

DOI: 10.5281/zenodo.3407078

UDC Classification: 338.434

JEL Classification: I15, R19

MANAGEMENT CONTROL MECHANISM ACCORDING TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT

МЕХАНІЗМ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО ВІДПОВІДАЄ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Maryna A. Afanasieva

National technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8241-4578

Email: *marinaafanasieva911@gmail.com*

Received 03.03.2019

Згідно з тлумачним словником управляти – значить спрямовувати хід подій, керувати діями людей. Тобто управління в широкому сенсі – це вплив керуючої системи на керовану. Забезпечити ефективність цього процесу за допомогою механізмів прямого і зворотного зв'язку покликаний контроль, який є однією з основних функцій управління. Класик менеджменту Майкл Мескон дає таке визначення: «Контроль – це процес забезпечення того, що підприємство дійсно досягає своїх цілей» [1]. На жаль, в Україні контроль слабо справляється з цим завданням, що є серйозною проблемою. Актуальність реформування вітчизняного контролю викликана його нерезультативністю, про що свідчить стан української економіки – це застаріле обладнання і технології, мала частка видів діяльності з високим ступенем переробки сировини, незадовільна ефективність, існування тіньового сектору, низький ВВП на душу населення, до цього додаються недоліки алгоритмів контролю та інституціональні проблеми середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Датські вчені, які провели літературний огляд за темою «інтерфейс» сталості та контролю» у 1988-2013 р.р., стверджують, що це дуже актуальна наукова тема протягом останніх десяти років [2]. Вона складається з двох великих напрямків: по-перше, контроль, що відповідає концепції SD, його ознаки та механізм; по-друге, контроль сталого розвитку або яким чином контролювати наближення SD. Автори відмічають, що робіт за першим напрямком суттєво менше, також значно менше статей присвячених соціальним питанням ніж екологічним. Розглянемо класифікацію управлінського контролю, зроблену професором Гарвардського університету Робертом Саймонсом [3-5]. Він пропонує чотири системи контролю: діагностика, тобто контроль певного набору індикаторів, насамперед щодо ефективності; інтерактивна система, що побудована на аналізі частих виробничих комунікацій; обмежувальна

Афанасьєва М.А. Механізм контролю діяльності підприємств, що відповідає концепції сталого розвитку. Науково-методична стаття.

Стаття презентує новий механізм результативного контролю. У його розробці ми спиралися на концепцію сталого розвитку (SD) з лейтмотивом зміцнення моральних стандартів та розширення соціальної бази удосконалення дійсності; теорію стейкхолдерів з основною тезою узгодження суспільних інтересів; теорію систем з купою факторів та механізмів розвитку, у т.ч. економічного; а також на історичний підхід, що враховує політичні та соціально-економічні умови. Змістовний зв'язок цих теорій виявлено нами раніше шляхом аналізу. Предметом наукової новизни є з'ясування ознак (переліку дій) контролю, здатного сприяти сталому розвитку підприємств, на базі висновків згаданих теорій, а також шляхом розробки декількох власних положень, які доповнюють ці теорії. Позитивний потенціал пропозицій обумовлено ключовим принципом SD – глибокою інтеграцією соціальних та економічних питань.

Ключові слова: контроль, механізм контролю, концепція сталого розвитку, теорія стейкхолдерів, теорія систем, історичний підхід

Afanasieva M.A. Management Control Mechanism According To The Sustainable Development Concept. Scientific and methodical article

The article presents a new mechanism for effective management control. In its elaboration, we relied on the concept of sustainable development (SD) with a leitmotif of strengthening moral standards and expanding the social base for improving reality; stakeholder theory with the main thesis of the coordination of public interests; system theory with a combination of factors and mechanisms of development, including economic one; as well as a historical approach that takes into account political and socio-economic conditions. The semantic connections of these theories we revealed by analysis earlier. The subject of scientific novelty is the clarification of signs (list of actions) of control, contributing to the sustainable development of enterprises, on the basis of the theories mentioned, as well as through the development of several own provisions that complement these theories. The positive potential of the proposals is due to the key principle of SD – the deep integration of social and economic issues.

Keywords: management control, control mechanism, sustainable development concept, stakeholder theory, system theory, historical approach

система контролю, тобто сукупність правил для персоналу, що окреслюють коло дозволеного та забороняють стратегічні дії; система переконань, тобто набір цінностей та цілей, які керівництво намагається прищепити підлеглим. Для нас цікавим є опис обставин, що визначають переваги того чи іншого виду контролю у певній ситуації. Автор стверджує, що в умовах стратегічних невизначеностей, наприклад, коли фірма працює над розробкою інноваційного продукту, система переконань або інтерактивна система контролю є найбільш ефективними. В унісон Саймонсу звучать висновки канадського вченого Жана Генрі [6] про те, що контроль лише на базі традиційних фінансових показників не сприяє принциповому удосконаленню процесів та еволюції. Думку про те, що контроль повинен насамперед відповідати контексту, в якому він використовується, також висловлює австралійський вчений Девід Бедфорд [7-8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Контроль займає особливе місце в системі управління, тому що йому належить роль

координатора та інтегратора всіх його підсистем, а також творця єдиної інформаційної бази. Результати контролю служать основою для планування, побудови організаційної структури та мотивації персоналу. Тобто грамотно організований контроль є умовою для отримання синергетичного ефекту від об'єднання зусиль різних підрозділів підприємства. Саме підсистема контролю акумулює імпульси внутрішнього (в рамках підприємства) і зовнішнього впливу, грамотна обробка яких дозволяє прийняти оптимальні управлінські рішення. Змістовні та швидкі відповіді на сигнали із навколишнього середовища забезпечують стійкість підприємства [9-10]. Модель системи управління з підсистемою контролю, яка дуже зміцнює конструкцію в цілому, зображена на рис. 1. Як бачимо, на додаток до традиційного розуміння контролю, як сукупності обліку, моніторингу і аналізу, менеджмент розглядає контроль як частину стратегії бізнесу. Найбільш тісний зв'язок встановлюють між контролем і плануванням. В такому розширеному тлумаченні контроль в 80-і роки ХХ ст. отримав назву контролінг.

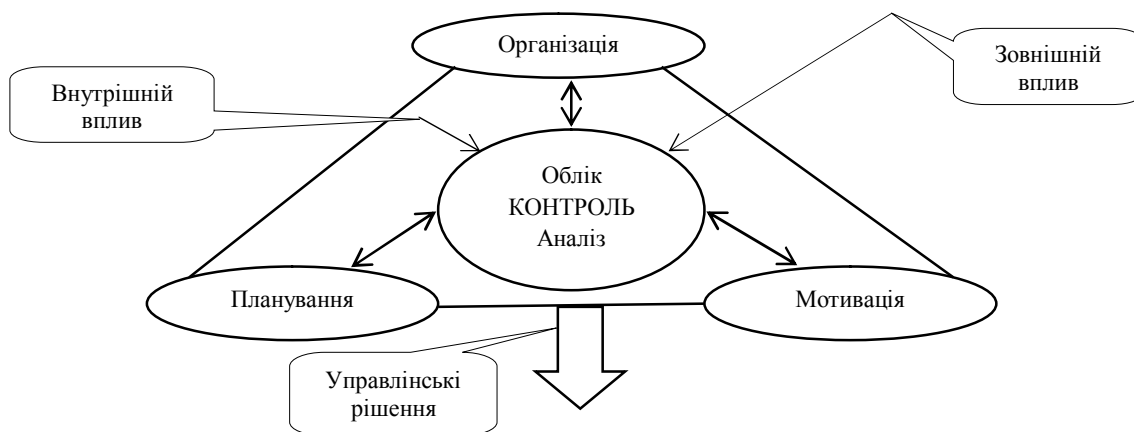


Рис. 1. Модель системи управління підприємством з підсистемою контролю

Джерело: власна розробка автора

На жаль, на сьогодні в Україні, існує майже негативне ставлення до економічного контролю соціумі, наводяться приклади його нібито відсутності у розвинутих країнах (тобто не обов'язковості), хоча, як показує літературний огляд, це не відповідає дійсності. Про неврахування у теоретичних засадах вітчизняного контролю останніх суспільних трансформацій (глобалізації, інформатизації та ін.), а також наукових розробок, ми вже писали раніше [11]. Ці проблеми є додатковими підставами для реформування контролю.

Виклад основного матеріалу дослідження

Словник іноземних слів тлумачить механізм у широкому сенсі як спосіб, яким сила переходить в дію, сукупність всіх засобів, необхідних для приведення в дію будь-якого акту діяльності, що рівнозначно фразі «як це працює?».

У розробці механізму результативного контролю ми спиралися безпосередньо на концепцію SD з лейтмотивом зміцнення моральних стандартів та розширення соціальної бази удосконалення дійсності; на теорію стейкхолдерів з основною тезою узгодження суспільних інтересів; на теорію систем з купою факторів та механізмів розвитку, у т.ч. економічного; а також на історичний підхід, що враховує політичні та соціально-економічні умови. Змістовний зв'язок цих теорій виявлено нами раніше шляхом аналізу [12]. Основні риси розробленого механізму у чотирьох відповідних блоках надано у табл. 1. Предметом наукової новизни є з'ясування ознак (переліку дій) контролю, здатного сприяти сталому розвитку підприємств, на базі висновків згаданих теорій, а також шляхом розробки декількох власних положень, які доповнюють ці теорії (табл. 1) [13-15].

Таблиця 1. Механізм контролю, розробленого на базі концепції SD

<p>I. Зміцнення моральних стандартів та розширення соціальної бази удосконалення дійсності. Для цього потрібно з боку контролю:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Дотримання власних стандартів етики і професіоналізму, що сприяє поширенню цих цінностей в соціумі за рахунок переважного кола взаємовідносин «порядні з порядними» (описаний нами т.з. ізоморфізм соціальної структури). — Підтримка чесних та працьовитих людей та тих, хто реалізують передові практики, шляхом перевірки відповідності винагороди (відповідальності) особистому внеску у результат компанії; рекомендації доступу цих суб'єктів до інших видів ресурсів. — Перевірка врахування думок людей при затвердженні та виконанні планів. — Перевірка повноти розкриття публічної інформації у фінансової звітності. — Збільшення кількості суб'єктів контролю за рахунок професіоналів з громадянською свідомістю.
<p>II. Узгодження інтересів стейкхолдерів. Для цього потрібно від контролю:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Підтримка особистого визначення та просування власних інтересів безпосередньо кожною основною групою соціуму. — Контроль фіксації цінностей фірми та відповідальності за їх дотримання у документі, виконання якого підтверджується прикладами, у т.ч. стосовно керівництва, та мотивує. — Контроль визначення та дотримання цілей корпоративної соціальної відповідальності.
<p>III. Системний розвиток підприємств. Для цього потрібно від контролю:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Прийом сигналів зовні та від інших підсистем управління (feedback), їх аналіз та своєчасно реагування. — Просування інформації та організація комунікацій, що є основою синергії. Консолідація навколо цінностей. Поглиблення взаємодії між різними видами контролю, у т.ч. підприємницького та громадянського контролю, також має синергетичний ефект. — Створення необхідної інформації для активізації самоорганізації підприємства (feedforward). Тільки за таких умов контроль є закінченим, отже дієвим. — Контроль дотримання закону, що зміцнює суспільні інститути та покращує умови функціонування підприємств. Підвищення об'єктивності та вагомості висновків контролю, у т.ч. за рахунок громадянського суспільства. Тоді вступить в силу механізм позитивного зворотного зв'язку, що є необхідним для успішної самоорганізації фірми. — Пропонування різних варіантів розвитку шляхом виявлення позитивних прикладів для успадкування та резервів факторів виробництва для змінювання ситуації. — Професійність і регулярність контролю є захистом від руйнівної сили біфуркацій. — синтез декількох наукових дисциплін: контролінгу (менеджменту), контролю та аудиту, аналізу господарської діяльності.
<p>IV. Історичний підхід – врахування політичних та соціально-економічних умов: Україна перебуває у виру суттєвих перетворень та відстає від розвинутих країн. За таких умов від контролю потрібно:</p> <ul style="list-style-type: none"> — поєднання неформального та формального підходів, а саме зв'язка цінностей розвитку і удосконалення стандартів контролю та кількісних методів контролю за участю громадянського суспільства, тобто інтерактивні. — врахування змін у сучасному соціумі, у т.ч. за вітчизняних умов.

Джерело: власна розробка автора

Наші пропозиції ґрунтуються на поділі сучасного соціуму на три основні діючі групи: держава, бізнес та громадянське суспільство. Аналізуючи різні інтереси цих головних акторів та спираючись на висновки політекономії та соціології, ми виокремили громадянський контроль поряд з підприємницьким та державним видами контролю. На переконання українського академіка В. Гейця, громадянські інститути зобов'язані контролювати приватні структури [16]. Німецький професор та експерт в галузі управління М. Бауер вважає, що у випадках проблемного стану державного адміністрування контроль з боку громадян важливіших суспільних питань є не тільки бажаним, але і обов'язковим [17].

Вочевидь, соціальні питання і економічна діяльність є взаємопов'язаними, тому що повага до чесної людини і сумлінного працівника, тобто

соціальне ставлення, сприяє залученню до праці, натомість цього образу гідності відвертає людей від сумісних або нових проектів. Тому об'єктами контролю повинне бути врахування інтересів людей та забезпечення їх дотримання у реалізації усіх основних функцій менеджменту: побудові організаційної структури, плануванні, мотивації та безпосередньо контролю. Важливість накопичення соціального капіталу для вирішення економічних питань прямо впливає з цінностей SD, на яких побудована уся концепція [18-19].

Теорія систем задає головний напрямок трансформації контролю: переорієнтація його з тиску, залякувань та штрафів на створення корисної інформації для самоорганізації підприємства та усіх зацікавлених сторін. За нашу думкою, для цього потрібно реалізувати зв'язки не тільки між управляючою та керованою підсистемами, але й між зовнішнім середовищем

та підсистемою контролю, тому що саме в обмінних процесах останнього типу підвищується стійкість підприємства як відкритої системи, а отже і його результативність. Згідно теорії для успішної самоорганізації системи потрібно задіяти механізм позитивного зворотного зв'язку. Різновидом такого зв'язку можуть бути стратегічна спрямованість бізнесу на взаємодію з суспільством, врахування менеджерами фірми у якості вихідних даних потоків інформації від зовнішніх незалежних аналітиків щодо підприємства. В свою чергу, управлінські рішення, побудовані на цієї інформації, – це приклади прямого зв'язку між управляючою та керованою підсистемами. Тобто, якщо раніше вважали, що контроль базується переважно на зворотних зв'язках, то останнім часом зростає

актуальність і прямих зв'язків, скоріш за все, внаслідок збільшення невизначеності умов. Вчені з Нової Зеландії наголошують, що контроль є закінченим, отже дієвим, тільки за умов використання обох типів зв'язку (feedback and feedforward) [19].

Необхідність наукового синтезу для забезпечення контролю в управлінні сталим розвитком підприємств впливає з того, що перша частина завдання розробляється однією дисципліною, а друга – іншою, тобто для вирішення проблеми потрібен науковий синтез (рис. 2).

Необхідність наукового синтезу для вирішення проблем контролю також пояснюється компліментарністю висновків згаданих дисциплін (табл. 2).

Основний принцип контролю:	
розмежування власності та контролю (поєднання принципів синергії та адаптивності), просування етичних цінностей та заохочення прагнення персоналу до компетентності.	
Нормативи: Засновницький договір Організації економічного співробітництва та розвитку ОЕСР; постанова КМУ від 18.03.15 № 122 «Про Координаційну Раду у зв'язку з ОЕСР»; Угода про асоціацію Україна – ЄС.	
Шляхи реалізації основного принципу контролю в управлінні сталим розвитком:	
У межах дисципліни «Контролінг»: визначення цілей підприємства в області соціальної відповідальності та контроль їх досягнення.	У межах дисциплін «Контроль» і «Аудит»: підготовка публічної звітності підприємства, контроль повноти розкриття інформації та її аналіз, включаючи ризики.

Рис. 2. Необхідність наукового синтезу для забезпечення якісного контролю
Джерело: власна розробка автора

Таблиця 2. Контроль як міждисциплінарне поняття

Функції: визначення конкретних цілей, планування, включаючи координацію між різними структурами підприємства та узгодження з інтересами зовнішніх стейкхолдерів, облік, контролювання (моніторинг), аналіз і коригування.
Контролінг (переважні напрямки): визначення цілей, планування та коригування, включаючи першочерговість цілепокладання та застосування для цього SMART-технології, пріоритет стратегічного підходу, не формальне, а когнітивне ставлення до проблем і перспектив. Ефективність оцінюється через призму використання механізму зворотного зв'язку, що слугує координації та інтеграції окремих функцій до єдиної системи управління, адаптації до змін зовні та дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення.
Контроль (переважні напрямки): Облік, моніторинг і аналіз в межах оперативного підходу, де ефективність переважно розуміється як економія витрат та збереження майна, розробка та дотримання нормативів діяльності.
Загальні засади: неприпустимість впливу фінансового інтересу на професійну поведінку контролера; адміністрація підприємства затверджує політику і процедури контролю та надає повноваження суб'єктам контролю; добір методологічних засад контролю виходячи із вивчення об'єктів контролю; обов'язковість реакції у відповідь на порушення; врахування оптимальних можливостей бізнесу та інтересів суспільства та ін.
Принципи: 1) цілеспрямованості, тобто розгляду цілей діяльності як вихідних елементів для побудови системи контролю; 2) стратегічної орієнтації, тобто врахування альтернативних варіантів; 3) адаптивності, тобто балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку; 4) синергії, тобто наявності нових властивостей у системи порівняно з її елементами; 5) самоорганізації, тобто самостійної підтримки умов функціонування; 6) ефективності, тобто оптимізації витрат; багатофункціональності елементів; 7) обґрунтованості, тобто наявності легітимних нормативів; 8) документування, тобто опис контрольних дій та їх результатів; 9) безперервності, тобто постійного моніторингу контрольних показників та оновленню аналітичної інформації; 10) прогресивності, тобто використанню останніх наукових розробок; 11)перспективності, тобто урахуванню перспектив розвитку.
Суб'єкти контролю: власники, керівництво та деякі робітники; державні органи; громадськість.
Об'єкти: згідно контролю і аудиту – бізнес-процеси, системи обліку та звітності, система внутрішнього господарського контролю, система управління бізнес-ризиками та система корпоративного управління.
Згідно контролінгу – підсистеми фінансів, виробництва, маркетингу, менеджменту та інновації, що є аналогом бізнес-процесів та управління.
Контрольні дії: управлінський облік з набором процедур (контроль), бюджетування, SWOT-аналіз та ін. (контролінг).
Модель COSOERM: синтез висновків контролінгу і контролю у практиці.

Джерело: власна розробка автора

Декілька окремих слів у комплексі дисциплін, що забезпечують контроль, потребує аналіз господарської діяльності. За радянських часів він регулярно і на високому рівні здійснювався спеціальними державними службами, які давно припинили своє існування. Але інформація, що виробляється у процесі аналізу, є вкрай потрібною для контролю, без неї він перетворюється на розмови. Тому сьогодні необхідно поновлювати цю роботу силами підрозділів певних міністерств, підлеглих їм установ, а також приватних фірм або громадянських об'єднань. Було б правильно відкрити (створити) галузеві реєстри великих, середніх та малих підприємств. Вочевидь, що професійність та регулярність аналітичної роботи повинні враховуватися в процесі розподілу державних і місцевих ресурсів, наприклад, у наданні університетам дослідницького статусу, з чого впливає певний рівень окладів тарифної сітки.

Згідно історичного підходу ми констатуємо, що Україна перебуває у виру суттєвих перетворень: державна розбудова, нещодавній перехід від командно-адміністративної (планової) до ринкової системи, зміна стратегічних партнерів та ринків збуту. В той же час запропонований нами контроль, орієнтований на концепцію SD, можна вважати аналогом системи переконань, а розширення соціальної бази суб'єктів контролю за рахунок громадянського суспільства нагадає інтерактивну систему контролю, що є найбільш оптимальним за умов суттєвих стратегічних змін відповідно до літературного огляду.

У роботі [21] наголошується, що для підвищення мотивації працівників до вдосконалення, тобто для розвитку, треба створювати напругу між одночасно

використовуваними різноспрямованими системами контролю. Під різноспрямованістю розуміють, що системи переконань та інтерактивного управління сприяють інтенсивному розвитку, а системи діагностики та обмежувань – закріпленню вже досягнутих результатів. Ми пропонуємо контроль, побудований на концепції SD, якій об'єднує контроль переконань разом з інтерактивними елементами та діагностичний контроль показників соціальної відповідальності. Датські вчені за даними свого літературного огляду дійшли висновку, що головною запорукою результативності контролю є поєднання неформального (контролю за цінностями) та формального видів контролю [2]. Тобто наше тлумачення механізму контролю стратегічно узгоджується з думками іноземних вчених із розвинутих країн та є корисним для управління.

Висновки

Запропонований механізм здатен значно підвищити результативність контролю, отже й діяльності підприємств, тому що він реалізує ключовий принцип концепції SD – глибоку інтеграцію соціальних та економічних питань з метою розвитку. Часткою такої інтеграції ми вважаємо використання надбань суспільних наук у практиці. Для втілення у життя цього механізму треба змінювати філософію управління менеджерів усіх ланок. Внеском науковців може бути його підтримка або удосконалення, а також поширення у суспільстві. Пропозиції мають практичну користь для управління підприємствами та галузями України та усіх країн, що поділяють цінності SD.

Abstract

According to M. Mescon, "control is a process of ensuring real goals achievement by an enterprise". Unfortunately, control in Ukraine is almost unable to cope with this task, which is a serious problem. The urgency of reforming the domestic control is due to its ineffectiveness evidenced by the state of Ukrainian economy – outdated equipment and technology, low share of activities with a high degree of raw material processing, poor efficiency, existence of big shadow sector, low GDP per capita multiplied by control algorithm disadvantages and institutional environment issues.

For the first time, the paper presents a new mechanism for effective management control consistent with the concept of sustainable development (hereinafter – SD). When elaborating this mechanism, we relied on the concept of SD directly, the stakeholder theory, the theory of systems and historical approach; we have identified their content interrelation through analysis previously [12]. Basic features of the developed mechanism are presented in four relevant sections. The scientific novelty includes discovering of control signs (list of actions) able to promote sustainable development of enterprises using conclusions of the above theories and development of several own provisions supplementing these theories (they are highlighted in bold) [13-15].

I. The main point of the SD concept is the strengthening of moral standards and expansion of the social base for reality perfection. For this, the control has to meet the following requirements:

- Adherence to own standards of ethics and professionalism promoting the spread of these values in the society due to a predominant circle of relationships "decent to decent" (so-called isomorphism of social structure described by us).
- Support for honest and hard-working people implementing best practices by the verification of the reward (liability) correspondence to the personal contribution to the company's achievements; recommendations for these persons' access to other resources.
- Checking tacking into account people's minds when approving and implementing plans.

- Checking the completeness of public information disclosure in financial statements.
 - Increase in the number of control subjects due to professionals having civic consciousness.
 - II. The main thesis of the stakeholder theory is harmonization of public interests. For this, the control has to meet the following requirements:
 - Supporting personal identification and promotion of own interests directly by each major social group.
 - Control of the company's values fixation and responsibility for keeping to them in a document, execution of which is confirmed by examples including the leadership and motivated.
 - Control of the definition and compliance with corporate social responsibility goals.
 - III. Provisions of the systems theory for the development of enterprises. For this, the control has to meet the following requirements:
 - Receiving signals from outside and other control subsystems (feedback), their analysis and timely response.
 - Promotion of information and communication, which are the basis for synergy. Consolidation for values. Deepening of the interaction between different types of control including business and civil ones has a synergistic effect as well.
 - Creation of the necessary information for activating the enterprise self-organization (feedforward). Only under such conditions the control is complete, and hence effective.
 - Control for compliance with legislation strengthening public institutions and improving business conditions. Increase in the objectivity and weight of the control findings including ones due to the civil society. After that, a positive feedback mechanism takes effect, which is necessary for the company's successful organization.
 - Proposing different development options by identifying positive examples for inheritance and reserves of production factors for changing the situation.
 - Control professionalism and regularity are the protection against destructive power of bifurcations.
 - Synthesis of several scientific fields: controlling (management), control and audit, analysis of economic activity.
 - IV. Historical approach – taking into account political and socio-economic conditions. Ukraine is in the midst of major transformations lagging behind developed countries. Under such conditions, the control has to meet the following requirements:
 - A combination of informal and formal approaches, namely verification of development values and improvement of the control standards and quantitative methods of control participated by the civil society, i.e. interactive ones.
 - Taking into account changes in the modern society, including under domestic conditions.
- The proposed mechanism is able to significantly increase the effectiveness of control, and therefore the activities of enterprises, due to implementation of the key SD concept – deep integration of social and economic issues for development. It is useful for all countries sharing the SD values [18]. To implement this mechanism, it is necessary to change the philosophy of leadership by managers of all levels. Its support or improvement can be the scholars' contribution, as well as its spread in the society.

Список літератури:

1. Мескон М., Альфред М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 701 с.
2. Lueg R., Radlach R. Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>.
3. Simons R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*. 1994. Vol. 15. P. 169-189.
4. Simons R. *Levers of Control*. Boston: Harvard University Press, 1995.
5. Simons R. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
6. Henri J. Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*. 2006. Vol. 31(6). P. 529-558. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>.
7. Bedford D., Malmi T., Sandelin M. Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*. 2016. Vol. 51. P. 12-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>.
8. Bedford D. Management control systems across different modes of innovation: implications for firm performance. *Management Accounting Research*. 2015. Vol. 28. P. 12-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>.
9. Олексів І.Б. Групи економічного впливу та методи узгодження їх інтересів в системі управління підприємством: автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04. Львів, 2014.
10. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. – 231 с.

11. Афанасьєва М.А. Трансформація економічного контролю в умовах стремління к устойчивому розвитку на примере машиностроительных предприятий. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: зб. наук. пр. Харків: ХАДУ, 2017. № 3(18). С. 10-22.
12. Афанасьєва М.А. Концепція сталого розвитку та її корисність для розробки механізму контролю в системі управління підприємством. Ефективна економіка. Дніпро: ДДАЕУ, 2018. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.206.
13. Afanasieva M. Risk analysis of inefficiency at Ukraine's machine building enterprises. *Economy of Ukraine*. Kyiv: NASU, 2019. № 3. P. 22-34.
14. Афанасьєва М. Економічний контроль силами громадянського суспільства: інституціональний підхід. Економіка України. Київ: НАНУ, 2018. № 4. С. 46-54.
15. Афанасьєва М.А. Учет интересов общества в стратегии предприятий в условиях рынка. *Економіка: реалії часу*. Одеса: ОНПУ, 2016. № 6(28). С. 127-133. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/127.pdf>.
16. Геєць В.М. Ендогенізація розвитку економіки у вимірі рівноправності відносин держави, бізнесу та суб'єктів голосування. *Економіка України*. Київ: НАНУ, 2018. №7. С. 3-19.
17. Bauer M. Understanding the Anti-pluralist Challenge for Public Administration. Prospects for effective managerial decisions in business and projects: proceedings of the 4th International Scientific Conference, September 20-21, 2018, Odessa: IHU, 2018. P. 10-12.
18. ООН в Україні. Режим доступу: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/>.
19. Stanek V. Social State as a stratification system of sustainable and inclusive growth. *Economic Annals - XXI*. 2013. Vol. 9-10 (1). P. 23-26. Retrieved from: [http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/9-10\(1\)_2013/Stanek.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/9-10(1)_2013/Stanek.pdf).
20. O'Grady W., Morlidge W., Rouse P. Evaluating the completeness and effectiveness of management control systems with cybernetic tools. *Management Accounting Research*. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.003>.
21. Mundy J. Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*. 2010. Vol. 35 (5). P. 499-523. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>.

References:

1. Meskon, M., Albert, M., & Khedouri, F. (1992). *Fundamentals of Management*. Moskva: Delo [in Russian].
2. Lueg, R., Radlach, R. (2015). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005> [in English].
3. Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, 169-189 [in English].
4. Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston: Harvard University Press [in English].
5. Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall [in English].
6. Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: a resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001> [in English].
7. Bedford, D., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, 51, 12-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002> [in English].
8. Bedford, D. (2015). Management control systems across different modes of innovation: implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003> [in English].
9. Oleksiv, I.B. (2014). Groups of economic influence and methods of reconciliation of their interests in enterprise management system. – Thesis for the Degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises. Lviv Polytechnic National University [in Ukrainian].
10. Krasnokutska, N.S. (2019). *Management*. Kharkiv: "Drukarnya Madryd" [in Ukrainian].
11. Afanasieva, M.A. (2017). The economic control transformation in context of desire for sustainable development by example of machine-building enterprises. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpryjemnytva*, 3(18), 10-22 [in Russian].
12. Afanasieva, M. (2018). Sustainable development concept and its usefulness for development of economic control mechanism in management of enterprise. *Efektyvna ekonomika*, 11. Dnipro. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.11.206 [in Ukrainian].

13. Afanasieva, M. (2019). Risk analysis of inefficiency in Ukraine's machine building enterprises. *Economy of Ukraine*, 3, 3-15. Kyiv: NASU [in English].
14. Afanasieva, M. (2018). Economic control by civil society: an institutional approach. *Economy of Ukraine*. Kyiv: NASU, 4. Retrieved from: <http://eng.economukraine.com.ua/index.php?id=17607&show=86402> [in English].
15. Afanasieva, M.A. (2016). Society oriented strategies of enterprises in market conditions. *Ekonomika: realii chasu*, 6 (28), 127-133. Odesa. Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/127.pdf> [in Russian].
16. Heyets, V.M. (2018). Endohenizatsiya rozvytku ekonomiky u vymiri rivnopravnosti vidnosyn derzhavy, biznesu ta sub"yektiv holosuvannya. *Economy of Ukraine*. Kyiv: NASU, 7, 3-19 [in Ukrainian].
17. Bauer, M. (2018). Understanding the Anti-pluralist Challenge for Public Administration. Prospects for effective managerial decisions in business and projects: proceedings of the 4th International Scientific Conference(2018 September 20-21), 10-12. Odessa: IHU [in English].
18. UN in Ukraine. Retrieved from: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/> [in English].
19. Stanek, V. (2013). Social State as a stratification system of sustainable and inclusive growth. *Economic Annals – XXI*, 9-10 (1), 23-26. Retrieved from: [http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/9-10\(1\)_2013/Stanek.pdf](http://soskin.info/userfiles/file/2013/2013/9-10(1)_2013/Stanek.pdf) [in English].
20. O'Grady, W., Morlidge, W., & Rouse, P. (2016). Evaluating the completeness and effectiveness of management control systems with cybernetic tools. *Management Accounting Research*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.003> [in English].
21. Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35 (5), 499-523. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005> [in English].

Посилання на статтю:

Афанасьева М. А. Механізм контролю діяльності підприємств, що відповідає концепції сталого розвитку / М. А. Афанасьева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2019. – № 2 (42). – С. 12-19. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No2/12.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3407078.

Reference a Journal Article:

Afanasieva M. A. Management Control Mechanism According To The Sustainable Development Concept / M. A. Afanasieva // Economics: time realities. Scientific journal.– 2019. – № 2 (42). – P. 12-19. – Retrieved from <https://economics.opu.ua/files/archive/2019/No2/12.pdf>. DOI: 10.5281/zenodo.3407078.

