

ТЕМА 3

СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛЬ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мета: засвоєння відмінностей та взаємозв'язку стратегічного і оперативного контролю, методів їх використання та значення для адаптації до змін зовнішнього середовища.

Основні поняття: стратегічний контроль, оперативний контроль, методи контролю, довгостроковий розвиток, адаптація, ризики, взаємодія рівнів контролю, ефективність управління, інструменти контролю, зовнішнє середовище.

План

1. Сутність стратегічного контролю міжнародних бізнес-процесів.
2. Завдання стратегічного контролю у зовнішньоекономічній діяльності.
3. Відмінності стратегічного контролю від оперативного.
4. Методи стратегічного контролю у міжнародному бізнесі.

1. Сутність стратегічного контролю міжнародних бізнес-процесів.

Стратегічний контроль у міжнародному бізнесі є одним із ключових інструментів управління, який забезпечує досягнення довгострокових цілей підприємства та відповідність його діяльності загальній глобальній стратегії. Він відрізняється від оперативного контролю тим, що спрямований не на щоденне виконання завдань, а на оцінку ефективності стратегічних рішень, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підтримку конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.

Стратегічний контроль характеризується довгостроковою спрямованістю, оскільки він фокусується на досягненні середньо- та довгострокових цілей розвитку підприємства з урахуванням глобальних тенденцій на ринку. Він також відзначається комплексністю та інтегрованістю, адже охоплює всі рівні управління та бізнес-процеси, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво, логістику та інноваційні напрямки. Важливою характеристикою є адаптивність контролю, яка дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни в міжнародній економіці, політичні та соціальні фактори, валютні коливання та дії конкурентів. Крім того, стратегічний контроль спрямований на оцінку ефективності прийнятих рішень, що дозволяє виявляти, наскільки обрана стратегія забезпечує конкурентні переваги та відповідає стратегічним цілям розвитку.

Основним завданням стратегічного контролю є моніторинг стратегічних цілей компанії та оцінка відповідності поточної діяльності довгостроковим планам. Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення у показниках

ефективності, рентабельності та позиціонування підприємства на ринку і коригувати стратегії у разі потреби.

Таблиця 3.1 - Основні завдання стратегічного контролю в міжнародному бізнесі

Завдання контролю	Мета виконання	Інструменти та методи
Моніторинг стратегічних цілей	Забезпечення відповідності стратегії	Balanced Scorecard, KPI, стратегічні карти
Виявлення відхилень і корекція	Оперативне реагування на негативні тенденції	Аналіз показників, аудит стратегій
Оцінка впливу зовнішнього середовища	Адаптація стратегії до змін на ринку	PESTEL-аналіз, SWOT, сценарне планування
Підтримка стратегічного планування	Поліпшення процесу прийняття рішень	Прогнозування, моделювання стратегій
Забезпечення конкурентоспроможності	Збереження та розвиток переваг підприємства	Конкурентний аналіз, бенчмаркінг

Стратегічний контроль також передбачає оцінку впливу зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, що можуть вплинути на діяльність компанії. Він підтримує процес стратегічного планування, надаючи інформацію для вдосконалення планів розвитку та прогнозів на глобальних ринках, та спрямований на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін щодо основних конкурентів.

Цикл стратегічного контролю передбачає кілька послідовних етапів. Спочатку здійснюється встановлення стратегічних цілей та формування ключових показників ефективності діяльності. Потім проводиться моніторинг виконання стратегій, під час якого відстежуються хід реалізації бізнес-процесів і результати діяльності на міжнародних ринках.



Рисунок 3.1 - Цикл стратегічного контролю міжнародних бізнес-процесів

Наступним етапом є аналіз відхилень та причин їх виникнення, що дозволяє визначити ефективність реалізації стратегії. Після цього здійснюється

корекція стратегічних рішень, спрямована на адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності діяльності. Завершальним етапом є зворотний зв'язок та вдосконалення, коли отримана інформація використовується для оптимізації прийняття рішень у майбутньому, що забезпечує безперервний цикл контролю.

Отже, стратегічний контроль міжнародних бізнес-процесів дає можливість підприємству забезпечувати реалізацію стратегічних цілей, своєчасно виявляти ризики та відхилення, адаптувати стратегії до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність та ефективність бізнес-процесів і формувати надійну інформаційну базу для подальшого стратегічного планування і розвитку компанії.

2. Завдання стратегічного контролю у зовнішньоекономічній діяльності.

Стратегічний контроль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства є ключовим елементом управління, який забезпечує ефективну реалізацію міжнародних бізнес-процесів та досягнення довгострокових цілей на глобальних ринках. Він спрямований на оцінку ефективності міжнародних стратегій, своєчасне виявлення ризиків та відхилень, а також на адаптацію діяльності компанії до змін зовнішнього економічного та політичного середовища.

Основним завданням стратегічного контролю у зовнішньоекономічній діяльності є забезпечення відповідності поточної діяльності підприємства визначеним стратегічним цілям. Це дозволяє оцінювати, наскільки обрана стратегія експорту чи імпорту, міжнародного партнерства або інвестицій відповідає довгостроковим планам розвитку компанії. Стратегічний контроль також передбачає постійний моніторинг міжнародних ринків, аналіз конкурентного середовища та оцінку зовнішніх факторів, що можуть впливати на ефективність діяльності підприємства.

Таблиця 3.2 - Основні завдання стратегічного контролю у зовнішньоекономічній діяльності

Завдання контролю	Мета виконання	Методи та інструменти
Забезпечення відповідності стратегічним цілям	Визначення ефективності міжнародної стратегії	KPI, Balanced Scorecard, стратегічні карти
Моніторинг зовнішніх ринків	Оцінка тенденцій та змін на глобальному ринку	PESTEL, SWOT, аналіз конкурентів
Виявлення відхилень та корекція	Мінімізація ризиків та підвищення ефективності	План-фактний аналіз, аудит стратегій
Оцінка ефективності ресурсів	Оптимізація витрат на міжнародні операції	Бюджетування, ERP-системи, аналіз витрат
Підвищення конкурентоспроможності	Формування стратегічних переваг на зовнішньому ринку	Бенчмаркінг, SWOT, стратегічне планування

Контроль у зовнішньоекономічній діяльності дає змогу виявляти відхилення від планових показників, таких як обсяги експорту, доходи від зовнішньоекономічної діяльності, рентабельність міжнародних операцій та рівень задоволеності партнерів. У разі виявлення відхилень стратегічний контроль забезпечує своєчасне внесення коригувальних заходів у стратегію розвитку, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити ефективність бізнес-процесів на міжнародних ринках.

Ще одним важливим завданням стратегічного контролю є оцінка ефективності використання ресурсів у зовнішньоекономічній діяльності. Це стосується фінансових, матеріальних та людських ресурсів, що задіяні в експортно-імпортних операціях, міжнародних проектах та партнерських програмах. Контроль дозволяє визначити ефективність інвестицій, витрати на логістику, маркетинг та просування товарів на зовнішніх ринках і забезпечує оптимізацію ресурсного забезпечення.

Стратегічний контроль у зовнішньоекономічній діяльності також сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Він дозволяє своєчасно визначати сильні та слабкі сторони компанії у порівнянні з міжнародними конкурентами, формувати ефективні стратегії позиціонування на глобальному ринку та забезпечувати розвиток нових напрямів діяльності. Крім того, контроль забезпечує інформаційну підтримку процесу прийняття стратегічних рішень, що підвищує їхню точність та ефективність.

У результаті стратегічний контроль у зовнішньоекономічній діяльності виконує комплексну роль, яка охоплює оцінку досягнення стратегічних цілей, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, управління ризиками, оптимізацію ресурсів та підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Завдяки цьому підприємство може забезпечити стабільний розвиток і ефективну реалізацію своєї зовнішньоекономічної стратегії.

3. Відмінності стратегічного контролю від оперативного.

Стратегічний та оперативний контроль є двома основними видами управлінського контролю в діяльності підприємства, проте вони значно відрізняються за своїми цілями, об'єктами, часовими рамками та методами. Стратегічний контроль спрямований на забезпечення досягнення довгострокових цілей компанії та відповідність діяльності підприємства його загальній стратегії. Він оцінює ефективність реалізації стратегічних рішень, адаптацію бізнес-процесів до змін зовнішнього середовища та конкурентні переваги на ринку. В той же час оперативний контроль зосереджений на щоденному виконанні завдань, своєчасному виявленні відхилень та їх корекції на короткостроковому горизонті.

Головна відмінність стратегічного контролю від оперативного полягає у **часовому горизонті**. Стратегічний контроль оцінює результати діяльності підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі, тоді як оперативний контроль працює на щоденному або короткостроковому рівні і забезпечує

ефективність поточних процесів. Крім того, стратегічний контроль охоплює всі рівні управління та бізнес-процеси підприємства, включаючи фінанси, маркетинг, виробництво та міжнародну діяльність, тоді як оперативний контроль зосереджений переважно на конкретних підрозділах та окремих процесах.

Ще однією важливою відмінністю є **характер оцінюваних показників**. Стратегічний контроль використовує комплексні показники ефективності, що відображають досягнення довгострокових цілей, зокрема рентабельність, частку ринку, інноваційний потенціал і рівень конкурентоспроможності. Оперативний контроль, у свою чергу, спирається на більш конкретні та кількісні показники, такі як обсяг виробництва, виконання плану продажів, витрати на конкретні операції та терміни виконання завдань.

Методи та інструменти контролю також відрізняються. Стратегічний контроль передбачає використання таких інструментів, як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, Balanced Scorecard, сценарне планування та бенчмаркінг, які дозволяють оцінювати ефективність стратегічних рішень і прогнозувати розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Оперативний контроль застосовує інструменти щоденного моніторингу, план-фактний аналіз, дашборди, ERP-системи та внутрішні регламенти для своєчасного виявлення та усунення відхилень у поточній діяльності.

Таблиця 3.3 - Основні відмінності стратегічного та оперативного контролю

Показник	Стратегічний контроль	Оперативний контроль
Часовий горизонт	Середньо- та довгостроковий	Короткостроковий, щоденний
Об'єкт контролю	Всі рівні управління та бізнес-процеси	Конкретні підрозділи та процеси
Показники ефективності	Комплексні, довгострокові (рентабельність, частка ринку, конкурентоспроможність)	Кількісні, короткострокові (обсяг виробництва, витрати, терміни)
Інструменти	SWOT, PESTEL, Balanced Scorecard, бенчмаркінг, сценарне планування	План-фактний аналіз, дашборди, ERP-системи, внутрішні регламенти
Мета	Забезпечення реалізації стратегії, адаптація до змін, конкурентні переваги	Забезпечення ефективного виконання поточних завдань, усунення відхилень

Таким чином, стратегічний контроль і оперативний контроль є взаємодоповнюючими складовими системи управління підприємством. Перший забезпечує реалізацію довгострокових цілей і адаптацію до глобальних змін, тоді як другий підтримує стабільну та ефективну роботу бізнес-процесів у поточному режимі. Обидва види контролю разом дозволяють підприємству досягати високої ефективності, стабільності та конкурентних переваг на ринку.

4. Методи стратегічного контролю у міжнародному бізнесі.

Методи стратегічного контролю у міжнародному бізнесі є важливим інструментом управління, який дозволяє підприємствам оцінювати ефективність своїх стратегій, своєчасно виявляти відхилення та приймати необхідні коригувальні заходи для забезпечення досягнення довгострокових цілей. Вибір конкретного методу контролю залежить від типу підприємства, галузі, масштабу діяльності та особливостей міжнародного ринку, на якому компанія функціонує.

Таблиця 3.4 - Основні методи стратегічного контролю у міжнародному бізнесі

Метод контролю	Суть методу	Основні переваги
Аналіз відхилень	Порівняння фактичних та планових показників	Виявлення відхилень, своєчасна корекція стратегій
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз	Систематичний підхід до оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів
PESTEL-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів	Оцінка впливу зовнішнього середовища, прогнозування ризиків
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка ефективності з фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів та навчання/розвитку перспектив	Комплексний контроль за реалізацією стратегії
Сценарне планування	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку	Підготовка до змін, підвищення гнучкості стратегій
Бенчмаркінг і конкурентний аналіз	Порівняння діяльності компанії з конкурентами	Виявлення кращих практик, підвищення ефективності

Одним із основних методів стратегічного контролю є **аналіз відхилень від стратегічних планів**. Цей метод передбачає порівняння фактичних показників діяльності підприємства з плановими стратегічними цілями. У разі виявлення відхилень проводиться аналіз причин їх виникнення, що дозволяє своєчасно приймати коригувальні рішення і адаптувати стратегію до змін у зовнішньому середовищі.

Широке застосування у міжнародному бізнесі має **SWOT-аналіз**, який дозволяє оцінювати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначати можливості та загрози на глобальних ринках. Цей метод забезпечує систематичний підхід до виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії, та сприяє формуванню ефективних стратегій розвитку.

Ще одним ефективним методом є **PESTEL-аналіз**, який дозволяє оцінювати вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємства, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Використання цього методу дає змогу передбачати зміни на міжнародних ринках і підготувати компанію до потенційних ризиків.

Метод **Balanced Scorecard (BSC)** є комплексним інструментом стратегічного контролю, який дозволяє оцінювати діяльність підприємства з чотирьох перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Використання BSC дозволяє компанії отримати цілісну картину реалізації стратегії і своєчасно реагувати на відхилення.

Ще одним поширеним методом є **сценарне планування**, яке дозволяє підприємству розробляти різні варіанти розвитку подій на міжнародних ринках і визначати оптимальні стратегії для кожного сценарію. Цей метод дозволяє знизити ризики та забезпечити гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Крім того, у міжнародному бізнесі застосовуються **бенчмаркінг та конкурентний аналіз**, які дозволяють оцінювати діяльність компанії у порівнянні з основними конкурентами, визначати сильні та слабкі сторони, а також запроваджувати кращі практики для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Застосування різних методів стратегічного контролю дозволяє підприємству отримати повну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність бізнес-процесів і забезпечувати досягнення конкурентних переваг на міжнародних ринках.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Стратегічний контроль – перевірка відповідності діяльності компанії довгостроковим цілям.

Оперативний контроль – перевірка поточної діяльності для швидкого коригування.

Методи контролю – інструменти оцінки та моніторингу діяльності.

Довгостроковий розвиток – забезпечення стійкого зростання бізнесу.

Адаптація – здатність змінюватися під впливом зовнішніх факторів.

Ризики – потенційні загрози для досягнення цілей.

Взаємодія рівнів контролю – узгоджена робота стратегічного та оперативного контролю.

Ефективність управління – здатність досягати цілей при оптимальному використанні ресурсів.

Інструменти контролю – конкретні механізми та засоби контролю.

Зовнішнє середовище – ринкові та економічні умови, що впливають на діяльність.