ТЕМА 7
ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТАКТИЧНИХ І СТРАТЕГІЧНИХ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Мета: засвоєння інструментів тактичного та стратегічного контролю, сучасних підходів до контролю та їх використання для підвищення конкурентоспроможності міжнародного бізнесу.

Основні поняття: тактичний контроль, стратегічний контроль, інструменти контролю, конкурентоспроможність, поєднання інструментів, інноваційні підходи, баланс рівнів контролю, глобальні зміни, адаптація, стратегія розвитку.

План

1. Інструменти контролю для управління міжнародною діяльністю.
2. Відмінності інструментів тактичного і стратегічного контролю.
3. Сучасні підходи до контролю як фактор конкурентоспроможності.
4. Необхідність поєднання тактичних і стратегічних інструментів контролю.

1. Інструменти контролю для управління міжнародною діяльністю.

Контроль міжнародної діяльності ґрунтується на сукупності спеціалізованих інструментів, які дозволяють підприємству систематично відстежувати, аналізувати та коригувати бізнес-процеси у глобальному середовищі. У міжнародному бізнесі рівень ризику значно вищий, ніж на внутрішньому ринку, тому компаніям необхідно застосовувати комплексні методи контролю, що охоплюють фінансові, операційні, стратегічні, логістичні та аналітичні інструменти.

Використання інструментів контролю дозволяє підприємству забезпечити **стабільність**, **передбачуваність**, **прибутковість** та **адаптивність** міжнародних операцій. Основна їхня мета - забезпечення відповідності фактичних результатів стратегічним планам, нормам, стандартам та законодавчим вимогам країни-експортера і країни-імпортера.

Інструменти контролю різняться за функціональним призначенням, рівнем деталізації, інформаційною структурою та сферою застосування. Одні з них орієнтовані на фінансовий моніторинг, інші - на оцінку ризиків, треті - на контроль логістичних процесів, дотримання стандартів або ефективність зовнішньоекономічних операцій.

До ключових інструментів контролю управління міжнародною діяльністю належать:

1. Фінансові інструменти контролю - вони забезпечують моніторинг доходів, витрат, руху капіталу, оцінку фінансової стійкості та рентабельності бізнесу.

2. Аналітичні інструменти контролю - ці інструменти дозволяють здійснювати глибоку оцінку ринку, прогнозування та аналіз результативності бізнес-процесів.

3. Логістичні інструменти контролю - застосовуються для моніторингу руху товарів, запасів, перевезень та дотримання умов Incoterms.

4. Інформаційно-цифрові інструменти контролю.

У цифрову епоху контроль значною мірою здійснюється через спеціальні IT-системи.

5. Організаційно-правові інструменти - спрямовані на забезпечення відповідності діяльності міжнародним нормам, стандартам і законодавству.

6. Стратегічні інструменти контролю - ці інструменти дозволяють зіставляти стратегічні цілі з фактичними результатами міжнародної діяльності.

7. Кадрові інструменти контролю - спрямовані на управління персоналом, який бере участь у зовнішньоекономічних операціях.

Таблиця 7.1 - Основні інструменти контролю міжнародної діяльності

Група інструментів	Характеристика	Приклади використання
Фінансові	Забезпечують контроль доходів, витрат, рентабельності	Бюджетування, фінансовий аналіз, аудит
Аналітичні	Дозволяють оцінювати ринки, конкурентів, ефективність	SWOT, KPI, маркетингові дослідження
Логістичні	Контролюють переміщення товарів, постачання, запаси	SCM, GPS-трекінг, контроль Incoterms
Інформаційні	Автоматизують контроль, забезпечують прозорість даних	ERP, CRM, BI-системи
Правові	Забезпечують відповідність міжнародним нормам	Аудит ЗЕД, контроль митних процедур
Стратегічні	Контролюють досягнення стратегічних цілей	BSC, стратегічний аудит
Кадрові	Оцінюють ефективність персоналу	HR-аналітика, контроль міжнародних команд

Таблиця 7.1 систематизує основні інструменти контролю міжнародної діяльності та демонструє їхнє функціональне призначення. Кожна група інструментів виконує специфічні завдання і доповнює інші, забезпечуючи комплексний підхід до управління зовнішньоекономічними операціями.

Фінансові та аналітичні інструменти дозволяють підприємству оцінювати економічну ефективність та ризики, логістичні та інформаційно-цифрові - забезпечують контроль процесів постачання, транспортування та обробки даних у реальному часі. Організаційно-правові та стратегічні інструменти гарантують дотримання норм, стандартів і досягнення стратегічних цілей, тоді як кадрові інструменти сприяють оптимальному використанню людських ресурсів у міжнародних операціях.

Використання комплексного набору інструментів контролю дозволяє підприємству не лише своєчасно виявляти відхилення від планів, а й здійснювати превентивні дії для зниження ризиків, підвищення прибутковості

та адаптивності бізнесу у динамічному глобальному середовищі. Такий підхід забезпечує стабільність міжнародних операцій, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та дозволяє ефективно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов.

2. Відмінності інструментів тактичного і стратегічного контролю.

У міжнародному бізнесі система контролю складається з декількох рівнів, серед яких ключовими є **стратегічний** і **тактичний** контроль. Вони виконують різні функції, застосовують різні інструменти та мають різний вплив на управління компанією. Розуміння їхніх відмінностей є важливим для забезпечення ефективності міжнародної діяльності підприємства.

Стратегічний контроль має довгостроковий характер і спрямований на забезпечення відповідності фактичних результатів реалізації стратегії компанії її місії, глобальним цілям та планам розвитку на міжнародних ринках. Стратегічний контроль охоплює аналіз змін у зовнішньому середовищі, оцінку перспектив, визначення рівня конкурентоспроможності, ефективність вибраних стратегій, відповідність дій компанії вимогам глобального ринку.

Інструменти стратегічного контролю орієнтовані на довготривалий прогноз, оцінювання потенційних ризиків, пошук можливостей і коригування стратегій. До них належать:

- Balanced Scorecard (BSC);
- стратегічний аудит;
- аналіз макросередовища (PEST, STEEPLE);
- конкурентний аналіз міжнародного масштабу;
- сценарне планування;
- портфельний аналіз (BCG, McKinsey);
- контроль реалізації міжнародних стратегічних проектів.

Тактичний контроль має середньостроковий або короткостроковий характер і спрямований на забезпечення ефективного виконання планів, програм і операцій у межах одного року або коротших циклів. Цей вид контролю зосереджений на координації поточної діяльності, дотриманні бюджетів, якості виконання міжнародних контрактів, логістичних операцій, маркетингових програм тощо.

Тактичний контроль використовує інструменти, що дозволяють оцінити оперативні показники та швидко вносити зміни. **До інструментів тактичного контролю** належать:

- KPI та операційні показники результативності;
- контроль виконання бюджетів;
- маркетингові та логістичні аналітичні панелі;
- контроль виробничих процесів;
- аналіз відхилень (variance analysis);
- аудит операційних рішень;
- контроль дотримання умов ЗЕД-контрактів.

Таблиця 7.2 - Порівняння інструментів стратегічного та тактичного контролю

Критерій	Стратегічний контроль	Тактичний контроль
Орієнтація	Довгострокова (3–10 років)	Коротко- та середньострокова (місяці, квартали, рік)
Об'єкти контролю	Стратегії, міжнародні проекти, глобальні ринки	Операції, бюджети, контракти, процеси
Рівень управління	Топ-менеджмент, стратегічні комітети	Середній менеджмент, керівники підрозділів
Основна мета	Забезпечення реалізації міжнародної стратегії	Забезпечення ефективності поточної діяльності
Тип інструментів	PEST, BSC, BCG, сценарне планування, стратегічний аудит	KPI, бюджетний контроль, variance analysis, аудит операцій
Частота застосування	Раз на квартал / пів року / рік	Постійно, щоденно або щотижнево
Результат	Коригування стратегії	Коригування операцій

Ключова різниця між інструментами.

Головна відмінність полягає у **часовій орієнтації та рівні впливу на управління компанією**. Стратегічні інструменти формують загальний напрям розвитку бізнесу, тоді як тактичні інструменти забезпечують ефективність щоденного функціонування.

Стратегічний контроль відповідає за довгострокові рішення (3–5 років і більше), тоді як тактичний контроль - за реалізацію річних і квартальних планів.

Тактичні інструменти більше спрямовані на **операційну ефективність**, тоді як стратегічні - на **стійкий розвиток і глобальну конкурентну перевагу**.

<u>3. Сучасні підходи до контролю як фактор конкурентоспроможності.</u>

Сучасні підходи до контролю відіграють ключову роль у формуванні та зміцненні конкурентоспроможності підприємств, що працюють на міжнародних ринках. У глобалізованому середовищі контроль перестав виконувати виключно функцію перевірки відхилень або виявлення помилок. Він трансформувався в інтегрований інструмент стратегічного управління, що дозволяє компаніям підвищувати ефективність діяльності, швидко реагувати на зовнішні зміни та мінімізувати ризики.

Одним із найважливіших сучасних підходів є перехід від традиційного, реактивного контролю до проактивного, спрямованого на попередження проблем. У минулому контроль часто здійснювався після завершення певного етапу діяльності, що призводило до затримок у коригуванні рішень. Сьогодні міжнародні компанії прагнуть передбачати можливі ризики на основі аналітики, прогнозів та оцінки тенденцій ринку. Це дозволяє реагувати на загрози ще до того, як вони спричинять негативний вплив на результати діяльності.

Важливою ознакою сучасного контролю є його цифровізація. Завдяки впровадженню ERP-систем, CRM-платформ, технологій штучного інтелекту, аналітики Big Data та бізнес-аналітичних систем, контроль стає більш точним, швидким та прозорим. Компанії мають змогу отримувати інформацію у режимі реального часу, автоматизувати аналітичні процеси, підвищувати достовірність даних і мінімізувати вплив людського фактору. Цифрові інструменти дозволяють глобальним компаніям ефективно контролювати міжнародні логістичні операції, фінансові потоки, маркетингові кампанії та виробничі процеси незалежно від країни їх реалізації.

Сучасний контроль також базується на процесному підході, що означає інтеграцію контрольних процедур у всі етапи бізнес-процесів - від планування до завершального аналізу результатів. Контроль перестає бути окремою функцією і стає частиною щоденної діяльності компанії. Такий підхід забезпечує стабільність операцій, високу якість продукції та послуг, зниження ризиків і відповідність міжнародним стандартам.

Ще одним сучасним напрямом є орієнтація на вимірювання результативності. Для цього використовуються системи KPI (ключових показників ефективності) та OKR (цілей і ключових результатів). Завдяки таким підходам компанії можуть кількісно оцінювати досягнення поставлених цілей, відстежувати прогрес у міжнародних підрозділах, своєчасно реагувати на відхилення та забезпечувати узгодженість операційних рішень зі стратегічними цілями.

Сучасні системи контролю дедалі частіше інтегрують ризик-менеджмент. Це означає комплексний аналіз можливих небезпек у зовнішньоекономічній діяльності - валютних, політичних, логістичних, правових та ринкових ризиків. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість компанії, зміцнити її позиції в умовах невизначеності та мінливості глобального середовища.

Таблиця 7.3 - Сучасні підходи до контролю та їх вплив на конкурентоспроможність

Підхід до контролю	Основна характеристика	Вплив на конкурентоспроможність
Проактивний контроль	Орієнтація на попередження проблем	Зменшення ризиків, стабільність на ринку
Цифровізація контролю	Використання ERP, AI, Big Data	Швидкість, точність, оптимізація витрат
Процесно-орієнтований підхід	Контроль інтегрований у бізнес-процеси	Підвищення якості та ефективності
Контроль через KPI та OKR	Системне вимірювання результативності	Стратегічна узгодженість, гнучкість
Інтегрований ризик-менеджмент	Комплексний аналіз ризиків у ЗЕД	Підвищення стійкості компанії

У результаті впровадження сучасних підходів до контролю компанії отримують суттєві конкурентні переваги. Підприємства, що володіють ефективними контрольними механізмами, забезпечують високу якість

продукції, оптимізують витрати, підвищують швидкість ухвалення рішень і здатні оперативно реагувати на зміни міжнародного ринку. Такий контроль робить компанію більш гнучкою, інноваційною та захищеною від зовнішніх ризиків, що у підсумку формує її довгострокову конкурентоспроможність.

4. Необхідність поєднання тактичних і стратегічних інструментів контролю.

Поєднання тактичних і стратегічних інструментів контролю є критично важливим для ефективного управління міжнародною діяльністю підприємства, оскільки глобальні ринки характеризуються високим рівнем динамічності, конкуренції та непередбачуваності. Стратегічний контроль забезпечує бачення довгострокової перспективи розвитку компанії, визначає пріоритети, формує рамки для прийняття рішень і задає напрямок руху бізнесу. Водночас тактичний контроль дає змогу оперативно реагувати на зміни середовища, коригувати поточні дії та запобігати негативним відхиленням, що можуть перешкодити досягненню стратегічних цілей.

Таблиця 7.4 - Взаємодія тактичних і стратегічних інструментів контролю у міжнародному бізнесі

Елемент системи контролю	Тактичні інструменти контролю	Стратегічні інструменти контролю	Результат їх поєднання
Часовий горизонт	1 день – 1 рік	3–5 років і більше	Узгодження поточних дій з довгостроковими цілями
Основний акцент	Моніторинг витрат, показників продажу, рентабельності операцій	Аналіз конкурентного середовища, оцінка ризиків, перегляд стратегії	Створення цілісної системи управління
Тип інформації	Оперативна, точна, щоденна	Аналітична, прогнозна, агрегована	Комплексна інформаційна база
Реакція на зміни	Миттєва, коригуюча	Довгострокова, стратегічна	Своєчасне коригування курсу компанії
Приклади інструментів	Бюджетний контроль, KPI, ABC-аналіз, контроль логістики	SWOT, PESTEL, конкурентний аналіз, BSC	Гнучка адаптація стратегії до ринку
Управлінські рішення	Тактичні: зміна цін, корекція графіка поставок	Стратегічні: вихід на новий ринок, зміна моделі бізнесу	Мінімізація ризиків та утримання конкурентних переваг
Ризики	Надмірна оперативність без врахування стратегії	Втрата гнучкості, запізнення рішень	Оптимальний баланс швидкості та стабільності

Необхідність їх поєднання зумовлюється тим, що стратегічні рішення мають тривалі наслідки і реалізуються протягом значного часу, а міжнародні ринки часто змінюються швидше, ніж закладено у стратегіях. Тому підприємство має постійно співставляти стратегічні орієнтири з реальними

умовами ведення бізнесу. Якщо виникають ризики, пов'язані зі зростанням витрат, зміною попиту, новими регуляціями чи діями конкурентів, тактичний контроль дає можливість швидко адаптуватися, зберігаючи при цьому стратегічний курс.

Крім того, спільне використання тактичних і стратегічних інструментів сприяє підвищенню точності прогнозування, оскільки поточні дані та результати моніторингу дозволяють уточнювати довгострокові плани. У міжнародній діяльності, де діють суттєві валютні, логістичні, політичні та ринкові ризики, таке поєднання є гарантією стабільного розвитку та конкурентоспроможності.

Збалансована система контролю дозволяє створити єдиний інформаційний простір для менеджерів різних рівнів, забезпечити узгодженість дій, оптимізувати ресурси та уникати дублювання функцій. У результаті компанія здатна не лише контролювати поточні процеси, але й своєчасно оновлювати стратегію, підтримуючи її релевантність умовам глобального ринку.

Отже, поєднання тактичних і стратегічних інструментів контролю є необхідною умовою ефективного управління міжнародними бізнес-процесами, оскільки забезпечує гнучкість, стабільність, адаптивність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Тактичний контроль – контроль короткострокових операцій.

Стратегічний контроль – контроль для досягнення довгострокових цілей.

Інструменти контролю – засоби та методи моніторингу бізнес-процесів.

Конкурентоспроможність – здатність ефективно конкурувати на ринку.

Поєднання інструментів – використання тактичних та стратегічних методів разом.

Інноваційні підходи – нові методи та технології контролю.

Баланс рівнів контролю – оптимальне поєднання коротко- та довгострокових перевірок.

Глобальні зміни – вплив зовнішніх економічних і політичних факторів.

Адаптація – здатність швидко реагувати на зміни середовища.

Стратегія розвитку – довгостроковий план підвищення ефективності міжнародного бізнесу.