

СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ І ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

STRATEGIC CONTROLLING AND IMPROVEMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT MECHANISM

Пакуліна А.А.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Камардін А.С.

студент,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

Пакуліна Г.С.

студентка,

Український державний університет залізничного транспорту

У статті обґрунтовано, що важливим інструментом сталого розвитку малих підприємств України може стати система контролінгу, яка дасть змогу розроблювати ефективні управлінські рішення в сучасних умовах господарювання. Результативність цієї системи як невід'ємної частини сучасної моделі управління доведена світовою та вітчизняною практикою. Автори визначили сутність і роль контролінгу в стратегічному управлінні малим підприємством. Виявлено основні детермінанти підприємців під час організації діяльності на малих підприємствах.

Ключові слова: контролінг, стратегічний контролінг, механізм управління, сталий розвиток, мале підприємство.

В статье обосновано, что важным инструментом устойчивого развития малых предприятий Украины может стать система контролинга, которая позволит разрабатывать эффективные управленческие решения в современных условиях хозяйствования. Результативность этой системы как неотъемлемой части современной модели управления доказана мировой и отечественной практикой. Авторы определили сущность и роль контролинга в стратегическом управлении малым предприятием. Выявлены основные детерминанты предпринимателей при организации деятельности на малых предприятиях.

Ключевые слова: контролинг, стратегический контролинг, механизм управления, устойчивое развитие, малое предприятие.

The authors of the article proved that controlling is an important tool for sustainable development of small enterprises. Controlling system allows developing effective management decisions in modern conditions of management. The effectiveness of the controlling system as an integral part of the modern management model is proved by the world and domestic business practice. The authors defined the essence and role of controlling in the strategic management of a small enterprise. The researchers identified the main determinants of entrepreneurs in the organization of activities in small enterprises.

Key words: controlling, strategic controlling, management mechanism, sustainable development, small enterprise.

Постановка проблеми. Наслідки економічної кризи та викликана цим жорстка конкуренція на ринку висувають перед керівництвом малих підприємств нові завдання збереження обсягів виробництва, фінансової стійкості та недопущення банкрутства. Одним з інструментів сталого розвитку малих підприємств може бути система контролінгу, яка дасть змогу розробляти ефективні управлінські рішення в сучасних умовах господарювання. Результативність цієї системи як невід'ємної частини

сучасної моделі управління доведена світовою та вітчизняною практикою. Оскільки діловий світ постійно вдосконалюється, цей процес потребує наукового обґрунтування, оновлення змісту, ролі, методик реалізації в практичній діяльності підприємств. Слід зазначити, що досить тривале використання контролінгу як дефініції та функції управління не сформувало єдиної думки про зміст цього явища. Однак діапазон цієї дефініції має широкий характер: від ототожнення її з контролем, управлінським

обліком до подання її як метасистеми управління підприємством. Широке проникнення цієї системи в практику діяльності підприємства сприяло суттєвому розширенню її предметної галузі, а також інструментів та методів, що змінило погляди на зміст цього явища та викликало різночитання у визначенні цього поняття. Процесний підхід до системи управління сучасним підприємством зумовив зміщення акценту реалізації системи контролінгу на внутрішні бізнес-процеси малого підприємства та розширення об'єктів контролінгу.

В сучасних умовах найбільшу конкурентоспроможність за рахунок гнучкості та оперативності управління своїми процесами мають суб'єкти малого підприємництва. Малий бізнес відіграє важливу роль в економіці багатьох країн, забезпечуючи значну частку робочих місць, внутрішнього валового продукту, виступаючи драйвером інноваційної діяльності. Однак в нашій країні малий бізнес поки що не є основним елементом економіки, значно поступаючись середнім та великим організаціям. При цьому в сучасних умовах агресивної міжнародної політики та економічних санкцій особливо гостро питання виживання стоїть перед капіталомісткими та інертними малими промисловими підприємствами, де швидка переорієнтація спеціалізованої діяльності практично неможлива. У зв'язку з цим життєво необхідно адаптуватись до постійно мінливих факторів зовнішнього середовища, вирішення чого вимагає підвищення обґрунтованості прийнятих стратегічних рішень. Відповідно до теорії поведінкової економіки когнітивна система людини є недосконалою, схильною до нерационального, тематичного мислення. Таким чином, для вдосконалення механізму управління малими підприємствами може бути використана система, що базується на раціональності прийнятих рішень, а саме контролінг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Прикладний інструментарій оперативного та стратегічного контролінгу діяльності розробили вітчизняні вчені, зокрема І.М. Боярко [1], В.Г. Герасимчук [2], С.Ф. Голов [3], І.Є. Давидович [4], О.О. Коковіхіна [5], Д.С. Лозовицький [6], С.Л. Пакулін [7; 8], М.С. Пушкар [8], О.В. Рябенков [10].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на розвиток теоретико-методичних основ контролінгу протягом понад 50 років, досі багато питань його застосування в малому бізнесі залишаються відкритими. Традиційно в науковій літературі контролінг є концепцією підвищення раціональності та ефективності підприємств. З одного боку, раціональність визначається як мінімізація коштів для досягнення необхідної ефективності. З іншого боку, раціональність означає розумність або осмисленість. Таким чином, постає питання об'єктивності та обґрунтованості, що є особливо актуальним для малого бізнесу, де,

як правило, підприємець одноосібно ухвалює рішення. Тому в поле дослідження включена галузь економіки, що вивчає вплив соціальних, когнітивних та емоційних чинників на прийняття економічних рішень, а саме поведінкова економіка, згідно з положеннями якої індивід часто є ірраціональним та інертним. Однією з основних причин цього є протистояння аналітичної та автоматичної когнітивних систем людини, що, як менеджер і контролер, перебувають у протистоянні одна до одної та доповнюють одна одну. Актуальність і складний характер розглянутих явищ послужили підставою вибору теми нашого дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є розробка теоретичних положень і методичних основ механізму управління на основі системи стратегічного контролінгу малих підприємств. Поставлена мета визначила вирішення низки завдань: 1) визначення сутності та ролі контролінгу в стратегічному управлінні малим підприємством; 2) виявлення специфіки діяльності та ролі малих підприємств в соціально-економічних реаліях України; 3) дослідження підприємницького середовища; 4) виявлення основних детермінантів підприємців під час організації діяльності на малих підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах агресивного конкурентного середовища спостерігається постійне зростання ступеня невизначеності та динаміки господарської діяльності. Для малого бізнесу стає надзвичайно важливим пристосовуватися під мінливі фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища в умовах дефіциту ресурсів. Отже, першочерговим завданням малого бізнесу є ефективне використання наявних коштів і виявлення потенційних можливостей, обумовлених зовнішнім середовищем. В результаті цього виникає необхідність ефективного управління діяльністю підприємства. Для підвищення раціональності особливої актуальності набуває обґрунтованість прийнятих підприємцем рішень. З огляду на положення поведінкової економіки можна сказати, що у зв'язку з особливостями роботи когнітивної системи людини підприємець схильний до прийняття необґрунтованих рішень. Таким чином, для виживання, тим більше розвитку малого бізнесу, необхідні специфічні методи, що є інструментами підвищення об'єктивності прийняття й аналізу інформації і, як наслідок, раціональності. Контроль своїх дій, або самоконтроль, при цьому є основоположним під час вирішення завдань підвищення обґрунтованості прийнятих рішень. Також до важливих питань розвитку малих підприємств необхідно віднести запровадження системи управління, яка враховує специфіку діяльності організації. Особливо актуальності це питання набуває для капіталомістких підприємств малого бізнесу, де, як пра-

вило, наявна відносно плоска організаційна структура, керівник не схильний до делегування повноважень, а швидка переорієнтація процесів скрутна. З метою підвищення обґрунтованості необхідний широкий спектр методів підтримки прийняття рішень. Для цього може бути застосована система, в основі якої лежать комплексна підтримка системи управління та контроль її ефективності, а саме контролінг. За час свого розвитку контролінг еволюціонував від інформаційної підтримки керівництва до системи, що є гарантом підвищення раціональності прийнятих рішень.

Розглянувши основні концепції контролінгу, ми з'ясували, що в полі зору контролінгу перебувають планування, координація, інформаційне забезпечення, контроль та мотивація. Якщо замінити координацію та інформаційне забезпечення на більш широке поняття «організація», то будуть отримані класичні функції менеджменту. У зв'язку з тим, що контролінг не є системою управління, ми зробили висновок про те, що галуззю, в якій може існувати та розвиватись цей напрям, є концептуальна та методична підтримка менеджера. Причому підтримка має бути спрямована на підвищення раціональності, яка безпосередньо залежить від обґрунтованості прийнятих рішень. Обґрунтованість же залежить від сприйняття підприємцем наявної інформації. У теоретичних роботах з контролінгу автори зачіпають питання об'єктивності, виділяючи типові помилки під час планування та контролю. Серед найбільш поширених викривлень називають помилки, пов'язані з когнітивними спотвореннями, ізольованістю рішень, що відбуваються на основі групових афектів.

Констатуємо вищевикладене, під контролінгом ми розуміємо систему, що реалізує функцію підтримки системи управління шляхом планування й контролю діяльності підприємства на підставі методик, спрямованих на виявлення планових показників та їх відхилень від фактичних значень, так само спрямованих на надання інформаційної підтримки керівництву з метою підвищення раціональності прийнятих рішень та ефективності діяльності організації. Логічно буде визначити, що контролінг фактично є системою взаємопов'язаних методів підтримки управління, які постійно еволюціонують. Якщо керівник прагне досягти сталого розвитку організації та перейти на новий якісний рівень діяльності, він обов'язково повинен враховувати як внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, так і свої індивідуальні можливості. Контролінг в класичному розумінні передбачає взаємодію контролера й менеджера. Контролер повинен підтримувати, доповнювати або обмежувати менеджера. За рахунок цього досягається ефективність діяльності підприємства. Однак в малому бізнесі з плоскою структурою управління немає додаткових штатних місць контролерів. Керівник і власник, як правило, є однією

особою. Вся повнота відповідальності під час аналізування інформації, прийняття рішень і втілення планів лежить на підприємцеві. З одного боку, в разі малого бізнесу ресурсна теорія, яка розглядає лідера як ключову фігуру в організації, дає змогу зробити висновок, що підприємство, зрештою, є відображенням потреб, можливостей, стилю управління підприємця. З іншого боку, теорія агентських відносин пропонує вибудувати довгострокові плани з урахуванням інтересів керівника й підлеглого, за рахунок чого досягається раціональність діяльності. При цьому теорію контролінгу та стратегічного управління найкращим чином доповнює поведінкова економіка, основним об'єктом якої є вивчення меж раціональності економічних агентів. Поведінкова економіка не стільки спирається на динаміку зовнішнього або внутрішнього середовища, скільки розглядає поведінку людини, в якій часто присутні елементи когнітивних помилок та егоїзму. Ці ефекти пов'язані з тематичним мисленням людини. Підприємець як основний ресурс організації стикається з постійним протистоянням автоматичного та аналітичного мислення. Саме автоматичне мислення під впливом когнітивних, емоційних та соціальних факторів на особистість знижує раціональність і самоконтроль керівника, приводячи до помилкових висновків на основі наявної інформації і, як наслідок, до зниження економічної ефективності підприємства загалом. Нераціональній когнітивній системі протиставляється аналітичне мислення, яке ретельно аналізує наявну інформацію, шукає причинно-наслідкові зв'язки. Автоматичне мислення не вимагає значущих розумових витрат, аналітичне – навпаки. Таким чином, для підвищення раціональності діяльності підприємства подібно до теорії агентських угод підприємцеві повинен витіснити швидкі, ірраціональні дії обдуманими та обґрунтованими. Система управління повинна бути вибудована таким чином, щоб автоматичне мислення було підконтрольне аналітичному. У зв'язку з цим підприємцеві потребує систему контролінгу, яка базується не на взаємодії менеджера з контролером, а на домінанті аналітичної системи над автоматичною. Ці положення дають змогу висунути новий погляд на контролінг, де основним елементом є особливість когнітивної системи підприємця.

Теоретичний аналіз виявив, що єдиного розуміння терміна «контролінг» не існує. Між тим на підставі виділених властивостей нами укладено, що метою функціонування системи контролінгу є підвищення раціональності прийнятих рішень та діяльності підприємства. Таким чином, постає питання обґрунтованості, що є особливо актуальним для малого бізнесу, де, як правило, підприємцеві одноосібно ухвалює рішення. У зв'язку з цим у поле дослідження включена галузь економіки, що вивчає вплив соціальних, когнітивних та емоційних чинників

на прийняття економічних рішень, а саме поведінкова економіка.

Дослідження еволюції поглядів на контролінг показало відсутність теоретичної основи, застосовної до малого бізнесу. У класичних концепціях розглянуто взаємодію менеджера й контролера, а отже, основою є теорія агентських відносин. З одного боку, у зв'язку з розвинутою організаційною структурою в малому бізнесі не спостерігається зіткнення інтересів власників та менеджменту, керівництва та підлеглих. З іншого боку, згідно з положеннями поведінкової економіки, в будь-якій людині співіснують дві протиборчі системи мислення, а саме автоматична й аналітична. Таким чином, аналітична система підприємця повинна бути контролером, що відстоює інтереси підприємства.

Еволюція концепції контролінгу пройшла шлях від інформаційної підтримки менеджменту до гаранта раціонального управління підприємством. На підставі положень контролінгу, стратегічного управління та поведінкової економіки нами був розроблений концептуальний підхід до управління підприємством. З огляду на врахування особливостей когнітивної системи керівника стратегічний контролінг є системою, спрямованою на зниження частоти когнітивних спотворень, і дає змогу вибудувати стратегічне управління таким чином, щоб керівник надавав необхідний рух факторам внутрішнього середовища, які за допомогою своєчасної взаємодії з факторами оточення дають необхідні результати. Таким чином, контролінг є системою, спрямованою на підвищення обґрунтованості, як наслідок, раціональності під час управління малим підприємством.

Концептуальний підхід контролінгу для малих підприємств є симбіозом системи управління та методів її підтримки. З одного боку, особливістю цієї взаємодії є врахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємця, з іншого боку, керівник виступає як сполучна ланка між оточенням та підприємством. Таким чином, на прийняті рішення та дії впливають не тільки умови діяльності, що склались, але й когнітивні, соціальні та емоційні чинники. Для прийняття раціональних, обґрунтованих рішень підприємець повинен усвідомлювати свою соціальну залежність, недостатню раціональність, слабкий самоконтроль. Дані спотворення виникають не тільки через крайній суб'єктивізм, але й у зв'язку з переважанням автоматичного пристрою когнітивної системи людини, високої інерції. Подолання зазначених проблем є запорукою успішної діяльності підприємств, зайнятих у малому бізнесі.

Прийняття ефективних рішень неможливе без усвідомлення підприємцем головної рушійної сили своєї діяльності, а саме стратегічного орієнтира. Він не має чітких часових обмежень і виступає головною метою, якої повинен прагнути підприємець. Для руху до орієнтиру,

підвищення раціональності та самоконтролю необхідна адекватна організація аналітичної, планової та контрольної роботи підприємця. З одного боку, основою цього є всебічний аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням розробленої системи показників та їх впливу на планомірний розвиток організації. З іншого боку, для зниження інертності у прийнятті рішень підприємцю необхідно вибудувати свою діяльність з точки зору потреб та переваг відповідно до певної моделі поведінки.

Система показників за типами особистості (рис. 1) ґрунтується на впливі внутрішніх та зовнішніх факторів, що дає можливість організації здійснювати планово-аналітичну діяльність.

Застосування та розрахунок певних коефіцієнтів повинні відображати наявний стан підприємства з урахуванням низки аспектів, зокрема технологічного, організаційно-управлінського, фінансового, соціального, територіального, екологічного, галузевого. Іншими словами, наприклад, залежно від масштабу виробництва підприємець повинен враховувати охоплення території, яку він може обслужити, кількість клієнтів на ній, а отже, брати до уваги тих конкурентів, які там присутні. Це ж відбувається за іншими аспектами. Скрізь повинен бути застосований принцип відповідності та розумної достатності. Розроблені методика не діятимуть, якщо підприємець, чия діяльність зосереджена в масштабах регіону, буде рівнятися на рівень національних підприємств або міжнародних корпорацій.

На рис. 2 представлено механізм управління на основі системи стратегічного контролінгу.

Основою цього механізму є безпосередньо підприємець. Під дією зовнішнього та внутрішнього середовища у керівника формується певне бачення ситуації, що склалась. Однак у зв'язку з недостатньою раціональністю та інертністю підприємця відбувається спотворення аналізованої інформації. У зв'язку з цим керівнику необхідні методики планування й контролю, які враховують цей негативний вплив. Спочатку підприємець повинен виявити стратегічний орієнтир, сформувавати на його основі місію організації, визначити вектор розвитку, розробити програму розвитку організації. За допомогою програми розвитку керівник повинен розпочати вжиття заходів щодо руху згідно з наміченим планом, періодичним планово-факторним аналізом. На підставі відхилень, отриманих в результаті планово-факторного аналізу, підприємець повинен прийняти рішення про продовження руху, коригування програми розвитку за значних відхилень або істотної зміни умов діяльності, розпочати новий цикл механізму.

Згідно з нашими методиками підприємець починає з визначення стратегічних орієнтирів. Стратегічним орієнтиром може бути інноваційна діяльність. Формалізація місії є необхідною

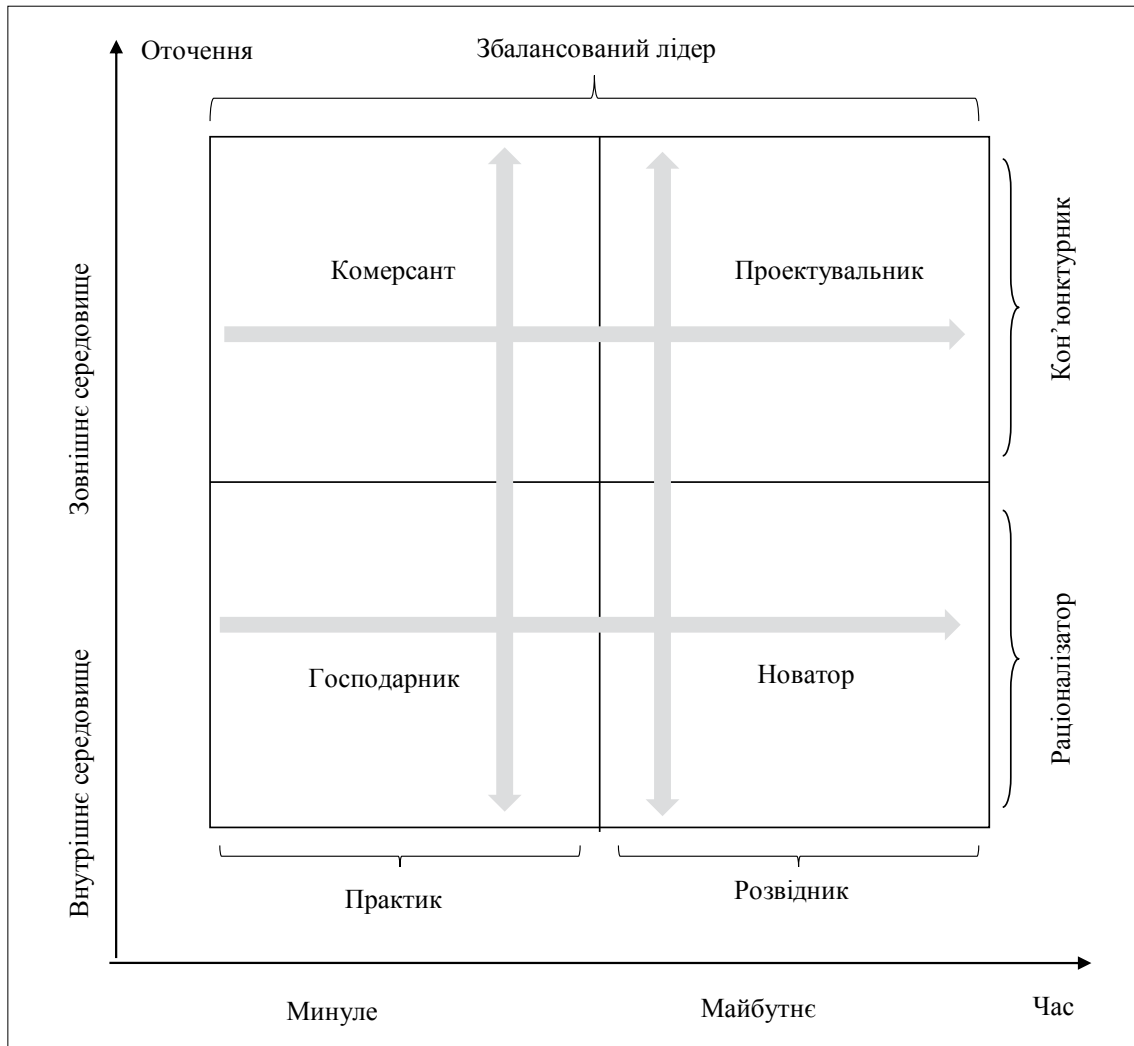


Рис. 1. Типи підприємницької поведінки

Джерело: розроблено авторами

умовою якісного руху підприємства. Для юридичних осіб незадокументована інформація, як правило, спотворюється до невпізнання. Отже, можна збитися зі шляху до наміченої мети.

Для формування плану розвитку підприємства необхідно формалізувати та затвердити місію.

Наступним етапом механізму є визначення типу підприємницької поведінки (рис. 1). В результаті проходження тесту та структурно-логічної схеми керівник визначає філософію свого розвитку. Йому стає зрозуміло, до якої організаційної діяльності він схильний, які якості вимагають певної роботи та зусиль. Отриманий базовий тип і вектор розвитку дають змогу зрозуміти, в якому напрямку необхідно рухатись до отриманого стратегічного орієнтиру. Під час руху в напрямку до зовнішнього або внутрішнього середовища реалізація орієнтира повинна логічно відповідати базовим квадрантам. Так, щодо інновацій це можуть бути маркетингові нововведення під час руху до зовнішнього середовища. Під час

руху до розвитку внутрішнього середовища інновації можуть бути соціальними, екологічними, інформаційними тощо. Варто врахувати, що мається на увазі формальна логіка. У зв'язку з тим, що підприємства виробляють продукт без технологічних інновацій (процесних або продуктових), просування у зовнішньому середовищі ставиться під сумнів.

Найважливішим етапом механізму контролю є планування й розроблення програми розвитку малого підприємства. Основним елементом при цьому виступає розробка проекту з урахуванням вибраних напрямів розвитку [11, с. 87]. В результаті оформлення бізнес-проекту формуються складові програми розвитку підприємства. Керівник має можливість виділити основні абсолютні значення й показники ефективності по етапах проекту з прив'язкою до термінів виконання.

З метою створення проекту необхідно описати ключові етапи, виділити основні процеси для їх здійснення. Оскільки підприємцем рухає



Рис. 2. Механізм управління малими підприємствами на підставі системи стратегічного контролінгу

Джерело: розроблено авторами

задоволення власних матеріальних потреб, метою планування є прибуток. Для того щоби полегшити планування своїх дій, необхідно розглянути кожен бізнес-процес у контексті використання внутрішніх нейтральних та сильних сторін, а також зовнішнього позитивного впливу з урахуванням аналізу методики стратегічного контролінгу. Так, під час аналізування інноваційних потреб керівнику необхідно звернути увагу на комунікації з органами влади, суміжниками, конкурентами, постачальниками, за можливості задіяти персонал. Знання потреб і взаємодія із замовниками відіграють ключову роль під час вибору розвитку продуктів та послуг. Із зовнішнього оточення малого підприємства вплив на нього можуть здійснювати динаміка виду економічної діяльності, рівень освіченості населення, великий та малий бізнес, бар'єри входу, рівень концентрації покупців тощо. Далі слід визначити можливі рішення як в організаційному, так і технічному аспектах, за допомогою яких можуть бути втілені ключові інноваційні потреби. Результатом цієї стадії є оформлення бізнес-проекту, що містить детальний план ініціатив, необхідні ресурси та їх джерела. Можливим є розроблення декількох альтернативних проектів із залученням сторонніх організацій. На підставі показників бізнес-проекту за значеннями прибутковості, часовими рамками (динамікою) та витратами повинен бути проведений аналіз, в результаті якого проект має бути оптимізо-

ваним. За показниками прибутковості керівник може спиратись на найбільший або найменший можливий прибуток, динаміки – найбільш короткий період впровадження, значення життєвого циклу продукту/послуги, витрат – найменший тощо. Таким чином, механізм контролінгу не тільки дає «їжу для роздумів», але й дає змогу не потрапити в пастку власних ілюзій, визначаючи актуальні цілі розвитку, які дадуть можливість вибудувати раціональну стратегію розвитку малого підприємства.

Висновки. Під час проведеного дослідження розроблена методика стратегічного контролінгу, що дає змогу визначити стратегічний орієнтир малого підприємства. Орієнтир є стратегічним напрямом діяльності, рух до якого дає змогу знизити збитки від негативного впливу зовнішнього середовища в довгостроковій перспективі та підвищити ефективність діяльності малого підприємства. Стратегічний орієнтир не прив'язаний до конкретних заходів та певних термінів виконання. Методика дає змогу підвищити рівень обґрунтованості пошуку стратегічного орієнтиру шляхом роздільного кількісного оцінювання тенденцій позитивної та негативної поведінки факторів зовнішнього середовища, їх впливу на слабкі сторони підприємства, що дає можливість знизити рівень ірраціональної ескаляції підприємця під час планування розвитку та зосередити увагу керівника на точках зростання організації. З метою поглибленого аналізу

внутрішнього та зовнішнього середовища під час проведення факторного аналізу результатів опитування виявлено основні групи чинників, що впливають на діяльність малих підприємств, такі як умови діяльності, конкуренція, виробництво, підприємець. При цьому кожна група факторів розбита на низку підгруп.

Досліджено підприємницьке середовище малих підприємств. Класифіковано основні типи підприємницької поведінки, від яких безпосередньо залежать управління й розвиток підприємств. Розроблено матрицю типів підприємницької поведінки, що відкриває нові перспективи подальшого дослідження. В основу матриці закладено 4 базові стилі та 5 комплексних стилів керівництва, які включають особливості поведінки під час управління малими підприємствами та головним чином залежать від відношення до часової перспективи, зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Розроблено механізм управління малими підприємствами, спрямований на довгостроковий розвиток підприємств, шляхом створення програми розвитку організації. Програма розвитку формується на підставі проекту, стра-

тегічного орієнтиру та вектору розвитку. При цьому підприємець отримує можливість проводити аналіз та діагностику розвитку трьох складових. Першим елементом є показники, які відображають стратегічний орієнтир; другим – інтегральні коефіцієнти, що базуються на техніко-економічних показниках вектору розвитку; третім – показники розробленого проекту. Таким чином, механізм управління синхронізує три основні складові розвитку підприємства, дає змогу сконцентрувати увагу підприємців на точках зростання, підвищити економічну ефективність діяльності, а також забезпечити успішний розвиток малих підприємств в Україні.

Результати проведеного дослідження дають змогу зробити висновок про високу перспективність здійснення подальших розробок в галузі контролінгу для малих підприємств. З одного боку, розроблений механізм вимагає більш вузького опрацювання з урахуванням конкретного виду економічної діяльності. З іншого боку, класифікація підприємницької поведінки потребує уточнення параметрів систематизації комплексних типів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Геєць В.М. Нестабільність та економічне зростання. Київ: Ін-т екон. прогноз., 2000. 344 с.
2. Герасимчук В.Г. Управлінський вектор економічної складової сталого розвитку: Україна та світ. Економіст. 2007. № 9. С. 7–9.
3. Дейлі Г. Поза зростанням. Економічна теорія сталого розвитку. Київ: Інтелсфера, 2002. 312 с.
4. Євсєєва О.О. Стратегічні напрями сталого соціального розвитку України. Економічний простір: збірник наукових праць. № 57. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2012. С. 122–135.
5. Пакуліна А.А., Пакуліна Г.С. Забезпечення сталих конкурентних позицій підприємств. Економіка та менеджмент у кризовий період: матеріали XIII міжнародної науково-практичної конференції (1 грудня 2017 р., м. Краматорськ, Україна). Вінниця: ФОП Корзун Д.Ю., 2017. С. 131–134.
6. Пакуліна Г.С., Варава В.Ю., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком як умова ефективного функціонування підприємства будіндустрії. Ефективність підприємства – інноваційні технології та економічні рішення: матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (7–8 червня 2018 р., м. Харків, Україна). Харків: ХНУБА, 2018. С. 86–88.
7. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А., Корсунський Г.Ю. Підвищення сталості соціально-економічного розвитку і забезпечення економічної безпеки регіонів. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 52. С. 215–219.
8. Пакулін С.Л., Пакуліна А.А. Управління сталим розвитком сучасного підприємства. Traektoriâ Nauki. 2016. № 3 (8). URL: <http://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/50>.
9. Хакен Г. Синергетика / пер. с англ. Москва: Мир, 1980. 404 с.
10. Feklistova I.S., Tsyppkin Y.A., Pakulin S.L., Bliznukova T.V. Optimization of the location of waste treatment facilities as a factor in the ecological and sustainable development of agglomerations. Science in 2018: proceedings of XIV International scientific conference (Jan 26, 2018). Morrisville: Lulu Press., 2018. P. 29–33.
11. Tsyppkin Y.A., Feklistova I.S., Pakulin S.L. The implementation of the strategy of sustainable development of the social sphere. Innovations in modern world: proceedings of VII International scientific conference (June 1, 2018). London: SI Universum, 2018. P. 18–24.