ТЕМА 2
ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: засвоєння цілей та завдань контролю у міжнародній діяльності, взаємозв'язку контролю зі стратегією компанії та впливу на фінансову стабільність і мінімізацію ризиків.

Основні поняття: цілі контролю, завдання контролю, стратегічні цілі, планування бізнес-процесів, оцінка ефективності, мотивація персоналу, мінімізація ризиків, фінансова стабільність, вихід на нові ринки, стратегія розвитку.

План

1. Цілі системи контролю міжнародних бізнес-процесів.
2. Завдання контролю у сфері міжнародної діяльності.
3. Зв'язок цілей контролю зі стратегічними цілями компанії.
4. Завдання контролю на етапі планування та реалізації бізнес-процесів.

1. Цілі системи контролю міжнародних бізнес-процесів.

Система контролю в міжнародних бізнес-процесах створюється з метою забезпечення ефективності, стабільності та безперервності діяльності компанії на зовнішніх ринках. Вона дозволяє відстежувати виконання стратегічних та оперативних планів, знижувати ризики, підвищувати якість продукції та послуг, а також забезпечувати узгодженість між ресурсами, процесами та очікуваними результатами.

Однією з основних цілей системи контролю є **забезпечення відповідності діяльності компанії її стратегічним цілям**. Це передбачає регулярне відстеження ключових показників ефективності (KPI), порівняння фактичних результатів із запланованими та своєчасне прийняття коригувальних рішень.

Другою ціллю є **оптимізація витрат та ресурсів**, що включає контроль над витратами на виробництво, постачання, логістику та управлінські процеси. Контроль дозволяє зменшити втрати, підвищити продуктивність і забезпечити раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

Третьою ціллю є **мінімізація ризиків**, характерних для міжнародної діяльності. Це включає валютні коливання, політичні та правові зміни, культурні особливості, нестабільність постачань та ризики партнерів. Система контролю дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми та розробляти стратегії їх усунення.

Четверта ціль – **підвищення якості продукції та послуг**. Контроль забезпечує дотримання стандартів якості, сертифікаційних вимог різних країн та міжнародних норм. Це важливо для підтримки репутації компанії та зміцнення її конкурентних позицій на глобальному ринку.

П'ята ціль – **забезпечення інформаційної прозорості та своєчасного прийняття рішень**. Система контролю формує потоки даних для управлінців,

що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку, коригувати стратегії та приймати оптимальні рішення.

Таблиця 2.1 - Основні цілі системи контролю міжнародних бізнес-процесів

Ціль контролю	Суть цілі	Приклади застосування
Відповідність стратегічним цілям	Узгодженість результатів діяльності з планами	Встановлення KPI, порівняння фактичних та планових показників
Оптимізація витрат та ресурсів	Раціональне використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів	Контроль виробничих та логістичних витрат, бюджетування
Мінімізація ризиків	Виявлення та нейтралізація потенційних загроз	Контроль валютних ризиків, політичних факторів та партнерів
Підвищення якості продукції	Дотримання стандартів та норм якості	Сертифікація, контроль стандартів ISO, перевірка продукції
Забезпечення інформаційної прозорості	Своєчасне отримання даних для управлінських рішень	Використання ERP та CRM систем для збору та аналізу даних

Представлені в таблиці 2.1 цілі системи контролю демонструють, що контроль у міжнародному бізнесі виконує комплексну та багатогранну функцію, спрямовану не лише на перевірку виконання планів, а й на стратегічне забезпечення розвитку компанії. Ефективність міжнародної діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно аналізувати зовнішні та внутрішні фактори, ідентифікувати ризики та адаптувати бізнес-процеси до вимог глобального ринку.

Систематичний контроль дозволяє компанії підтримувати високі стандарти якості, забезпечувати раціональне використання ресурсів, формувати прозору інформаційну базу та запобігати негативним наслідкам зовнішніх впливів. Завдяки цьому підприємство не лише зберігає стабільність у міжнародному середовищі, але й отримує можливість ефективно розширювати свою присутність на нових ринках і зміцнювати конкурентні позиції.

2. Завдання контролю у сфері міжнародної діяльності.

Контроль у сфері міжнародної діяльності транснаціональних корпорацій та підприємств є невід’ємною складовою ефективного управління бізнесом на глобальному рівні. Основне призначення контролю полягає у забезпеченні відповідності фактичної діяльності компанії стратегічним цілям та стандартам, мінімізації ризиків і підвищенні ефективності використання ресурсів.

Основні завдання контролю:

1. Забезпечення виконання стратегічних цілей компанії.

Контроль дозволяє перевірити, чи відповідає діяльність підрозділів підприємства міжнародним стратегічним цілям. Наприклад, контроль за

виконанням плану виходу на нові ринки або за дотриманням стандартів якості продукції.

2. Моніторинг ефективності використання ресурсів.

Контроль дає змогу оцінити, наскільки раціонально використовуються фінансові, матеріальні та людські ресурси. У міжнародному бізнесі це включає контроль за витратами у різних країнах, облік курсових коливань, а також аналіз ефективності логістичних ланцюгів.

3.Оцінка відповідності законодавчим та нормативним вимогам.

Підприємства, що працюють на міжнародних ринках, зобов'язані дотримуватися місцевих законів, митних правил, стандартів безпеки та екологічних норм. Контроль забезпечує своєчасне виявлення порушень і запобігає фінансовим та репутаційним втратам.

4. Виявлення і запобігання ризикам.

Контроль у міжнародній діяльності дозволяє своєчасно виявляти ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, політичною нестабільністю, зміною попиту на продукцію та іншими факторами.

5. Підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Регулярний контроль допомагає оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати та підвищити якість продукції чи послуг, що в кінцевому результаті сприяє зміцненню позицій на глобальному ринку.

6. Сприяння прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Інформація, отримана через контроль, є базою для стратегічного та оперативного управління. Вона дозволяє керівництву оцінювати ефективність поточних рішень та коригувати плани розвитку компанії.

Для наочного узагальнення перелічених завдань у таблиці 2.2 наведено ключові напрями контролю, їх сутні характеристики та приклади практичної реалізації у міжнародному бізнесі. Це дозволяє побачити, як теоретичні функції контролю трансформуються в реальні управлінські процедури в діяльності міжнародних компаній.

Таблиця. 2.2 - Основні завдання контролю у міжнародній діяльності

Завдання контролю	Опис	Приклад реалізації
Виконання стратегічних цілей	Забезпечення відповідності діяльності компанії глобальній стратегії	Контроль виконання плану виходу на ринки Азії та Європи
Ефективність ресурсів	Моніторинг витрат, використання матеріальних та людських ресурсів	Аналіз витрат на логістику та виробництво в різних країнах
Відповідність законодавству	Дотримання місцевих нормативів і міжнародних стандартів	Контроль сертифікації продукції відповідно до ЄС і США
Запобігання ризикам	Виявлення фінансових, політичних та ринкових ризиків	Контроль валютних ризиків та ризиків нестабільності ринків
Підвищення конкурентоспроможності	Оптимізація процесів та підвищення якості продукції	Впровадження системи управління якістю ISO 9001
Підтримка управлінських рішень	Надання інформації для прийняття стратегічних рішень	Регулярна аналітика продажів та рентабельності на різних ринках

Узагальнюючи наведені дані, можна стверджувати, що завдання контролю у міжнародній діяльності охоплюють широкий спектр управлінських функцій, спрямованих як на забезпечення стабільності бізнесу, так і на його стратегічний розвиток. Ефективна система контролю дозволяє підприємству адаптуватися до міжнародного середовища, підтримувати високу якість продукції, мінімізувати ризики та посилювати конкурентні переваги.

Комплексність і багатовимірність контрольних завдань робить цей елемент управління критично важливим для компаній, що працюють у глобальному масштабі. Своєчасно організований контроль створює інформаційну базу для прийняття рішень, підвищує передбачуваність діяльності та сприяє формуванню ефективної міжнародної стратегії розвитку.

3. Зв'язок цілей контролю зі стратегічними цілями компанії.

Контроль у міжнародному бізнесі не існує як ізольований або додатковий процес. Він є невід'ємним елементом стратегічного управління та спрямований на забезпечення реалізації довгострокових цілей компанії. Стратегічні цілі формуються на рівні вищого керівництва та охоплюють перспективні напрями розвитку, посилення конкурентних позицій, фінансову стійкість та ефективність діяльності на світових ринках.

Система контролю виступає ключовим механізмом, який забезпечує якісний зворотний зв'язок між фактичними результатами та очікуваними стратегічними показниками. Завдяки контролю керівництво може відслідковувати виконання намічених планів, вчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність прийнятих рішень та коригувати стратегію у разі змін зовнішнього середовища.

Для визначення ролі контролю у стратегічному розвитку компанії важливо розглянути основні аспекти взаємозв'язку між контролем і стратегією.

Основні аспекти зв'язку цілей контролю та стратегії:

1. Контроль як інструмент реалізації стратегії.

Контроль дозволяє оцінити, чи рухається компанія у напрямі досягнення стратегічних орієнтирів. Наприклад, якщо стратегія передбачає розширення присутності на європейському ринку, контроль охоплює аналіз ринкової частки, динаміки продажів, поведінки конкурентів та результативності маркетингових заходів.

2. Виявлення відхилень і корекція дій.

Контроль забезпечує раннє виявлення розбіжностей між запланованими та фактичними результатами. Це дає змогу оперативно змінювати тактичні дії, перерозподіляти ресурси або корегувати управлінські рішення.

3. Синхронізація діяльності підрозділів.

Міжнародні компанії мають складну структуру з підрозділами у різних країнах. Контроль допомагає узгоджувати їхню роботу, забезпечуючи єдині підходи до реалізації глобальної стратегії та запобігаючи неузгодженості у бізнес-процесах.

4. Оцінка ефективності стратегічних рішень.

Завдяки контролю керівництво може проаналізувати, чи дають стратегічні інвестиції, інновації або нові бізнес-моделі очікувані результати, та у разі потреби коригувати стратегічні напрями.

5. Підтримка довгострокової конкурентоспроможності.

Контроль забезпечує системний підхід до управління якістю, ресурсами, інноваціями та ефективністю. Це сприяє збереженню та зміцненню конкурентних переваг компанії на глобальному ринку.

У таблиці 2.3 наведено узагальнений взаємозв'язок між ключовими стратегічними цілями компанії та відповідними завданнями контролю. Такий підхід дозволяє чітко визначити, яку роль відіграє система контролю у досягненні кожної стратегічної мети та які механізми забезпечують її реалізацію в умовах міжнародного бізнесу.

Таблиця 2.3 - Зв'язок цілей контролю зі стратегічними цілями компанії

Стратегічна ціль компанії	Завдання контролю	Як контроль забезпечує досягнення цілі
Розширення ринкової частки	Моніторинг продажів, аналіз конкурентів	Виявлення потенційних ринкових можливостей та швидка реакція на конкуренцію
Підвищення ефективності виробництва	Контроль витрат, моніторинг ресурсів	Оптимізація виробничих процесів та зменшення собівартості продукції
Забезпечення фінансової стабільності	Контроль фінансових потоків, ризик-менеджмент	Зниження фінансових ризиків та підтримка ліквідності підприємства
Вдосконалення якості продукції	Контроль стандартів якості, сертифікація	Підвищення рівня задоволеності споживачів і конкурентоспроможності
Розвиток інновацій	Контроль за впровадженням нових технологій	Забезпечення ефективності інвестицій у науково-технічний прогрес

Як свідчать дані таблиці, стратегічні цілі компанії тісно пов'язані з відповідними завданнями контролю. Кожна ціль передбачає певні контрольні дії, які забезпечують відстеження прогресу, аналіз результатів та коригування діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє формувати гнучку та адаптивну систему управління, здатну реагувати на зміни міжнародного середовища.

Завдяки ефективному контролю компанія отримує можливість своєчасно виявляти ризики, підвищувати продуктивність, покращувати якість продуктів та зміцнювати свої позиції на глобальному ринку. Це забезпечує цілісність і сталість реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.

Нижче наведено графічну модель, яка відображає логічний зв'язок між стратегічними цілями компанії, завданнями контролю, оперативним управлінням та кінцевим результатом - досягненням стратегічних орієнтирів. Схема демонструє, що контроль виступає ключовою ланкою між плануванням та практичною реалізацією стратегії, забезпечуючи безперервний цикл стратегічного управління.

Рисунок 2.1 - Логічний зв’язок контролю зі стратегією компанії

Представлена модель засвідчує, що контроль є не просто інструментом перевірки виконання планів, а ключовим елементом стратегічного менеджменту. Він забезпечує постійний аналіз результативності, дає змогу своєчасно коригувати бізнес-процеси та адаптувати діяльність компанії до викликів глобального середовища.

Таким чином, контроль не лише супроводжує реалізацію стратегії, але й активно впливає на її формування, дозволяючи підвищувати ефективність управління й досягати довгострокових цілей компанії в умовах міжнародного бізнесу.

4. Завдання контролю на етапі планування та реалізації бізнес-процесів.

Контроль у міжнародному бізнесі є невід’ємною складовою загальної системи управління підприємством. Він забезпечує досягнення стратегічних і оперативних цілей, сприяє стабільності бізнес-процесів та дозволяє адаптувати діяльність компанії до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. Особливо важливою є роль контролю на етапах планування та реалізації, адже саме ці етапи визначають ефективність подальшого функціонування компанії та її конкурентоспроможність на глобальних ринках.

Основні завдання контролю на етапі планування.

Етап планування формує основу майбутніх бізнес-процесів, тому контроль на цьому етапі забезпечує правильність, узгодженість і реалістичність підготовлених планів. Він гарантує, що розроблені стратегії відповідають реальним можливостям підприємства, а також дозволяє завчасно виявити ризики та сформувати ефективні шляхи їх мінімізації.

У таблиці систематизовано ключові завдання контролю під час планування бізнес-процесів. Вони спрямовані на забезпечення відповідності планів стратегічним цілям компанії, оцінку наявних ресурсів, аналіз ризиків та координацію дій між підрозділами. Представлені завдання та інструменти

дозволяють сформувати реалістичні й узгоджені плани, що підвищують ймовірність успішної реалізації бізнес-процесів

Як показано в таблиці 2.4, контроль на етапі планування охоплює широкий спектр завдань, які забезпечують раціональне формування майбутніх бізнес-процесів. Завдяки контролю компанія може зменшити ймовірність помилок у плануванні, уникнути неузгодженості між структурними одиницями й запобігти дефіциту ресурсів. Це створює підґрунтя для ефективної реалізації планів і підвищує адаптивність підприємства до умов міжнародного ринку.

Завдання контролю на етапі реалізації бізнес-процесів.

Після завершення етапу планування ключову роль відіграє контроль реалізації. Він спрямований на моніторинг виконання бізнес-процесів, виявлення відхилень, своєчасну корекцію дій та оцінку фактичної ефективності. Саме завдяки контролю компанія може підтримувати стабільність, продуктивність і результативність діяльності в умовах динамічного міжнародного середовища.

Таблиця 2.4 -Завдання контролю на етапі планування бізнес-процесів

Завдання контролю	Мета контролю	Методи та інструменти
Відповідність стратегічним цілям	Забезпечити узгодженість планів та стратегії	SWOT-аналіз, Balanced Scorecard
Оцінка ресурсного забезпечення	Виявити дефіцит або надлишок ресурсів	Бюджетування, ресурсне планування
Аналіз ризиків	Зменшити ймовірність негативних наслідків	SWOT, PESTEL, сценарне моделювання
Перевірка реалістичності планів	Підвищити виконуваність планів	План-фактний аналіз, аналіз KPIs
Координація між підрозділами	Забезпечити ефективну взаємодію	Крос-функціональні наради, ERP-системи

Як показано в таблиці 2.4, контроль на етапі планування охоплює широкий спектр завдань, які забезпечують раціональне формування майбутніх бізнес-процесів. Завдяки контролю компанія може зменшити ймовірність помилок у плануванні, уникнути неузгодженості між структурними одиницями й запобігти дефіциту ресурсів. Це створює підґрунтя для ефективної реалізації планів і підвищує адаптивність підприємства до умов міжнародного ринку.

Завдання контролю на етапі реалізації бізнес-процесів

Після завершення етапу планування ключову роль відіграє контроль реалізації. Він спрямований на моніторинг виконання бізнес-процесів, виявлення відхилень, своєчасну корекцію дій та оцінку фактичної ефективності. Саме завдяки контролю компанія може підтримувати стабільність, продуктивність і результативність діяльності в умовах динамічного міжнародного середовища.

Таблиця 2.5 узагальнює основні завдання контролю під час реалізації бізнес-процесів. Вона демонструє, як контроль забезпечує безперервний моніторинг діяльності, оперативне реагування на відхилення та раціональне використання ресурсів. Методи та інструменти, подані у таблиці, сприяють

підтримці високої ефективності процесів та формують основу для їх постійного вдосконалення.

Таблиця 2.5 - Завдання контролю на етапі реалізації бізнес-процесів

Завдання контролю	Мета контролю	Методи та інструменти
Моніторинг виконання завдань	Виявити відхилення від плану	KPI, щоденні/тижневі звіти, дашборди
Виявлення та корекція відхилень	Забезпечити виконання цілей	Аналіз причин відхилень, коригувальні дії
Контроль використання ресурсів	Оптимізувати витрати та підвищити ефективність	ERP-системи, аудит ресурсів
Оцінка ефективності процесів	Визначити результативність бізнес-процесів	KPI, BSC, порівняльний аналіз
Зворотний зв’язок і вдосконалення	Покращити процеси та прийняття рішень	Звіти про помилки, Lean, Kaizen

Представлені дані демонструють, що контроль у процесі реалізації забезпечує не лише виявлення відхилень, а й створює умови для постійного вдосконалення діяльності. Завдяки ефективному контролю підприємство може оперативно реагувати на зміни, оптимізувати витрати, покращувати якість процесів і підвищувати результативність своєї роботи. Це особливо важливо для міжнародних компаній, де будь-які відхилення можуть мати значні фінансові та репутаційні наслідки.

Взаємозв’язок контролю на етапах планування та реалізації

Контроль на етапах планування та реалізації є взаємодоповнювальним і формує цілісний цикл управління бізнес-процесами. Контроль планування створює основу для реалізації, тоді як контроль виконання забезпечує зворотний зв’язок, що дозволяє адаптувати плани, підвищувати їх точність та актуальність.

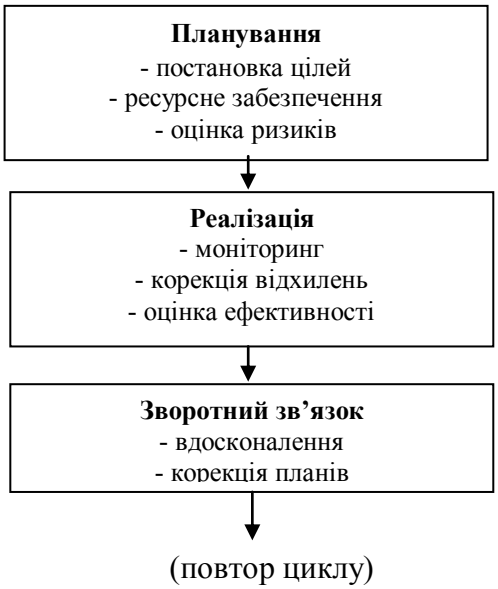

Рисунок 2.2 - Цикл контролю бізнес-процесів на етапах планування та реалізації

Рисунок 2.2 ілюструє, як інформація, отримана під час реалізації, повертається на етап планування і стає підставою для удосконалення стратегії, планів та управлінських рішень. Така модель забезпечує безперервність розвитку бізнес-процесів і підвищення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

Циклічний характер контролю свідчить про те, що управління бізнес-процесами є безперервним процесом удосконалення. Інформація, отримана на етапі реалізації, дозволяє не лише оцінити ефективність діяльності, а й уточнити плани, усунути недоліки, адаптуватися до змін ринку та підвищити конкурентоспроможність компанії. Такий підхід забезпечує гнучкість міжнародного бізнесу й формує стратегічну стійкість підприємства в умовах глобальних трансформацій.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Цілі контролю – кінцеві результати, яких прагне досягти система контролю.

Завдання контролю – конкретні дії для досягнення цілей контролю.

Стратегічні цілі – довгострокові плани розвитку компанії.

Планування бізнес-процесів – організація послідовності дій для досягнення цілей.

Оцінка ефективності – вимірювання результатів діяльності підприємства.

Мотивація персоналу – стимулювання працівників до виконання завдань.

Мінімізація ризиків – зменшення ймовірності негативних наслідків.

Фінансова стабільність – забезпечення постійного та передбачуваного фінансового стану.

Вихід на нові ринки – розширення діяльності компанії на міжнародні ринки.

Стратегія розвитку – довгостроковий план для забезпечення зростання та конкурентоспроможності.