не упустить все различные ее элементы и в процессе реализации стратегии наращивать капиталограммы новыми элементами капиталов для достижения эффекта синергии [2].

Среди *слагаемых* конкурентных преимуществ активная роль отводится контроллингу в менеджменте корпорации [5]. Однако названная технология с трудом пробивает себе дорогу в менеджменте. В бизнесе России позитивные вызовы контроллингу со стороны менеджмента не сложились. Отдельные примеры его применения - скорее приятные исключения. Основная причина отсутствия значимых вызовов контроллингу кроется в сложившейся системе менеджмента корпораций и, прежде всего, личности руководителя.

В менеджменте корпораций крупного, среднего и компаниях малого бизнеса отмечается *противоречие* между необходимостью формирования конкурентных преимуществ и ограниченным применением управленческих инноваций в системе и процессе управления ими.

Актуальной проблемой освоения инновационных технологий в управлении корпорациями является формирование потребности руководителей в их применении в ходе подготовки управленческих решений и осуществлении процесса управления.

Целью настоящей статьи является выявление потребностей в технологии контроллинга практикой менеджмента корпораций бизнеса

Краснодарского края, анализ причин отсутствия инноваций в менеджменте, формирование концептуальной модели контроллинга, как управленческой интеллектуальной услуги.

2. Исследование потребностей и практики менеджмента компаний в применении контроллинга

Для исследования потребностей компаний в применении контроллинга в системе менеджмента, а также изучения практики менеджмента проведен опрос руководителей с применением специально разработанной анкеты «Контроллинг на предприятиях Краснодарского края. Анализ применения современных технологий управления на примере бизнеса Краснодарского края», включающей 32 вопроса.

Исследование преследовало следующие цели: изучение на предприятиях Кубани, ставших победителями в различных региональных конкурсах, применение технологии и инструментов контроллинга; выявление проблем практического применения технологии контроллинга на предприятиях – победителях конкурсов на Кубани.

В ходе исследования сформирована база данных предприятий Кубани, ставших победителями в различных региональных конкурсах 2009 – 2014 гг. (лидер экономики Кубани); разработана анкета в среде http://internetanketa.ru/?utm_source=prof&utm_medium=75x75&utm_campaign=12&tns_ref=prof; проведен опрос путем электронного обращения к руководителям предприятий и обработаны результаты анкетирования.

Для проведения исследования была использована интернет оболочка SurveyMonkey. В этой программной оболочке есть возможность настроить внешний вид и стиль создаваемых опросов.

Важной особенностью этого инструмента является то, что получать сведения можно с помощью графиков и диаграмм в реальном времени,

структурировать и фрагментировать данные при помощи фильтров и перекрестных таблиц, а также загружать результаты при помощи целого ряда параметров экспорта.

Большинство опрошенных респондентов понимают контроллинг, как координацию и контроль всей системы управления компании.

В Краснодарском крае 30% респондентов имеют подразделение контроллинга в структуре компаний, 43% не имеют такого подразделения, а в 21,7% опрошенных компаний в экономическом отделе есть должностное лицо, отвечающее за проведение стратегического анализа.

Инструментами контроллинга в организациях (вопрос 4 анкеты, рисунок 1) выступают традиционные методы экономического анализа (продажи, издержки, себестоимость, прибыль и т. п.). Это характерно для организаций, работающих на рынке достаточно продолжительное время (более 5 лет).

В большинстве организаций управленческий учет охватывает все стороны деятельности (управление, маркетинг, персонал, финансы и т.д.) и нацелен на измерение потенциалов организации.

В большинстве организаций управленческий учет охватывает все стороны деятельности (управление, маркетинг, персонал, финансы и т.д.) и нацелен на измерение потенциалов организации.



Рисунок 1 – Инструменты контроллинга, применяемые в опрошенных компаниях Краснодарского края

Основной проблемой работы службы контроллинга опрошенные считают проблемы отсутствия таких специалистов на рынке труда (вопрос 7 анкеты, представлен на рисунке 2).



Рисунок 2 – Проблемы службы контроллинга

В организациях, где существует подразделение контроллинга (30%), он играет роль только поставщика достоверной и полной информации.

На вопрос об отношении респондентов к службе контроллинга (рисунок 3), большинство ответило, что она определяет результативность стратегии развития (42,9%).

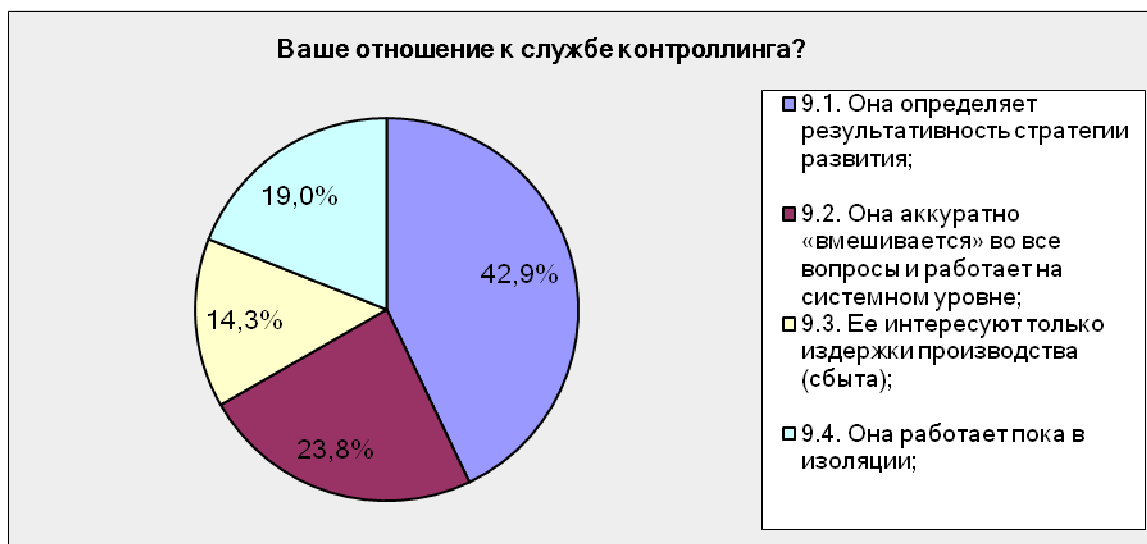


Рисунок 3 – Отношение к службе контроллинга

Умение работать в команде с функциональными специалистами и быстрая степень реагирования на изменяющиеся внутренние условия компании характерны для специалистов-контроллеров в организациях-респондентах.

Анкета выявила стремление руководства опрашиваемых компаний добиваться целей любой ценой.

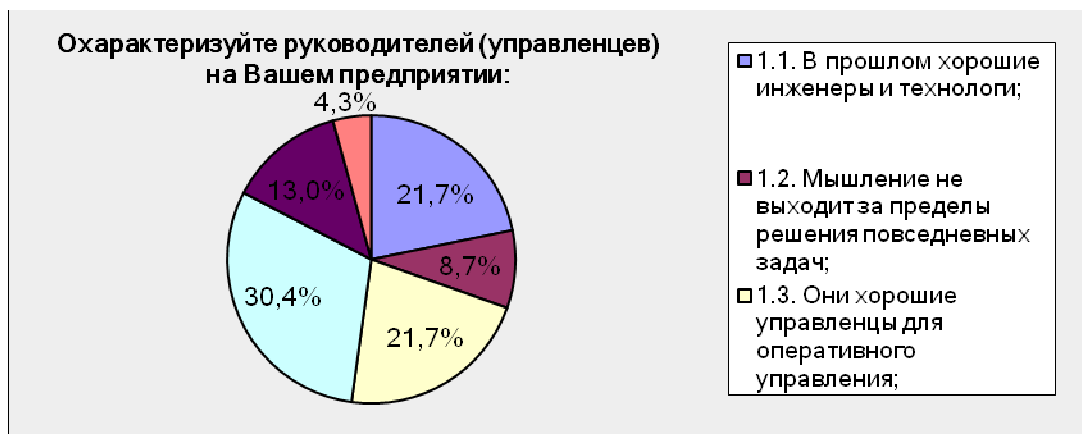


Рисунок 4 – Характеристика руководителей компаний

Респонденты характеризуют своих руководителей как хороших управленцев для оперативного управления, которым характерны широта мышления и нестандартные подходы. Также опрашиваемые считают, что руководителям разного уровня управления характерны знания бизнеса, практический опыт, энтузиазм и энергетика в действиях, правильное делегирование полномочий и непосредственная близость к персоналу.



Рисунок 5 – Характерные черты стиля управления руководителей компаний

Исследование потребностей и практики менеджмента компаний в применении контроллинга по результатам опроса ряда руководителей компаний показывает:

— позитивные вызовы контроллингу со стороны менеджмента в компаниях Краснодарского края не сложились, отдельные примеры применения контроллинга скорее исключения;

— в управленческой сфере компаний инновации являются редкостью и приоритет руководителями отдается традиционным подходам и методам управления;

— технология контроллинга с трудом пробивает себе дорогу в системе менеджмента компаний Краснодарского края и по осмыслению содержания с точки зрения концептуального подхода отстает от известной концепции, что контроллинг - это информационно - аналитическая, методическая и инструментальная поддержка процесса управления в компании, которая развивается в следующую формулу: контроллинг - это интеллектуальный сервис системы и процесса управления компанией;

— в практике формирования конкурентных преимуществ компаний преимущество отдается традиционным источникам (минимизация издержек, качество, увеличение рыночной доли, рост продаж и др.) в ущерб новым источникам ее роста (например, в менеджменте, в организации бизнес – процессов, в нематериальных источниках и др.);

— имеет место эволюционная тенденция неравномерного внедрения контроллинга в компаниях с противоречивыми откатами назад в реализации проектов и удивительными примерами эффективности и качества систем менеджмента с подсистемой контроллинга.

Основная причина отсутствия значимых вызовов контроллингу кроется в сложившейся системе менеджмента корпораций и, прежде всего, личности руководителя.

Если рассуждать на уровне факторов, имеющих значительное или доминантное влияние на развитие контроллинга, то среди них выделяются следующие: значительное влияние будет иметь ментальные и культурные особенности руководителей бизнеса, в том числе конвергенция кросскультурной деловой среды бизнеса; уровень и качество

управленческого и экономического образования в университетах; установка бизнес – среды на повышение качества управления и рост его значимости в конкурентных преимуществах компаний; рост внимания к аналитической и системной компонентам управления; потребность органов управления и руководителей компаний в качественных вариантах решения актуальных проблем бизнеса.

Препятствий, носящих принципиальный характер неприятия контроллинга, нет. Все препятствия носят временный характер, они преодолимы.

К числу таких препятствий можно отнести: недостаточную отечественную позитивную практику контроллинга в компаниях бизнеса, турбулентную внешнюю среду бизнеса, недостаточное качество управленческого учета, неразвитость системного подхода в управлении, традицию быстро принимать управленческие решения без всесторонней их проработки, отставание системного мышления руководителей компаний от сложностей и масштаба решаемых проблем, а также информационную непрозрачность и низкую достоверность данных о бизнесе.

И еще одно препятствие, имеющие историческое объяснение – в структуре компаний среднего бизнеса традиционно среди заместителей руководителя не было должностного лица, отвечающего на организацию системного обеспечения управления. Были и есть линейно – функциональные руководители в ранге заместителя директора по финансам, маркетингу, персоналу, производству и т.п. Но в компаниях России, как правило, не было заместителя директора, основной обязанностью которого была бы работа с системной информацией, постановка проблем развития, подготовка вариантов управленческих решений. Традиционный заместитель по общим вопросам не в счет.

Практика среднего и крупного бизнеса показывает, что обозначена острая проблема создания некоторого штабного органа управления

(службы контроллинга), который бы был основным институтом управления в руках директора, формирующим системное управление компанией. Предполагаю, что интенсивное создание такого штабного органа управления контроллингового типа явится ближайшей задачей теории и практики менеджмента в России.

Нужны действенные импульсы из внешней среды как установка на внедрение прорывных инноваций в менеджменте, имеющих опережающий характер по отношению другого рода инновациям (маркетинговым, продуктовым, производственным и др.).

3. Формализованное и неформальное управление: не дихотомии, а взаимодополнение

Суть управленческой деятельности нельзя свести раз и навсегда установленному набору моделей, правил и процедур. Хотя и процесс принятия решений представляет собой достаточно формализованную процедуру, различные виды анализа и диагностики хорошо алгоритмизированы, вопросы планирования тщательно проработаны, но на практике всегда уместны еще и неформализованные процедуры [7,8]. И поэтому управленческая наука базируется на неформализованных знаниях. Здесь велика роль интуиции и волевого начала, сфокусированности на решении поставленной задачи. Предыдущий опыт управленца отнюдь не гарантирует принятие правильных решений в будущем.

4. Компоненты успеха руководителя – лидера

Руководитель не теоретик успеха. Он должен прочно стоять на реалиях. Он великий комбинатор людей, ресурсов, своих и чужих идей. Он просто хороший дирижер в многоголосье творческой и умной команде. Он мастер выбора, порой мучительного. Его фигура притягательна для

коллектива, ибо он организует движение к цели. А у контроллера все компоненты успеха должны быть разложены по полочкам. Он мастер порядка.

Одним из главных качеств лидера объявляется решительность и незакомплексованность на собственных ошибках и правоте.

Успех управленца, как правило, в решении управленческих проблем и задач в первую очередь определяется рефлексивными способностями, достаточно недюжинной заинтересованностью и развитыми волевыми качествами. Не умаляя знаний и таланта, которые существенно упрощают первые шаги, они все же для управленца не являются критическими. Руководитель обладает мотивационными технологиями по мобилизации капиталов (материального, финансового и других, в том числе и, прежде всего, нематериальных: интеллектуального, человеческого, социального, культурного и др.).

При этом управленческий процесс во многом все же остается интуитивным, руководимым подсознанием. Чересчур обширен круг вопросов, которые приходится решать, слишком много факторов влияния, которые следовало бы учитывать. Поэтому главное качество лидера – энергия действия, а не интеллект.

Вряд ли можно встретить вечно сомневающегося успешного лидера, погруженного в интеллектуальный поиск. Лидер – это не сколько генератор прорывных идей, а дирижер, ведущий команду от цели к результату.

Интеллект не должен тормозить или ограничивать лидера при принятии решения и тем более при его осуществлении. От лидера всегда требуется оперативность и рефлексивность, широкий и вариативный подход. Главное – найти правильные идеи, исполнителей, ресурсы и ... слова. Они не должны быть заумными, навевающими скуку, в них должна быть энергетика, они должны возбуждать положительные эмоции и

желания идти за руководителем. Руководитель должен приводить в движение...

Предназначение руководителя – концентрация внимания, воли, ресурсов, рефлексия и...выбор!

5. Потребность руководителя в контроллере

Анализ, работа с информацией, разработка вариантов решений и планов их реализации – удел аналитиков. Контроллер – специалист, создающий управленческую услугу. А роль руководителя состоит в том, чтобы «купить или отвергнуть» ее. Управленческая услуга будет качественной, если она создается усилиями контроллера и функциональных специалистов при участии руководителя. Качественная управленческая услуга превращается в выбор руководителя. Контроллер не только поставщик системной информации, он создатель интеллектуальной услуги [1,4,6].

Нередко слышатся слова о том, что менеджмент – это особый вид деятельности. Это так! Но это тот вид организационной деятельности, который создает условия для появления новой стоимости и ценности. Менеджмент, а еще больше интеллектуальная услуга - контроллинг должны быть более системными – холистическими, чем любая другая деятельность в корпорации!

Если менеджмент - это производство «решений проблем», то контроллинг – это технологическая подготовка такого «производства», но интеллектуальная. Такой сервис «продает» руководителю уверенность в правильном решении той или иной проблемы. Эта уверенность плод совместного «производства» и руководителя, и контроллера интеллектуально - креативной услуги.

Контроллинг не предлагает готовых шаблонных вариантов решений, он, имея ясное представление об инструментарии и его потенциальных

возможностях, знания особенности ситуации или проблемы, существенно усиливает позиции менеджмента в решении уникальных проблем путем комбинирования их.

Контроллинг не самоцель. Контроллинг – средство достижения нового качества бизнеса, достижения уникальных и устойчивых конкурентных преимуществ. И если у руководителя есть потребность и цель достижения его компанией конкурентных преимуществ на сегменте рынка, но он рано или поздно придет к пониманию необходимости обновления системы менеджмента, в том числе и на основе внедрения контроллинга.

6. Контроллинг, как управленческая интеллектуальная услуга

Контроллинг участвует в управлении путем предоставления менеджменту комплексной, системной интеллектуальной услуги с использованием различных методологических средств обеспечения деятельности корпорации [6]. Он объединяет в единое целое разпыленные знания, методы, инструменты и обеспечивает формирование эффективной их капиталограммы на основе их взаимозависимости и взаимодополняемости для подготовки вариантов решения проблем и сопровождения этапов выбора и реализации решения руководителях [4].

Поэтому контроллинг занимает в корпорации второе место, но никак не третье и уж не первое. Контроллинг в тени руководителя, это свита «короля». Контроллер имеет право говорить все, но не настаивать. «Шутовской» характер контроллера своей «правдой в глаза» имеет под собой мощное основание интеллекта.

Российская концепция контроллинга формируется и развивается в иной, прежде всего, в кросскультурной и толерантной ментальной среде, терпимой к разнообразию, и менее всего тяготеющей к стандартизации.

Бизнес в России более предпринимательский по стилю и с высокими рисками и менее менеджерский. Данное обстоятельство характерно для России, находящейся на этапе осмысления рыночной экономики, социального государства и его роли в регулировании экономики[1].

Контроллинг – дорогое удовольствие менеджмента компании. И далеко не все руководители способны получать профессиональное удовлетворение от профессионального менеджмента. Управление относится к интеллектуальному занятию. Управленцы уповают почему-то не на мозги в менеджменте, а чаще на волю. Так быстрее. За качество управления спрашивают не часто. Чаще спрашивают в целом за бизнес.

Сам по себе контроллинг не всемогущ. Вокруг контроллинга (для усиления его влияния на менеджмент компании) необходимо выстраивать эффективные инструменты (технологии, методы, средства), которые при их совместном применении дадут новое качество управления прорывного типа.

7. Заключение

Единственным институтом в корпорации, на вызовы менеджмента которой может достойно ответить, является институт системного контроллинга. Генерируемая им управленческая информационно – аналитическая и интеллектуальная услуга, способствующая решению проблем, есть интеллектуальное основание вертикали корпоративной власти. Контроллинг несколько «размягчает» административную волевою власть, делая ее адекватной разнообразию решаемых проблем. Интеллектуальная адаптация, по-существу, выступает мегаадаптацией корпорации, как мощный ответ на вызовы менеджмента в турбулентной и противоречивой среде.

Контроллинг не может быть одинаковым во всех странах и во всех компаниях. Он не может быть массовым и одинаковым. Концепция контроллинга, реализуемая на практике учитывает не только особенности компании и ее бизнеса, но и индивидуальные профессиональные, психологические и даже ментальные особенности руководителя компании.

Новая концептуальная модель контроллинга, по нашему мнению, формулируется следующим образом: контроллинг – это интеллектуальная деловая услуга в сфере управления - симбиоз инструментов системного управления корпорацией, основанный на использовании интеллектуального человеческого капитала и информационных ресурсов для обеспечения мониторинга состояния корпорации, выявления проблем функционирования и развития, разработки вариантов управленческих решений и сопровождения реализации принятых.

Литература

1. Ермоленко В.В. Вопросы развития теории и практики контроллинга в России./ Экономика знаний: проблемы управления формированием и развитием: материалы VI Междунар.науч.-практ. Конф. / отв. ред. В.В. Ермоленко, М.Р. Закарян. Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2014. 205 с., С. 11-21.
2. Ермоленко В.В. Стратегический контроллинг в управлении ядром капиталов корпорации // Научный журнал КубГАУ. 2013. № 03(87). URL: <http://ej.kubagro.ru/2013/03/pdf/67.pdf> (дата обращения: 19.3.2015).
3. Ермоленко В.В. Эволюция контроллинга // Контроллинг. 2011. №4(41). С.20 – 28.
4. Ермоленко В.В., Ланская Д.В. Контроллинг как инструмент менеджмента управленческих знаний корпорации // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2010. – №04(058). С. 155 – 164. –Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2010/04/pdf/08.pdf>(дата обращения: 20.3.2015).
5. Контроллинг: учебник для студентов вузов / А. М. Карминский, С. Г. Фалько, А. А. Жевага, Н. Ю. Иванова; [под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько]. - [3-е изд., дораб.]. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. 335 с., С.75-137.
6. Ланская Д.В. Проблемы институционального оформления контроллинга как интеллектуального сервиса менеджмента // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – №10(094). – IDA [articleID]: 0941310040. – Режимдоступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/10/pdf/40.pdf>(дата обращения: 21.3.2015).

7. Луценко Е.В. Количественный автоматизированный SWOT- и PEST-анализ средствами АСК-анализа и интеллектуальной системы «Эйдос-Х++» / Е.В. Луценко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – №07(101). С. 1367 – 1409. – IDA [articleID]: 1011407090. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/90.pdf>(дата обращения: 29.3.2015).

8. Луценко Е.В. Универсальная когнитивная аналитическая система «Эйдос». Монография (научное издание). – Краснодар, КубГАУ. 2014. – 600 с. ISBN 978-5-94672-830-0. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://lc.kubagro.ru/aidos/aidos14_L3/index.htm(дата обращения: 30.3.2015).

References

1. Ermolenko V.V. Voprosyi razvitiya teorii i praktiki kontrollinga v Rossii./ *Ekonomika znaniy: problemy upravleniya formirovaniem i razvitiem: materialyi VI Mezhdunar.nauch.-prakt. Konf. / otv. red. V.V. Ermolenko, M.R. Zakaryan.* Krasnodar: Kubanskiy gos. un-t, 2014. 205 s., S. 11-21.

2. Ermolenko V.V. Strategicheskii kontrolling v upravlenii yadrom kapitalov korporatsii // *Nauchnyiy zhurnal KubGAU.* 2013. № 03(87). URL: <http://ej.kubagro.ru/2013/03/pdf/67.pdf> (data obrascheniya: 19.3.2015).

3. Ermolenko V.V. Evolyutsiya kontrollinga // *Kontrolling.* 2011. №4(41). S.20 – 28.

4. Ermolenko V.V., Lanskaya D.V. Kontrolling kak instrument menedzhmenta upravlencheskih znaniy korporatsii // *Politematicheskii setevoy elektronnyiy nauchnyiy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyiy zhurnal KubGAU) [Elektronnyiy resurs].* – Krasnodar: KubGAU, 2010. – №04(058). S. 155 – 164. –Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2010/04/pdf/08.pdf>(data obrascheniya: 20.3.2015).

5. *Kontrolling: uchebnik dlya studentov vuzov / A. M. Karminskiy, S. G. Falko, A. A. Zhevaga, N. Yu. Ivanova; [pod red. A. M. Karminskogo, S. G. Falko]. - [3-e izd., dorab.].* – М.: FORUM: INFRA-M, 2013. 335 s., S.75-137.

6. Lanskaya D.V. Problemy institutsionolnogo oformleniya kontrollinga kak intellektualnogo servisa menedzhmenta // *Politematicheskii setevoy elektronnyiy nauchnyiy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyiy zhurnal KubGAU) [Elektronnyiy resurs].* – Krasnodar: KubGAU, 2013. – №10(094). – IDA [articleID]: 0941310040. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2013/10/pdf/40.pdf>(data obrascheniya: 21.3.2015).

7. Lutsenko E.V. Kolichestvennyiy avtomatizirovannyiy SWOT- i PEST-analiz sredstvami ASK-analiza i intellektualnoy sistemy «Eydos-H » / E.V. Lutsenko // *Politematicheskii setevoy elektronnyiy nauchnyiy zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyiy zhurnal KubGAU) [Elektronnyiy resurs].* – Krasnodar: KubGAU, 2014. – №07(101). S. 1367 – 1409. – IDA [articleID]: 1011407090. – Rezhim dostupa: <http://ej.kubagro.ru/2014/07/pdf/90.pdf>(data obrascheniya: 29.3.2015).

8. Lutsenko E.V. Universalnaya kogitivnaya analiticheskaya sistema «Eydos». Monografiya (nauchnoe izdanie). – Krasnodar, KubGAU. 2014. – 600 s. ISBN 978-5-94672-830-0. [Elektronnyiy resurs]. – Rezhim dostupa: http://lc.kubagro.ru/aidos/aidos14_L3/index.htm(data obrascheniya: 30.3.2015).