

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.206](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.206)

УДК 658

*М. А. Афанасьєва,
аспірант кафедри економічного аналізу та обліку
Національний технологічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЇЇ КОРИСНІСТЬ ДЛЯ РОЗРОБКИ МЕХАНІЗМУ КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Maryna Afanasieva
postgraduate, National Technical University "Kharkov Polytechnic Institute"*

SUSTAINABLE DEVELOPMENT CONCEPT AND ITS USEFULNESS FOR DEVELOPMENT OF ECONOMIC CONTROL MECHANISM IN MANAGEMENT OF ENTERPRISE

В статті виконано структурно-змістовний аналіз концепції сталого розвитку. Зроблено висновок, що ця концепція складає багату теоретичну базу для удосконалення та/або розробки механізму ефективного контролю діяльності в системі управління підприємством, якій здатний використовувати фактори і механізми розвитку згідно теорії систем, приділяти значно уваги процесам узгодження суспільних інтересів і досягнення цілей корпоративної соціальної відповідальності як ключовим питанням теорії стейкхолдерів та відповідно до рекомендацій концепції сталого розвитку сприяти зміцненню моральних стандартів як передумови поширення позитивних практик і превентивного засобу для негативних явищ, сприяти розширенню соціальної бази як самого контролю, так саме і кола осіб, які зацікавлені та діють заради покращення стану економіки, тобто сучасний контроль передбачає зміну ставлення до людини як до головного чиннику поразок і перемог.

The paper analyses the concept of sustainable development (SD), which is being promoted under the United Nations. The key idea of the concept is the integration of social, environmental and economic issues, which is the person ability. The values of SD are - freedom, equality, solidarity, tolerance, respect for nature, shared responsibility. These values form such common goals of development of human, economy and society as fair distribution, poverty eradication, material consumption constraints, efficient use of materials and energy at all operational processes, conflict-free existence, etc. Goals are monitored using special indicators. The concept concerns to all major social groups. The methods of implementing the concept are the development of diverse social movements based on professional activities and/or international initiatives; strengthening cooperation between different social groups and different fields of activity; strengthening and promoting moral standards. The differences business strategy based on the SD concept are increasing the accountability of non-traditional stakeholders (i.e. society) and the role of active citizens in it, division of responsibility and possibility between all personnel, continuous improvements processes and participants. The connection between the SD concept and the theories of systems and stakeholders has been found. It has been concluded that this concept is a rich

theoretical basis to improve a mechanism for effective control activities in business management, which is able to use the factors and mechanisms of development by systems theory, pay attention to the process of harmonization of social interests as the key issue of the theory of stakeholders and in accordance with the recommendations of the SD concept to promote moral standards as a prelude for positive practices and preventive tool for adverse events, to involve more people who are interesting both in control and economic activities as well.

Ключові слова: *концепція сталого розвитку; теорія систем; теорія стейкхолдерів; управління підприємством; контроль діяльності підприємства.*

Keywords: *sustainable development concept; system theory; stakeholder theory; management; economic control.*

Постановка проблеми. За класикою менеджменту контроль – це підсистема управління, яка покликана забезпечити системі, що управляється, досягнення встановлених цілей. Формат управління визначається обраною стратегією. В рамках стратегії визначаються стратегічні цілі діяльності, що виступають основним орієнтиром як для системи управління, так і для її підсистеми - контролю. Загальнонауковою платформою для розробки стратегій розвитку різних соціальних груп, включаючи бізнес, може виступати концепція сталого розвитку, що користується великою довірою в світі та просувається під егідою ООН. Концепція створена з урахуванням кращих досягнень людської думки. Вивчення цілей і методів реалізації концепції сталого розвитку в рамках цілісної стратегії дозволяє простежити генезис підходів і, в кінцевому рахунку, краще зрозуміти висновки. Як наголошує один з відомих теоретиків менеджменту ХХ сторіччя американський вчений австрійського походження Пітер Друкер [1], саме правильне розуміння цілей багато в чому здатне забезпечити хороші результати системи управління, та й усієї діяльності. Сьогодні в Україні проблема полягає в тому, що очікується отримати нові – значно кращі результати в економіці, спираючись на контроль, якій здійснюється за старою філософією часів командно-адміністративної системи. В той же час вищезгадана сучасна наукова платформа практично не використовується для удосконалення та/або розробки теоретичних засад контролю з метою підвищення результативності його самого і діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція сталого розвитку спочатку формувалася як відповідь на проблему обмеження природних ресурсів для економіки, на що вчені почали активно привертати увагу у другій половині ХХ сторіччя у зв'язку з демографічним бумом. Багато років цю тему досліджує американський екологічний економіст Генріх Дейлі. Він робить класифікацію природних ресурсів та пропонує використовувати відновлювальні джерела енергії замість невідновлювальних [2]. Проблемі гармонії людини та природи присвячено праці видатного українського вченого-натураліста та мислителя Володимира Вернадського [3]. В практику поняття *Sustainable Development – сталий розвиток (SD)* - ввійшло після схвалення Генасамблеєю ООН у 1987 р. доповіді «Наше спільне майбутнє» Міжнародної комісії з навколишнього середовища, очолюваної норвезьким прем'єр-міністром пані Г. Х. Брунтланд. На базі цього поняття ґрунтується сучасна концепція сталого розвитку, прийнята у 1992 р. на Всесвітній конференції ООН з питань навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (Бразилія) – саміті Землі. У документах конференції *сталий розвиток* трактується як «розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу спроможність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби» [4]. До розробки та обґрунтування концепції також мають відношення праці видатних вчених Рассела Акоффа, Ігора Ансоффа, Людвіга фон Бергаланфі, Роберта Кейтса, Леоніда Мельника, Майкла Портера, Едварда Фрімена [5-11].

У 2002 р. в Йоганнесбурзі (ЮАР) відбувся Всесвітній саміт зі сталого розвитку. На саміті було акцентовано увагу на тому, що поряд з екологічними проблемами не менш важливими є соціальні проблеми, такі як наркотики, організована злочинність, корупція, відсутність толерантності, іноземна окупація та ін. Практично відбувся перехід від еколого-економічної до *соціо-еколого-економічної системи поглядів*, при чому соціальний фактор став провідним.

У 2012 р. відбулася чергова Всесвітня конференція ООН з питань сталого розвитку в Ріо-де Жанейро (Бразилія), отримавши назву «Ріо+20». На конференції було зроблено акцент на питаннях вимірювання досягнення проголошених цілей – тобто на індикаторах сталого розвитку, визначених окремо для кожної країни. Також на самітах розроблялися рамочні домовленості та програми дій, визначалася відповідальність окремих країн, у тому числі у вигляді фінансування.

Останніми роками відбулося безліч заходів щодо SD, які конкретизували затверджені на самітах домовленості у бік їх більш вірогідного виконання. Усі заходи супроводжуються збільшенням суспільної активності. У 2015 р. 193-ма державами-членами ООН, включаючи Україну, на саміті зі сталого розвитку в Нью-Йорку (США) було ухвалено *загальні Цілі* сталого розвитку. Після Саміту-2015 кожною країною було розпочато процес адаптації Цілей сталого розвитку до 2030 року, на завершення якого для кожної актуальної

цілі було розроблено *національні завдання та показники для їх моніторингу*, а також їх прогностичні значення на 2020, 2025 та 2030 роки.

Метою статті є здійснити структурно-змістовний аналіз концепції сталого розвитку та з'ясувати можливість її використання для розробки механізму контролю в системі управління підприємством.

Викладання основного матеріалу. Розглянемо *основні положення концепції SD*, що включають цінності й принципи, які формують цілі; зацікавлених осіб або стейкхолдерів; методи досягнення цілей; індикатори та звітність [8, 12]. Ключовим *принципом* концепції є інтеграція соціальних, екологічних і економічних питань у всій їх деталізації в процесі прийняття рішень. Визнається необхідність економічного прогресу і, в той же час, захисту довгострокових цінностей. Соціальний аспект підтримує інтереси і наступних поколінь. У зв'язку з тим, що більш точний переклад з англійської ємного терміна SD означає розвиток, сталий за рахунок постійної підтримки, виникає потреба розібратися, що потрібно підтримувати, а що розвивати.

Вчені дають обґрунтоване тлумачення: необхідно *підтримувати* планету Земля, навколишнє середовище та культуру (їх досягнення, унікальність і різноманітність); *розвивати* необхідно економіку, людину і суспільство. Вважається, що уряди повинні забезпечити, щоб забруднюючи навколишнє середовище суб'єкти несли певні витрати, в той же час загальні витрати на охорону навколишнього середовища інтернаціоналізовано, і розвинені країни несуть більшу відповідальність. Вирішенню всіх проблем сприяє ефективна участь громадян.

Цінностями є свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна розділена відповідальність. В області перетину соціальної та економічної площин ці цінності формують такі спільні *цілі* як справедливий розподіл, викорінення бідності, обмеження матеріального споживання, ефективне використання матеріалів й енергії, впровадження нових ресурсозберігаючих і маловідходних технологій, загальна початкова грамотність, збільшення тривалості життя, охорона гендерної рівності та прав корінних народів, зменшення конфліктів у суспільстві. Перелік цілей SD до 2030 року, ухвалених на Саміті-2015 в Нью-Йорку, розміщено на сайті ООН [13]: 1) подолання бідності, 2) подолання голоду, 3) міцне здоров'я, 4) якісна освіта, 5) гендерна рівність, 6) чиста вода та належні санітарні умови, 7) відновлювальна енергія, 8) гідна праця та економічне зростання, 9) інновації та інфраструктура, 10) зменшення нерівності, 11) сталий розвиток міст та спільнот, 12) відповідальне споживання, 13) боротьба зі зміною клімату, 14) збереження морських екосистем, 15) збереження екосистем суші, 16) мир та справедливість, 17) партнерство заради стійкого розвитку.

Серед тих, *кого стосується концепція*, названі уряд (держава), громадянське суспільство і бізнес - тобто всі верстви суспільства, включаючи окремих громадян і юридичних осіб, при цьому підкреслюється, що їх інтереси повинні бути об'єднані. Визнається, що заради досягнення цілей SD необхідно діяти.

До *методів*, які наближають цінності SD, відносять ведення переговорів з усіма стейкхолдерами по досягненню робочого компромісу в області перетину інтересів. Практикою SD є розвиток різноманітних соціальних рухів в рамках неурядових організацій, на базі професійної діяльності та/або міжнародних ініціатив; зміцнення співпраці між різними суспільними групами (наприклад, держава і громадянське суспільство) і різними областями діяльності (наприклад, наука - виробництво, міждисциплінарна наука). Опонентами таких практик може виступити великий бізнес. За визначенням Р. Кейтса з Гарвардського університету, SD можна розглядати як *соціальний рух*. Це не ринок, а людина в змозі відстежити виконання двох важливих правил SD: щоб видобуток природних ресурсів не перевищував їх природного відтворення, і щоб обсяг забруднень не перевищував природної асиміляційної здатності природи [9].

На основі розглянутої концепції Міжнародний інститут SD розробив відповідну бізнес-стратегію [14]. Зупинимося на тих положеннях стратегії, які доповнюють, конкретизують вищенаведені базові установки (табл. 1).

Таблиця 1.
Відмінні риси бізнес-стратегії на платформі SD

Основні відмінності			
Збільшення підзвітності нетрадиційним стейкхолдерам; постійне удосконалення звітності з метою адекватного розкриття інформації; важлива роль громадянського суспільства в цих процесах			
Відмінності щодо окремих питань: цілі			
Містять соціальний елемент у вигляді справедливого розподілу та завдання економії ресурсів на всіх операційних стадіях			
Організація	Планування	Контроль	Мотивація
В структурі підприємства виділяють особу, відповідальну за SD	Стратегічне планування включає консультації з найманим персоналом	Вимагає міждисциплінарну команду експертів: інженерів, аудиторів, вчених	Люди, що здійснили вагомий внесок у наближення SD, займають гідне місце в структурі компанії та в системі матеріальної винагороди
Корпоративна культура			
Розширення участі найманих працівників; спільна розподілена відповідальність усього персоналу; адміністрація, включаючи директора, підзвітна колективу; постійне удосконалення всіх і всього			

На протипагу традиційному менеджменту, що вважає за краще зосередити більшість зусиль на самому підприємстві, в якості основних відмінностей стратегії називаються *збільшення підзвітності нетрадиційним стейкхолдерам* (тобто суспільству) і постійне удосконалення звітності з метою адекватного розкриття інформації. Підкреслюється роль активного суспільства в цьому процесі. Врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб є одним із способів мотивації персоналу і зміцнення репутації компанії на ринку капіталу. Стейкхолдерами, тобто зацікавленими сторонами, названі акціонери, кредиторні органи, регуляторні органи, наймані працівники, покупці, постачальники та суспільство в цілому. Їх ідентифікація підприємством - це центральний компонент бізнес-стратегії SD. Необхідним є опис поточних і майбутніх інтересів стейкхолдерів з урахуванням змін, аналіз їх можливого позитивного і негативного впливу, а також включення цих очікувань до положень політики компанії.

Цілі підприємства повинні бути зрозумілими, простими і вимірюваними, містити соціальний елемент у вигляді справедливого розподілу, а також завдання економії ресурсів на всіх операційних стадіях. Формулювання цілей - це відповідальність адміністрації.

Імплементация SD вимагає від підприємства змін організаційної структури, операційної практики та корпоративної культури в цілому. В *організаційній структурі* виділяють особу, відповідальну за SD. Плани діяльності складають на 3-5 років з щорічною деталізацією і вимірюваними цілями, включають джерела фінансування, в т.ч. на навчання і подолання бар'єрів, можливі пільги в оподаткуванні та кредитуванні. Стратегічне планування має проходити через консультації з найманим персоналом, а можливо, і з зовнішніми фахівцями. Система *мотивації і просування* орієнтується на цінності SD. Люди, що здійснили вагомий внесок в наближення SD, займають гідне місце в структурі компанії і в системі матеріальної винагороди.

Інформаційна *система контролю* налаштовується так, щоб постійно оцінювати досягнення обраних цілей. Моніторинг включає огляд звітності менеджерів середньої ланки, обхід робочих місць і спостереження за виконанням працівниками своїх обов'язків, адміністративні наради з метою пошуку напрямків покращання роботи підприємства. Для цього також проводять порівняння з вимогами чинного законодавства, технологічними нормами і бенчмаркінг. Контроль і моніторинг вимагають міждисциплінарної команди експертів: інженерів, аудиторів, можливо вчених.

Корпоративну культуру необхідно розвивати шляхом розширення участі найманих працівників, постійного навчання та удосконалення, посилення позитивної поведінки, тобто публічної підтримки успіхів у наближенні до встановлених цілей та надання можливостей для подальшого розвитку. Всі керівники повинні розділяти цінності SD, на базі яких вони впроваджують політику, розподіляють відповідальність за SD і проводять загальний нагляд. Адміністрація, включаючи директора, повинна бути підзвітна колективу, це мотивує персонал працювати якісніше. Корисними є внутрішній управлінський оперативний *облік і звітність*. Серед зовнішніх звітів фінансова звітність продовжує бути фундаментальною компонентою інформації про підприємство, хоча не містить всіх відомостей, наприклад про інвестиції в охорону навколишнього середовища і про соціальні питання. Деякі підприємства розкривають ці відомості добровільно в окремій частині своїх річних звітів. Цю позитивну практику варто розширювати.

Після розкриття сутності концепції SD перейдемо до її взаємозв'язку із різними науковими теоріями. Про те, що розробка концепції SD потребує системного підходу писав Г. Дейлі. Український економіст Л. Мельник фундаментальною базою процесу розвитку називає **теорію систем**, чому посвячено багато робіт вченого, в яких він наводить аргументи з кількох наук: термодинаміки, біології, соціології, інформаційно-комп'ютерних технологій, економіки [9]. Зупинімося детальніше на законах функціонування і розвитку систем, розкритих в рамках вищезазваної теорії, тому що їх покладено в основу механізмів управління системами та їх контролю.

Засновником загальної теорії систем, окремі поняття якої було сформульовано ще давньогрецькими вченими, вважають австрійського філософа біології Л. Берталанді [7]. Її розвиток найбільш активно відбувався в другій половині XX століття. Основним завданням загальної теорії систем є уніфікація окремих галузей наукового знання за допомогою з'ясування того, яким чином закономірності, встановлені в обмежених областях, можуть бути зрозумілі як окремі випадки більш загальних закономірностей. В рамках загальної теорії систем розробляються загальні методологічні принципи дослідження систем і загальних для них об'єктів, таких як «вхід», «вихід», «мета», «взаємодія», «зворотний зв'язок», «процес», «функціонування», «розвиток» і інших. Ця теорія займається міждисциплінарними моделями, справедливими для різних областей науки і практики. Загальна теорія систем в широкому сенсі базується на таких науках як кібернетика і теорія ігор, теорія інформації та теорія прийняття рішень, теорія графів і топологія з теорією мереж, факторний аналіз. Прикладна частина теорії систем присвячена розробці методології для конкретних дисциплін на базі вищезазначених загальних теорій.

Згідно з визначенням, система - це будь-яка матеріально-енергетична або концептуальна сукупність взаємопов'язаних складових, об'єднаних прямими і зворотними зв'язками в деяку єдність; системне ціле володіє особливими властивостями, не властивими елементам системи і їх сумі; система забезпечує переважання внутрішніх зв'язків над зовнішніми. Всі процеси функціонування і розвитку систем здійснюються на основі взаємодії **трьох сутнісних засад: енергії (матерії), інформації та синергії**. Енергія обумовлює здатність системи виконувати роботу, в тому числі змінювати або зберігати свої параметри під впливом зовнішнього середовища або своїх окремих частин. Інформація забезпечує здатність системи змінюватися в просторі і часі в чітко визначеному напрямку, за визначеними програмами, що дозволяє відтворювати певні стани системи.

Синергія - це комунікації, що обумовлюють взаємодію окремих частин системи між собою, в результаті чого вони починають діяти як єдине ціле. Для цього необхідним є дотримання, як мінімум, двох умов [6]:

- окремі частини системи повинні реагувати на зміни у зовнішньому середовищі;
- окремі частини повинні проявляти узгоджені (когерентні) дії, тобто ніби перемовляючись, синхронізувати свої зміни.

Саме синергія призводить до феномену системи, коли ціле більше суми окремих частин. Внутрішні цикли трансформації речовини (енергії) і інформації є *самоорганізацією системи*, яка є важливою для забезпечення стійкості.

Підприємство, людина, економіка в цілому і ноосфера - це відкриті квазістаціонарні системи. *Відкритість системи* означає, що вона здійснює метаболізм, тобто матеріально-енергетично-інформаційний обмін із зовнішнім навколишнім середовищем. Метаболізм служить джерелом надходження в систему вільної енергії (з космосу) і видалення з системи відходів життєдіяльності.

Стаціонарність системи означає, що вона здатна підтримувати стійку динамічну рівновагу - гомеостаз, який представляє собою динамічну відносно незмінність складу і властивостей. Він потрібен для підтримки необхідної різниці потенціалів між системою і зовнішнім середовищем, а також між окремими частинами системи. Система може існувати, підтримуючи певні параметри гомеостазу, що знаходяться в дуже вузьких інтервалах значень, що є наслідком квазі стійкості [15].

Для підтримки гомеостазу система використовує *механізм негативного зворотного зв'язку*, якій націлено на компенсацію впливу факторів зовнішнього середовища, і діє в напрямку, протилежному фактору, що впливає. Коли енергетичний баланс системи порушується, і загальна витрата енергії системою стає більше або менше надходження в неї вільної енергії, система перебудовується, змінюючи параметри свого гомеостазу і свою структуру. Це досягається за допомогою механізму *позитивного зворотного зв'язку*. Реалізація одного й другого механізмів вимагає витрат вільної енергії.

Розвиток системи здійснюється завдяки взаємодії *трьох груп чинників - мінливості, спадковості, відбору*. Мінливість забезпечує виникнення випадкових, невизначених флуктуацій, тобто відхилень від рівноважного стану системи. Спадковість гарантує закономірність змін, що відбуваються. Вона визначається причинно-наслідковими зв'язками процесів, завдяки чому майбутнє набуває властивість залежати від минулого. Відбір здійснює селекцію найбільш ефективних станів (змін). Критерієм відбору є мінімізація ентропії системи. Це означає, що відбираються ті її стани, в яких система має максимальну інформативність, тобто здатність інформаційного управління процесами. Це призводить до мінімізації незворотного розсіювання (дисипації) енергії.

Зазначені фактори розвитку можуть реалізовуватися системою за допомогою *двох класів механізмів: адаптаційних і біфуркаційних*. Адаптаційні механізми реалізують функції мінливості, спадковості, відбору при збереженні характерних ознак існуючої системи, тобто в рамках одного й того ж біологічного організму, екосистеми, фірми, держави. Біфуркаційні (розгалужені) механізми реалізують зазначені функції на основі послідовної зміни якісно нових станів системи, які втрачають конкретні ознаки своєї попередниці, хоча і зберігають з нею спадкові зв'язки. Такими процесами є зміна поколінь біологічних організмів, реструктуризація фірми, зміна типу економіки. Уривчастість і розгалуженість дозволяє системі відбирати новий більш ефективний стан. Цей механізм забезпечує незворотність перебігу процесів і таким чином закріплює зміни, що відбулися. Біфуркаційний механізм дозволяє різко збільшити темпи розвитку. Виникнення інтелекту з його здатністю формування та відбору віртуальних біфуркацій, зіграло роль імпульсу лавиноподібного прискорення темпів еволюції. У той же час в соціальних системах вибір відбувається за участю людини, що не виключає можливої помилки, аж до катастрофи.

Інформаційне закріплення змін, що відбулися, є завершальною ланкою кожного чергового циклу розвитку системи. Провідну роль в цьому відіграє *пам'ять* - здатність накопичувати, зберігати і відтворювати інформацію. Пам'ять дозволяє багаторазово відтворювати процеси життєдіяльності системи, фіксуючи найбільш ефективні стани і сприяючи їх подальшому вдосконаленню. Всі перераховані вище властивості, механізми, чинники і засади формують необхідні і достатні умови для процесів функціонування та еволюції систем (табл. 2).

Таблиця 2.
Засоби підвищення стійкості згідно теорії систем

Через сутнісні засади функціонування систем, а саме:		
Енергія (матерія)	Інформація	Синергія
Підвищення ефективності обміну як всередині системи, так і з зовнішнім середовищем, збільшення внутрішніх циклів самоорганізації, рівномірний розподіл (накопичення вільної енергії)	Збільшення впорядкованості, зростання ймовірності реалізованого стану, вибір напрямку розвитку, забезпечення різноманіття видів (накопичення переробленої інформації)	Зростання кількості і узгодженості комунікативних зв'язків, зниження невизначеності їх результату

Не можна не сказати про спадкоємність концепції SD і **теорії стейкхолдерів**, до створення якої в 70-ті роки ХХ ст. здійснили великий внесок американські вчені Р. Акофф [5], Е. Фрімен [11] та ін. Фрімену належить авторство відповідного терміна. Відповідно до цієї теорії, яка в тій чи іншій мірі була покладена в основу багатьох бізнес-стратегій, при досягненні цілей діяльності організації слід брати до уваги *різноманітні інтереси різних зацікавлених сторін*. Всіх стейкхолдерів можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодіюча інтересів частин якого буде визначати траєкторію розвитку організації. Акофф до традиційних стейкхолдерів додав майбутні покоління. На його думку, менеджери не повинні приймати рішень, які обмежать сферу вибору нових поколінь в майбутньому. Вважаючи організацію відкритою системою, він був переконаний, що багато соціальних проблем можна подолати, якщо перелаштувати основні інститути та налагодити ефективну взаємодію зацікавлених осіб в системі. Управління підприємством, при якому інтереси різних сторін не обмежуються, Дж. Пост, Л. Престон і С. Сакс назвали *корпоративною соціальною відповідальністю* [16]. Однак на практиці продовжує зустрічатися фундаментальне протиріччя: деякі базові цінності локальних соціумів і суспільства в цілому, з одного боку, і частина базових цінностей бізнесу, з іншого боку, - розрізняються. Для вирішення цієї суперечності М. Портер і М. Креймер розробили концепцію *спільних цінностей*, згідно якої пропонується створювати ситуаційні коаліції, що дозволяють одночасно отримувати соціальну користь і економічну вигоду від понесених витрат, і займатися цим на постійній основі [10]. Автори вважають спільні цінності «особливим ключем, який відкриває двері для наступної хвилі адекватних інновацій та відповідного економічного зростання», який швидше за все знаходиться в руках бізнесу, ніж у держави або соціуму». В таблиці 3 зведено основні положення розглянутих теорій, що стосуються концепції SD.

Таблиця 3.
Теоретична база концепції SD (основні положення)

Концепція сталого розвитку	
Теорія систем	Теорія стейкхолдерів
Підприємство, економіка, людина та суспільство – це відкриті стаціонарні системи	Для досягнення цілей підприємству потрібно враховувати різноманітні інтереси зацікавлених сторін
Розвиток систем здійснюється на основі взаємодії трьох сутнісних засад: енергії (матерії), інформації та синергії	Корпоративна соціальна відповідальність не дозволяє порушувати інтереси сторін
Внутрішні цикли трансформації матерії (енергії) та інформації є самоорганізацією системи, важливої для забезпечення її стійкості	Спільні цінності дозволяють одночасно отримувати соціальну користь і економічну вигоду
Вплив факторів зовнішнього середовища відбувається через механізми негативного і позитивного зворотного зв'язку	
Розвиток системи здійснюється завдяки взаємодії трьох груп чинників - мінливості, спадковості, відбору	
Фактори розвитку реалізуються системою за допомогою двох класів механізмів: адаптаційних і біфуркаційних	

Висновки. Досліджено концепцію сталого розвитку, включаючи основний *термін*; ключовий *принцип*, що полягає у інтеграції соціальних, екологічних і економічних питань; *цінності* - свобода, рівність, солідарність, толерантність, повага до природи, спільна розділена відповідальність; сформовані на цих цінностях *ціль* сталого розвитку, які уточнюються у *завданнях* та контролюються за допомогою *індикаторів* для моніторингу; перелік *соціальних груп*, кого стосується концепція; *методи* її реалізації; аналіз відмінностей бізнес-стратегії на основі цієї концепції або традиційних підходів; виявлення зв'язків концепції з теоріями систем та стейкхолдерів. Все це складає теоретичну базу для розробки механізму ефективного контролю діяльності підприємств, якій здатний використовувати фактори і механізми розвитку згідно теорії систем, приділяти значно уваги процесам узгодження суспільних інтересів і досягнення цілей корпоративної соціальної відповідальності як ключовим питанням теорії стейкхолдерів та відповідно безпосередньо до концепції сталого розвитку сприяти зміцненню моральних стандартів як передумови поширення позитивних практик і превентивного засобу для негативних явищ, розширенню соціальної бази як самого контролю, так саме і кола осіб, які зацікавлені та діють заради покращення стану економіки, тобто сучасний контроль передбачає зміну ставлення до людини як до головного чиннику поразок і перемог.

Література.

1. Друкер П. Практика менеджмента / пер. з англ. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. – 416 с.
2. Daly H. E. Sustainable Development: From Concept and Theory towards Operational Principles / Steady State Economics, 2nd edition. – Washington : Island Press, 1991.
3. Вернадский В. И. Несколько слов о ноосфере // Успехи современной биологии. – 1944. – №8. – вып. 2. – с. 113–120.
4. Программа действий. Повестка дня на 21-й век и другие документы конференции в Рио-де-Жанейро в популярном изложении. – Женева : Центр "За наше общее будущее", 1993. – 70 с.

5. Акофф Р. Искусство решения проблем / пер. с англ. – М.: Мир, 1982. – 224 с.
6. Ансофф И. Синергизм и деловые способности компании / пер. с англ. // Стратегический синергизм; под ред. Э. Кемпбелла и К. Лачс. – СПб, 2004. – с. 36–58.
7. Берталанфи Л. История и статус общей теории систем // Системные исследования: ежегодник, 1979. – М.: Наука, 1979. – с. 20–37.
8. Kates R. W., Parris T. M., and Leiserowitz A. A. What is Sustainable Development? Goals, indicators, values, and practice // *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*. – 2005. – V.47(3), pp. 8–21.
9. Мельник Л. Г. Теория развития систем : монография. – Сумы : Университетская книга, 2016. – 416 с.
10. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value // *Harvard Business Review*. – 2011. – Jan.–Feb.
11. Harrison J. S., Freeman R. E., Abreu M. C. Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts // *Review of Business Management*. – 2015. – Vol. 17, No. 55. – pp. 858–869. DOI:10.7819/rbgn.v17i55.2647
12. Emas, R. The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles. Brief for GSDR 2015. – Florida International University, 2015.
13. Сайт ООН в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library/sustainable-development-report/Mapping-SDG-indicators-report.html> (актуально на 14.11.2018).
14. Business strategy for sustainable development: leadership and accountability for the'90s. – International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development, 1992. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf (актуально на 14.11.2018).
15. Галимов Э. М. Феномен жизни: между равновесием и нелинейностью. Происхождение и принципы эволюции. – М. : КД «ЛИБРОКОМ», 2009. – 256 с.
16. Post J. E., Preston L. E., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. – Stanford University Press, 2002.

References.

1. Drucker, P. (2015), *Praktika menedzhmenta* [The Practice of Management], Man& Ivanov&Ferber, Moscow, Russia.
2. Daly, H. (1991), *Sustainable Development: From Concept and Theory towards Operational Principles. Steady State Economics*, 2nd edition, Island Press, Washington, USA.
3. Vernadskiy, W. I. (1944), “A few words about the noosphere”, *Uspekhy sovremennoj byolohyy*, vol. 8, no. 2, pp. 113-120.
4. (1993), *Prohramma dejstvyj. Povestka dnia na 21-j vek y druhye dokumenty konferentsyy v Ryo-de-Zhanejro v populiarnom yzlozhenyy* [Program of action. Agenda 21 and other documents of the conference in Rio de Janeiro in a popular presentation], Center for Our Common Future, Geneva, Switzerland.
5. Ackoff, R. (1982), *Yskusstvo resheniya problem* [The Art of Problem Solving], Mir, Moscow, Russia.
6. Ansoff, I. (2004), “Synergies and Business Abilities of the company”, Kempbell, E. & Lachs, K., *Strategichnyi sinergizm* [Strategic synergism], pp. 36–58, St. Petersburg, Russia.
7. Bertalanffy, L. (1979), “History and status of the general theory of systems”, *Systemnye yssledovaniya: ezhehodnyk* [System Studies: Yearbook], pp. 20–37, Nauka, Moscow, Russia.
8. Kates, R. Parris, T. and Leiserowitz, A. (2005), “What is Sustainable Development? Goals, indicators, values, and practice”, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 2005, vol. 47, no. 3, pp. 8–21.
9. Melnyk, L. G. (2016), *Teoriya razvytyia system: monohrafyia* [The Theory of Systems Development], University book, Sumy, Ukraine.
10. Porter, M. and Kramer, M. (2011) “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Jan.–Feb.
11. Harrison, J. Freeman, R. and Abreu, M. (2015), “Stakeholder Theory as an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts”, *Review of Business Management*, vol. 17, no. 55, pp. 858–869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
12. Emas, R. (2015), *The Concept of Sustainable Development: Definition and Defining Principles. Brief for Global SD Report*, Florida International University, USA.
13. The official site of United Nations Development Program in Ukraine (2018), available at: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/en/home/library/sustainable-development-report/Mapping-SDG-indicators-report.html> (accessed 14.11.2018).
14. (1992) *Business strategy for sustainable development: leadership and accountability for the'90s*, International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche, World Business Council for Sustainable Development, London, UK, available at: https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf (accessed 14.11.2018).
15. Galimov, E. M. (2009), *Fenomen zhyzny: mezhdru ravnovesyyem y nelyneynost'iu. Proyskhozhdnyye y pryntsyppyy evoliutsyy* [The phenomenon of life: between equilibrium and nonlinearity. The origin and principles of evolution], KD LIBROCOM, Moscow, Russia.
16. Post, J. Preston, L. and Sachs, S. (2002), “Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth”, *Stanford University Press*, USA.