

Н. М. Савченко, к. е. н., доцент,  
кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту

## ЕТАПИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

**Постановка проблеми.** При створенні та в ході подальшого функціонування системи управлінського контролю потрібно пам'ятати, що його мета обов'язково має бути узгоджена із метою власне системи управління, яка прагне до ефективності та оперативності проведення будь-яких дій. При цьому головна мета управлінського контролю не повинна суперечити стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Таким чином, головним призначенням використання механізму управлінського контролю є конкретизація цілей функціонування підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища та координація дій його співробітників і керівників в ході використання різноманітних контрольних процедур на різних етапах контролю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічними та практичними аспектами розвитку та функціонування системи управлінського контролю займалися ряд вітчизняних та зарубіжних вчених серед яких: Є. Арнс, А. Файоль, Ф. Бутинець, Н. Дікань, М. Корінько, Дж. Лоббек, Н. Малюга, Р. Савченко, Х. Херманс, В. Шевчук, М. Штейнман, В. Каннунікова та інші. В їх працях в основному розглядалися загальні засади та принципи організації системи управлінського контролю. Проте за для підвищення ефективності контрольних процедур необхідною є конкретизація їх використання в ході проходження основних етапів управлінського контролю. В зв'язку з цим подальші дослідження щодо вивчення еволюції розвитку управлінського контролю та формування його основних етапів, що відповідають реаліям сьогодення, актуалізуються.

**Метою дослідження** є характеристика еволюції виокремлення етапів системи управлінського контролю та формування автором власних думок та висновків.

**Виклад основного матеріалу.** Етапи управлінського контролю відображають механізми, умови і методи його функціонування в межах суб'єкта господарювання. Слід наголосити, що існування різних класифікаційних ознак методів управлінського контролю стало причиною виокремлення різних його етапів проведення [1]. З точки зору еволюції, поділ системи управлінського контролю на окремі етапи має врахувати: власне зміні контрольного періоду; зміні зовнішнього або внутрішнього контрольного середовища (табл. 1).

Таблиця 1

**Погляди вчених щодо виокремлення етапів  
управлінського контролю**

Етап	Вчений та зміст етапу
	Р. Вілсон [2]
I	Бюрократичний контроль – система побудована таким чином, що керівники вищих рівнів мають необмежені повноваження по відношенню до підлеглих, які в свою чергу мають виконувати їх розпорядження
II	Встановлення конкретних норм та правил (стандартів контролю) – в основу системи покладено контроль виконання бюджетів
III	Використання механізму стимулювання в контролі, який не тільки суттєво посилює роботу системи управлінського контролю, а й власне системи управління в підприємстві
IV	Використання новітніх технологій в контролі, що в свою чергу дає можливість автоматичного примусового контролю здійснення господарських операцій, додержання технології виробництва, автоматичного контролю складних операцій, а також сприяє подальшому розвитку нових технологій в контролі
V	Створення в межах підприємства спеціального структурного підрозділу, працівники якого мають повноваження щодо здійснення контрольних процедур в підприємстві
	Р. Сімонс [4]
I	Система меж управлінського контролю: метою системи контролю є виділення діапазону можливих заходів для допустимих видів діяльності, які власне і мають бути захищеними системою. Саме встановлені межі мають визначатися в повноваженнях відповідальних осіб
II	Система моніторингу, що використовується для перманентного виявлення відхилень фактичного стану від запланованих результатів та їх корегування за потреби
III	Довіра до системи управлінського контролю: співробітники підприємства мають бути зацікавленими в системі управлінського контролю суб'єкта господарювання, як одному із основних інструментів захисту майна підприємства
IV	Інтерактивна система контролю – це принцип організації системи, при якій мета досягається шляхом інформаційного обміну елементів системи. Елементами інтерактивності є всі елементи взаємодіючої системи, за допомогою яких відбувається взаємодія з іншою системою, людиною (користувачем)
	Р. Скотт [3]
I	Закритий раціональний етап системи. Цей етап системи управлінського контролю, як правило, не приймає до уваги внутрішнє та зовнішнє середовище в якому функціонує підприємство, а відображає завдання контролю та управління за допомогою якісних та кількісних характеристик, з визначенням місця кожного управлінця-контролера в системі
II	Закрита стадія системи управління: ця стадія моделі управлінського контролю, як правило, не розглядає внутрішнє та зовнішнє середовище системи, в той же час не визначає цілі управління та контролю, що в свою чергу змушує управлінців-контролерів визначати і коригувати цілі
III	Відкрита і раціональна ступінчаста система. Цей етап управлінського контролю, як правило, враховує зміни внутрішнього та зовнішнього середовища по відношенню до корпоративного управління, але його цілі менеджери не можуть вільно регулювати
IV	Відкритий етап системи управлінського контролю. Цей етап ґрунтується на особливостях внутрішнього і зовнішнього середовища системи управління підприємства, в той час як мета внутрішнього контролю регулюється менеджерами відповідно до змін у зовнішньому середовищі управління

Серед досліджень еволюції виокремлення етапів управлінського контролю вченими виділялись різні їх класифікаційні поділи. Аналіз

даних таблиці 1 дозволяє стверджувати, що відбулася еволюція управлінського контролю від замкнутої до відкритої системи. З нашої точки зору це надає суб'єктам господарювання такі переваги:

1. система управлінського контролю стає тісно пов'язаною із зовнішнім середовищем і буде розвиватися та удосконалюватися одночасно із змінами, що відбуваються в економічному середовищі в якому функціонує суб'єкт господарювання;

2. зовнішнє середовище прямо впливає на внутрішні змінні підприємства, а отже і на виокремлення етапів управлінського контролю. Система управління суб'єкта господарювання піддається всеосяжному контролю.

3. менеджерами систем управлінського контролю та власне управління окремих типів можуть використовуватися різні методи. За для підтримання бажаного рівня ефективності суб'єкта господарювання система управлінського контролю також враховує технологічні та організаційні характеристики підприємства.

**Висновки.** Враховуючи еволюцію розвитку етапів управлінського контролю та нинішній стан економічного розвитку України, механізм системи контролю в сучасних умовах має ґрунтуватися на основоположних принципах системи управління в загалом, а також враховувати концептуальні основи систем оцінки діяльності та стимулювання в середині суб'єкта господарювання.

#### **Список використаних джерел**

1. Савченко Р. О. Види та стадії управлінського контролю / Н. М. Савченко, Р. О. Савченко. // Економіка і держава. – 2015. – №9. – С. 70–74.

2. Scott, W. R. 1981. Organizations: Rational, Natural, and Open Systems. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

3. Robert Simons (1995) Control in an age of empowerment. Harvard Business Review (March-April)

4. Wilson R (1975) Cost control handbook. Gower Press, Epping