МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___ від ____

Запоріжжя
2025

УДК: 005.52:339.92 (075.8)
С409

Системи контролю та оцінка ефективності міжнародних бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / уклад.: Д. Т. Бікулов, Т. В. Довгополова, О. М. Олійник, С. В. Маркова, Т. М. Магомедова, О. С. Верітова. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 87 с.

Навчальний посібник «Системи контролю та оцінка ефективності міжнародних бізнес-процесів» розроблено відповідно до силабуса навчальної дисципліни. У ньому систематизовано теоретичний матеріал із ключових питань курсу. Увагу акцентовано на теоретико-методологічних засадах формування системи контролю в міжнародному бізнесі, цілях і завданнях контролю міжнародних бізнес-процесів, рівнях і напрямах контролю в міжнародній діяльності підприємства, а також на особливостях стратегічного, оперативного та фінансового контролю в умовах глобального бізнес-середовища.

До кожної теми подано перелік базових понять і термінів, запропоновано питання та тести для самоконтролю, а також практичні завдання для набуття вмінь і навичок щодо аналізу й оцінювання ефективності міжнародних бізнес-процесів, контролю витрат і результативності зовнішньоекономічної діяльності, обґрунтування управлінських рішень та підвищення ефективності управління міжнародною діяльністю підприємства.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу».

Рецензент
К. В. Петрова, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск
Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП ……..... 4
Змістовий модуль 1 Теоретико-методологічні основи системи контролю міжнародних бізнес-процесів
ТЕМА 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ…… 6
ТЕМА 2 ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ……. 17
Змістовий модуль 2 Рівні та напрями контролю в міжнародній діяльності
ТЕМА 3 СТРАТЕГІЧНИЙ ТА ОПЕРАТИВНИЙ КОНТРОЛЬ У МІЖНАРОДНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА……. 29
ТЕМА 4 ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ…… 39
Змістовий модуль 3 Контроль ефективності та ресурсного забезпечення міжнародних бізнес-процесів
ТЕМА 5 КОНТРОЛЬ ВИТРАТ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ…….. 48
ТЕМА 6 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ……. 56
Змістовий модуль 4 Сучасні інструменти та підходи до контролю в управлінні міжнародною діяльністю
ТЕМА 7 ІНСТРУМЕНТИ ТА ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТАКТИЧНИХ І СТРАТЕГІЧНИХ ПОТРЕБ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ…….. 64
ТЕМА 8 АУДИТ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ……. 74
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА ……..……. 84
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ……..… 85

ВСТУП

Система контролю міжнародних бізнес-процесів є однією з ключових складових ефективного управління підприємствами в умовах глобалізації та інтеграції національних економік у світове господарство. Функціонування компаній на міжнародних ринках супроводжується зростанням рівня ризиків, ускладненням бізнес-процесів, багаторівневістю управлінських рішень і необхідністю забезпечення прозорості та результативності діяльності. За таких умов формування ефективної системи контролю міжнародних бізнес-процесів набуває особливої актуальності та потребує ґрунтовного теоретичного й практичного опрацювання.

Навчальний посібник з дисципліни «Системи контролю та оцінка ефективності міжнародних бізнес-процесів» розроблений для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу». Метою посібника є формування у студентів комплексного розуміння теоретико-методологічних основ контролю в міжнародному бізнесі, цілей і завдань системи контролю, а також сучасних інструментів і підходів до оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємств.

У посібнику розглядаються основні аспекти формування та функціонування системи контролю міжнародних бізнес-процесів, зокрема теоретичні основи контролю в міжнародному бізнесі, цілі та завдання системи контролю, рівні й напрями контролю в міжнародній діяльності підприємства. Окрема увага приділяється стратегічному, оперативному та фінансовому контролю, контролю витрат і результативності бізнес-процесів у зовнішньоекономічній діяльності, а також інформаційному забезпеченню системи контролю.

Також у навчальному посібнику аналізуються сучасні інструменти та підходи до забезпечення тактичних і стратегічних потреб управління міжнародною діяльністю підприємств, питання аудиту та оцінювання ефективності системи контролю міжнародних бізнес-процесів. Значну увагу приділено адаптації систем контролю до умов глобального бізнес-середовища, цифровізації управлінських процесів та використанню інформаційних систем у контролі міжнародної діяльності.

Навчальний посібник спрямований на формування у студентів компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності у сфері міжнародного менеджменту, зокрема:

– здатність до абстрактного мислення, аналізу, синтезу;

– здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

– знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

– здатність до проведення досліджень на відповідному рівні;

– здатність визначати та описувати характеристики організації;

– здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;

– здатність визначати перспективи розвитку організації;

– вміння визначати функціональні області організації та зв’язки між ними;

– здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

– здатність оцінювати масштаби діяльності вітчизняних підприємств на іноземних ринках, прояви впливу міжнародного середовища на функціонування національних та регіональних підприємств, тенденції та перспективи транснаціоналізації світової економіки;

– вміння визначати стратегічні пріоритети підприємств на зовнішніх ринках, обирати та застосовувати управлінський інструментарій з урахуванням сучасних систем бізнес-комунікацій;

– вміння розраховувати потребу в інвестиціях, здійснювати інвестиційний аналіз та планування інвестиційної діяльності, забезпечувати контроль за основними формами та напрямами інвестиційної діяльності підприємства, застосовувати основні методи прогнозування інвестиційного ринку.

Вивчення дисципліни «Системи контролю та оцінка ефективності міжнародних бізнес-процесів» передбачає набуття програмних результатів навчання, визначених освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу», зокрема:

– описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

– виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

– застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

– спілкуватись в усній та письмовій формі державною та іноземною мовами;

– демонструвати здатність діяти соціально відповідально та громадсько свідомо на основі етичних міркувань (мотивів), повагу до різноманітності та міжкультурності;

– демонструвати навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

– вміти формувати цілі функціонування міжнародних організацій, визначати місію та цілі міжнародної діяльності, організовувати їх реалізацію, планувати виробничу діяльність, управляти процесами прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі.

Послідовність подання програмного матеріалу в посібнику є логічною та відповідає змісту силабуса навчальної дисципліни. Посібник містить систематизований теоретичний матеріал з основних тем курсу, питання та тести для самоконтролю, а також практичні завдання, спрямовані на розвиток умінь аналізу й контролю міжнародних бізнес-процесів та обґрунтування ефективних управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

Змістовий модуль 1
Теоретико-методологічні основи системи контролю міжнародних бізнес-процесів

ТЕМА 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНТРОЛЮ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Мета: засвоєння сутності системи контролю в міжнародному бізнесі, принципів побудови та функцій контролю, а також усвідомлення відмінності міжнародного та внутрішнього контролю.

Основні поняття: контроль, система контролю, міжнародний бізнес-процес, функції контролю, методи контролю, ефективність контролю, фактори впливу, ризики контролю, конкурентоспроможність, еволюція підходів.

План

1. Поняття системи контролю в міжнародному бізнесі та її ключові елементи.
2. Основні підходи до визначення контролю в міжнародних бізнес-процесах.
3. Принципи побудови ефективної системи контролю.
4. Відмінності контролю міжнародних і внутрішніх бізнес-процесів.

1. Поняття системи контролю в міжнародному бізнесі та її ключові елементи.

Система контролю в міжнародному бізнесі – це комплекс організаційних, фінансових, інформаційних та управлінських заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування підприємства на зовнішніх ринках. Вона дозволяє контролювати виконання стратегічних і тактичних планів, своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність діяльності та приймати коригувальні рішення.

Основною метою системи контролю є забезпечення узгодженості між цілями компанії та результатами її діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження ризиків, характерних для міжнародної діяльності, зокрема валютних коливань, різних правових систем, культурних відмінностей та політичних факторів.

Система контролю в міжнародному бізнесі включає кілька ключових елементів. *Першим елементом* є стратегічний контроль, який передбачає оцінку виконання довгострокових цілей компанії, узгодженість діяльності підрозділів у різних країнах та адаптацію стратегій до зовнішніх умов. *Другим елементом* є оперативний контроль, що забезпечує моніторинг поточних процесів, виконання бюджету, контроль витрат і продуктивності. *Третім елементом* є фінансовий контроль, який охоплює управління доходами, витратами, інвестиціями та забезпечує фінансову стабільність. *Четвертим*

елементом є інформаційний контроль, що передбачає збір, аналіз і поширення необхідної інформації для прийняття управлінських рішень.

Система контролю в міжнародному бізнесі виконує кілька основних функцій:

- визначення цілей та стандартів діяльності;
- вимірювання фактичних результатів і порівняння їх із запланованими;
- виявлення відхилень і аналіз причин їх виникнення;
- прийняття коригувальних заходів для усунення недоліків;
- підвищення ефективності управління та економії ресурсів.

Узагальнені характеристики ключових елементів системи контролю в міжнародному бізнесі наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Ключові елементи системи контролю в міжнародному бізнесі

Елемент контролю	Основні функції	Приклади застосування
Стратегічний контроль	Оцінка довгострокових цілей, узгодженість стратегій	Перевірка виконання глобальних планів, адаптація до ринку
Оперативний контроль	Моніторинг поточних процесів, витрат, продуктивності	Контроль виконання виробничих завдань і бюджету
Фінансовий контроль	Управління доходами, витратами та інвестиціями	Аналіз фінансових звітів, контроль витрат і прибутку
Інформаційний контроль	Збір, аналіз та поширення інформації	Використання ERP-систем, звітність для керівництва

Отже, система контролю в міжнародному бізнесі є невід'ємним інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства на світових ринках. Її ефективність залежить від належної взаємодії всіх ключових елементів – стратегічного, оперативного, фінансового та інформаційного контролю. Комплексний підхід дає змогу своєчасно виявляти проблеми, коригувати діяльність підрозділів у різних країнах та оптимізувати використання ресурсів.

Завдяки цьому підприємства можуть успішно адаптуватися до динамічних умов глобального бізнес-середовища, зменшувати ризики, пов'язані з міжнародною діяльністю, та забезпечувати сталий довгостроковий розвиток.

2. Основні підходи до визначення контролю в міжнародних бізнес-процесах

Контроль у міжнародних бізнес-процесах є ключовим механізмом забезпечення ефективності діяльності компанії на глобальних ринках. Його основна мета полягає у забезпеченні відповідності дій підприємства встановленим цілям, стандартам і планам, а також у своєчасному виявленні відхилень і ризиків, що можуть негативно вплинути на результативність діяльності. В умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання нестабільності зовнішнього середовища роль ефективного контролю значно

зростає, оскільки компанії мають координувати діяльність у різних країнах, з урахуванням відмінностей у законодавстві, культурі та економічних умовах.

У науковій літературі та практиці міжнародного менеджменту існують різні підходи до визначення контролю, кожен з яких відображає специфіку управління глобальними операціями.

Перший підхід – традиційний контроль, що базується на механізмах планування, встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів і коригування відхилень. Цей підхід є класичним і ефективним для компаній із чіткою структурою управління, стабільними процесами й можливістю стандартизувати операції у різних країнах.

Другий підхід – системний контроль, який розглядає всі бізнес-процеси підприємства як єдину інтегровану систему. Він акцентує увагу на взаємодії підрозділів, інформаційних потоків та всього ланцюга створення вартості. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити ефективність підприємства та виявити внутрішні дисбаланси, що особливо важливо для великих міжнародних корпорацій.

Третій підхід – процесний контроль, спрямований на оцінку й моніторинг окремих бізнес-процесів на всіх етапах їх виконання. Він є надзвичайно корисним для компаній, що працюють у динамічних галузях, де важливо оптимізувати кожен процес, зменшити витрати й підвищити якість продукції чи послуг.

Четвертий підхід – ризик-орієнтований контроль, що фокусується на виявленні, аналізі та мінімізації ризиків, які можуть вплинути на діяльність підприємства. У міжнародному бізнесі цей підхід набуває особливої ваги через політичні та економічні коливання, різницю у правових нормах, митній політиці та культурних аспектах різних країн.

Загальні характеристики та особливості кожного підходу наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні підходи до визначення контролю у міжнародних бізнес-процесах

Підхід	Суть підходу	Переваги	Сфера застосування
Традиційний контроль	Встановлення стандартів і планів, вимірювання результатів, коригування відхилень	Чітка структура, контроль виконання плану	Стандартизовані процеси, виробництво
Системний контроль	Розгляд бізнес-процесів як інтегрованої системи	Оптимізація взаємодії підрозділів	Великі корпорації, комплексні операції
Процесний контроль	Моніторинг конкретних процесів від початку до кінця	Підвищення ефективності та якості	Операційні процеси, логістика, виробництво
Ризик-орієнтований контроль	Виявлення та оцінка ризиків	Зменшення негативного впливу ризиків	Міжнародні операції, фінансові та інвестиційні рішення

Таким чином, різні підходи до контролю у міжнародних бізнес-процесах дозволяють підприємству комплексно оцінювати свою діяльність і забезпечувати її стабільність в умовах глобальної конкуренції. Кожен із підходів має свої сильні сторони та сферу практичного застосування, тому оптимальний варіант контролю передбачає поєднання кількох методів залежно від особливостей компанії, її стратегічних цілей та специфіки міжнародних ринків.

Поєднання традиційного, системного, процесного та ризик-орієнтованого контролю створює можливість ефективно управляти як внутрішніми операціями підприємства, так і зовнішніми факторами, які формують середовище міжнародного бізнесу. Завдяки цьому компанія може не лише підтримувати відповідність своєї діяльності встановленим стандартам, але і своєчасно реагувати на глобальні виклики, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

3. Принципи побудови ефективної системи контролю

Ефективна система контролю у міжнародному бізнесі є фундаментальним механізмом забезпечення стабільності та результативності діяльності підприємства. Вона дозволяє не лише відстежувати виконання стратегічних і тактичних планів, а й виявляти потенційні проблеми, оптимізувати витрати та мінімізувати ризики, що виникають у процесі ведення бізнесу на зовнішніх ринках. У контексті глобалізації, зростання конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища контроль стає ключовим інструментом підтримки ефективності та адаптивності компаній.

Основою побудови ефективної системи контролю є дотримання низки принципів, які забезпечують її узгодженість, об’єктивність та гнучкість. Ці принципи визначають не лише структуру контрольних механізмів, а й формат взаємодії між різними рівнями управління, підрозділами та міжнародними філіями підприємства.

Першим принципом є **цілеспрямованість**, яка передбачає чітке визначення стратегічних і оперативних цілей контролю. Стратегічний аспект зосереджений на досягненні довгострокової конкурентоспроможності та прибутковості на глобальних ринках, тоді як оперативна цілеспрямованість допомагає керувати поточними процесами та ресурсами. Такий підхід забезпечує узгодження фактичних результатів із запланованими показниками та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Другий принцип – **своєчасність**, що означає проведення контролю у такі строки, які дозволяють оперативно реагувати на виявлені відхилення. У міжнародних операціях затримка може призвести до зриву постачань, фінансових втрат або порушення умов міжнародних контрактів, тому оперативність стає критично важливою.

Третій принцип – **адекватність**, що забезпечує оптимальність і пропорційність контрольних заходів. Контроль має відповідати реальним

потребам та складності бізнес-процесів, уникати надмірного бюрократичного навантаження, але водночас гарантувати достатній рівень нагляду. Це дає змогу зменшити витрати й підвищити ефективність прийняття рішень.

Четвертий принцип – **системність**, який передбачає інтеграцію контрольних процедур у всі процеси підприємства. Системний підхід забезпечує узгоджену роботу підрозділів, взаємозв'язок між стратегічним, оперативним і фінансовим контролем та підтримку прозорості управлінських процесів, що особливо важливо для транснаціональних корпорацій.

П'ятим принципом є **гнучкість**, яка дозволяє системі контролю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, валютних та політичних ризиків, особливостей законодавства різних країн. Гнучкий контроль забезпечує швидке реагування на зміни ринку та дає змогу підтримувати стабільність бізнес-процесів.

Шостим принципом є **економічність**, що передбачає досягнення високої ефективності контролю за мінімальних витрат ресурсів. Використання автоматизованих інформаційних систем, оптимізація кількості перевірок і раціональний розподіл контрольних функцій сприяють зниженню витрат і підвищенню загальної результативності.

Сукупність цих принципів формує основу ефективної системи контролю, яка забезпечує стабільний розвиток підприємства на міжнародних ринках. Узагальнення змісту цих принципів наведено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Основні принципи побудови ефективної системи контролю

Принцип	Суть принципу	Практичне застосування
Цілеспрямованість	Чітке визначення стратегічних та оперативних цілей	Формування KPI, встановлення стандартів виконання
Своєчасність	Оперативне виявлення відхилень і корекція	Регулярний моніторинг, контрольні звіти
Адекватність	Пропорційність контролю складності процесів	Контроль ресурсів, процесів і витрат відповідно до масштабу
Системність	Інтеграція контролю у всі підрозділи та процеси	Використання ERP/SCM систем, звітність між підрозділами
Гнучкість	Адаптація системи до змін зовнішнього середовища	Коригування процедур контролю при змінах ринку або законодавства
Економічність	Мінімізація витрат на контрольні заходи	Оптимізація кількості перевірок, автоматизація процесів

Отже, дотримання принципів побудови ефективної системи контролю є запорукою стабільного функціонування підприємства в умовах міжнародної конкуренції. Вони дозволяють узгодити діяльність різних підрозділів, забезпечити прозорість управлінських процесів і спрямувати зусилля компанії на досягнення стратегічних цілей. Завдяки структурованому та водночас гнучкому контролю підприємство здатне не лише реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати позиції на світових ринках.

У міжнародному бізнесі, де постійно присутні політичні, економічні, правові та культурні ризики, ефективна система контролю перетворюється на

стратегічний інструмент управління. Вона сприяє формуванню стабільної організаційної структури, своєчасному прийняттю рішень, зменшенню невизначеності та забезпечує довгостроковий розвиток підприємства, навіть у нестабільних умовах глобального ринку.

4. Відмінності контролю міжнародних і внутрішніх бізнес-процесів

Контроль у міжнародному бізнесі та у внутрішньому бізнесі має *спільну мету* – забезпечити досягнення поставлених цілей, ефективне використання ресурсів і своєчасне виявлення відхилень. Водночас міжнародний контроль має низку особливостей, які відрізняють його від контролю в межах однієї країни.

Першою відмінністю є **складність зовнішнього середовища**. Міжнародні бізнес-процеси підпорядковуються впливу економічних, політичних, культурних і правових факторів різних країн. Це ускладнює встановлення єдиних стандартів контролю та потребує більш гнучких та адаптивних підходів. Внутрішній контроль, у свою чергу, відбувається в умовах єдиної правової та економічної системи, що спрощує процес встановлення стандартів і процедур.

Другою відмінністю є **валютні та фінансові ризики**. У міжнародному бізнесі контроль включає моніторинг коливань валютних курсів, різниці податкових режимів і фінансових стандартів різних країн. Внутрішній контроль не потребує таких складних фінансових розрахунків і обмежується національною валютою та місцевими стандартами обліку.

Третьою відмінністю є **географічна та часово-просторова розгалуженість процесів**. Міжнародний контроль охоплює підрозділи, розташовані в різних країнах і часових поясах, що вимагає використання автоматизованих систем управління та інформаційних технологій для своєчасного збору і обробки даних. Контроль внутрішніх бізнес-процесів здійснюється локально і, як правило, не потребує складної координації між віддаленими підрозділами.

Четверта відмінність – **ризик політичних і соціальних факторів**. Міжнародні компанії повинні враховувати політичну стабільність, культурні відмінності, соціальні обмеження та специфіку регіональних ринків, що впливає на методи і частоту контролю. Внутрішній бізнес контролює переважно економічні та організаційні аспекти без потреби адаптуватися до зовнішніх культурних чи політичних ризиків.

П’ята відмінність полягає у **рівні стандартизації та регламентованості процесів**. Міжнародні компанії часто застосовують уніфіковані стандарти, які враховують вимоги різних країн та регіонів, а також міжнародні стандарти управління та звітності. Внутрішні бізнес-процеси підпорядковуються національним стандартам і регламентам, що робить контроль більш простим та однорідним.

Таблиця 1.4 – Відмінності контролю міжнародних і внутрішніх бізнес-процесів

Параметр	Контроль внутрішніх процесів	Контроль міжнародних процесів
Складність зовнішнього середовища	Низька, єдина правова та економічна система	Висока, різні економічні, політичні та культурні умови
Валютні та фінансові ризики	Обмежені національною валютою	Високі, пов’язані з валютними коливаннями та міжнародними стандартами
Географія і час	Локальна, одна країна	Розгалужена, підрозділи в різних країнах і часових поясах
Політичні та соціальні ризики	Низькі, стабільне середовище	Високі, враховуються політичні, культурні та соціальні фактори
Стандартизація процесів	Національні стандарти	Міжнародні стандарти, уніфікація процедур для різних країн

Як видно з таблиці 1.4, міжнародний контроль потребує значно ширшого охоплення та інтеграції різнорідних факторів, ніж контроль у внутрішньому бізнесі. Міжнародні компанії змушені враховувати інтереси різних регіонів, адаптувати свої процедури до локальних вимог та розробляти гнучкі стандарти, які можуть працювати у глобальному масштабі. Високий рівень ризику в міжнародному середовищі вимагає застосування більш складних фінансових інструментів, сучасних інформаційних систем і механізмів оперативного контролю.

Водночас внутрішній контроль має низку переваг у вигляді стабільності правового поля, менших фінансових ризиків і можливості застосування єдиних правил для всіх підрозділів. Проте саме міжнародний формат бізнесу формує необхідність постійного вдосконалення методів контролю, що сприяє підвищенню загальної конкурентоспроможності компанії.

Для наочного відображення ключових відмінностей між міжнародними та внутрішніми бізнес-процесами доцільно використовувати графічні схеми, які демонструють взаємозв’язок між різними елементами системи контролю.



Рисунок 1.1 – Відмінності контролю міжнародних і внутрішніх бізнес-процесів

Рисунок 1.1 відображає структурні відмінності між контролем внутрішніх і міжнародних бізнес-процесів. Він графічно показує, що хоча обидва види контролю спрямовані на управління бізнес-процесами, міжнародний контроль включає значно ширший спектр зовнішніх факторів, які впливають на прийняття управлінських рішень. Структура рисунка демонструє розподіл бізнес-процесів на дві основні групи та підкреслює ключові ризики й особливості кожної з них.

Чітко окреслює різницю між внутрішнім і міжнародним контролем. У внутрішньому бізнесі компанії працюють у відносно стабільному та передбачуваному середовищі, де правила ведення бізнесу є єдиними для всіх учасників ринку. Це дозволяє підприємствам створювати стандартизовані процедури контролю та застосовувати уніфіковані методики оцінювання результативності.

На відміну від цього, міжнародний контроль охоплює складну сукупність факторів, що змінюються залежно від країни, регіону або політичної ситуації. Тому міжнародні компанії змушені впроваджувати більш гнучкі та технологічно підтримані системи контролю, здатні адаптуватися до різних умов функціонування. Саме це забезпечує стабільність міжнародних операцій, мінімізацію ризиків та ефективне стратегічне планування у глобальному середовищі.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Контроль – процес перевірки відповідності дій та результатів встановленим стандартам.

Система контролю – комплекс методів, процедур та інструментів для забезпечення ефективності управління.

Міжнародний бізнес-процес – діяльність підприємства, що здійснюється на міжнародних ринках.

Функції контролю – завдання контролю: планування, регулювання, перевірка та коригування процесів.

Методи контролю – способи перевірки та оцінки діяльності (наприклад, аудит, порівняльний аналіз).

Ефективність контролю – здатність контролю досягати поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів.

Фактори впливу – внутрішні та зовнішні умови, що визначають вибір методів контролю.

Ризики контролю – можливі негативні наслідки недостатнього або неправильного контролю.

Конкурентоспроможність – здатність компанії витримувати конкуренцію на світових ринках.

Еволюція підходів – розвиток концепцій та методів контролю протягом часу.

ТЕСТИ

1. Що таке система контролю в міжнародному бізнесі?

a) набір випадкових дій керівника;

b) сукупність методів і процедур оцінювання міжнародної діяльності підприємства;

c) лише фінансовий аудит;

d) моніторинг зовнішнього середовища без прийняття рішень.

2. Який елемент є ключовим у системі контролю міжнародного бізнесу?

a) стиль одягу менеджера;

b) цілі та стандарти оцінювання;

c) рівень зарплати персоналу;

d) кількість підрозділів у компанії.

3. Який підхід найчастіше використовується для визначення контролю у міжнародних бізнес-процесах?

a) творчий підхід;

b) процесний підхід;

c) декоративний підхід;

d) емоційний підхід.

4. Який принцип належить до побудови ефективної системи контролю?

a) хаотичність;

b) системність і послідовність;

c) випадковість перевірок;

d) уникнення зворотного зв’язку.

5. У чому полягає головна відмінність контролю міжнародних і внутрішніх бізнес-процесів?

a) у міжнародному бізнесі контроль відсутній;

b) міжнародний бізнес враховує різні країни, валюти, ризики та середовища;

c) контроль здійснюється тільки іноземними компаніями;

d) внутрішній контроль є складнішим.

6. Яка функція є основною для контролю в міжнародному бізнесі?

a) прикрашання звітів;

b) оцінювання результатів і коригування діяльності;

c) пошук дизайну для логотипу;

d) створення маркетингових слоганів.

7. Який фактор впливає на вибір методів контролю?

a) улюблений колір керівника;

b) масштаби міжнародної діяльності та рівень ризику;

c) наявність корпоративного транспорту;

d) кількість робочих місць у офісі.

8. Що характеризує еволюцію підходів до контролю у міжнародних бізнес-процесах?

a) перехід до хаотичних методів перевірки;

b) розвиток технологій, глобалізація та автоматизація контролю;

c) відмова від використання інформаційних систем;

d) збільшення кількості ручних перевірок.

9. Який ризик виникає при відсутності системного контролю в міжнародній діяльності?

a) покращення фінансових результатів;

b) зменшення необхідності управління;

c) зростання помилок, збитків та неконтрольованих ризиків;

d) зниження конкуренції на ринку.

10. Чому контроль є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства на світових ринках?

a) дозволяє скорочувати виробництво без аналізу;

b) забезпечує стабільність якості, прозорість та ефективність процесів;

c) замінює всі інші функції управління;

d) дає можливість уникнути адаптації до ринку.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «Альфа» планує вихід на міжнародний ринок із новою лінією продукції. Відомо: операційні процеси розподілені між трьома країнами, є валютні ризики та відмінності у місцевому законодавстві.

Завдання:

1. Визначте ключові елементи системи контролю, які необхідно впровадити для міжнародної діяльності компанії:

1) проаналізуйте функції контролю (планування, координація, моніторинг, корекція) у цьому контексті;

2) визначте основні методи контролю, які доцільно застосувати для відстеження ефективності міжнародних бізнес-процесів;

3) оцініть фактори, що можуть впливати на ефективність контролю (культурні, правові, валютні, технологічні).

2. Складіть короткий план заходів для зниження ризиків, пов’язаних із відсутністю системного контролю, та підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які функції контролю в міжнародному бізнесі?
2. Яку роль відіграє контроль як складова управління міжнародною діяльністю?
3. Які фактори впливають на вибір методів контролю в міжнародному бізнесі?
4. Як еволюціонували підходи до контролю у міжнародних бізнес-процесах?
5. Які ризики виникають за відсутності системного контролю у міжнародній діяльності?
6. Як контроль впливає на конкурентоспроможність підприємства на світових ринках?

Рекомендована література: основна: 1-3; додаткова: 7, 9, 10.

ТЕМА 2
ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: засвоєння цілей та завдань контролю у міжнародній діяльності; усвідомлення 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 і 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 і 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 і планових показників
Оптимізація витрат і ресурсів	Раціональне використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів	Контроль виробничих і логістичних витрат, бюджетування
Мінімізація ризиків	Виявлення та нейтралізація потенційних загроз	Контроль валютних ризиків, політичних факторів і партнерів
Підвищення якості продукції	Дотримання стандартів і 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 й 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 в 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. В 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 сутнісні 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 і 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 і ринкових ризиків	Контроль валютних ризиків та ризиків нестабільності ринків
Підвищення конкурентоспроможності	Оптимізація процесів і підвищення якості продукції	Впровадження системи управління якістю ISO 9001
Підтримка управлінських рішень	Надання інформації для прийняття стратегічних рішень	Регулярна аналітика продажів і 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 є ключовим механізмом, який забезпечує якісний зворотний зв'язок між фактичними результатами та очікуваними стратегічними показниками. Завдяки контролю керівництво може відслідковувати виконання намічених планів, своєчасно виявляти відхилення, оцінювати ефективність прийнятих рішень і 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 і 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 і 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 і 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 є ключовою ланкою між плануванням і 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 в таблиці, сприяють

підтриманню 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.

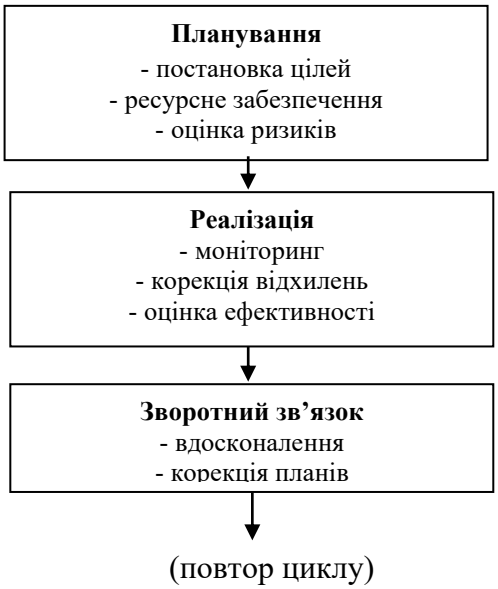


Рисунок 2.2 – Цикл контролю бізнес-процесів на етапах планування та реалізації

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.

ТЕСТИ

1. Яка головна мета системи контролю міжнародних бізнес-процесів?

a) збільшення кількості документів;

b) забезпечення досягнення запланованих результатів у міжнародній діяльності;

c) посилення бюрократії;

d) уникнення спілкування з партнерами.

2. Яке завдання контролю в сфері міжнародної діяльності є ключовим?

a) створення додаткових перевірок без потреби;

b) відстеження виконання міжнародних операцій та їх ефективності;

c) призначення штрафів співробітникам;

d) скорочення персоналу.

3. Як цілі контролю пов'язані зі стратегічними цілями компанії?

a) жодного зв'язку немає;

b) контроль підпорядковується стратегічним цілям і забезпечує їх реалізацію;

c) стратегічні цілі формуються після контролю;

d) контроль замінює стратегічне управління.

4. Яке завдання контролю характерне для етапу планування міжнародних бізнес-процесів?

a) санкціонування виплат працівникам;

b) оцінка відповідності планів ресурсам і ринковим умовам;

c) аналіз дизайну продукції;

d) формування рекламної кампанії.

5. Що є основним завданням контролю на етапі реалізації міжнародних бізнес-процесів?

a) зупинка всіх операцій при найменших відхиленнях;

b) порівняння фактичних результатів із запланованими;

c) формування нових бізнес-ідей;

d) пошук інвесторів.

6. Яке завдання контролю спрямоване на оцінку ефективності міжнародної діяльності?

a) аналіз виконання KPI та рентабельності операцій;

b) вивчення історії компанії;

c) визначення стилю керівництва;

d) ведення діловодства.

7. У чому полягає поєднання контролю з мотивацією персоналу?

a) контроль використовується виключно для покарань;

b) результати контролю застосовують для винагороди та розвитку співробітників;

c) мотивація замінює контроль;

d) контроль і мотивація не мають спільних елементів.

8. Яке завдання контролю є ключовим для мінімізації ризиків у ЗЕД?

a) ігнорування коливань на міжнародних ринках;

b) виявлення відхилень у процесах та загроз зовнішньоекономічним операціям;

c) збільшення обсягу документації;

d) зниження кількості партнерів.

9. Як контроль впливає на фінансову стабільність підприємства?

a) зменшує можливості планування;

b) забезпечує раціональне використання ресурсів та запобігає збиткам;

c) призводить до необґрунтованих витрат;

d) не має жодного впливу.

10. Яка роль контролю у визначенні доцільності виходу на нові ринки?

a) сприяє випадковому вибору країн;

b) дозволяє оцінити ризики, витрати та потенційну ефективність;

c) замінює маркетингові дослідження;

d) обмежує міжнародну діяльність підприємства.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «Дельта» планує вихід на нові міжнародні ринки. Відомо, що існують фінансові, валютні та операційні ризики, а також різниця в законодавстві та культурних особливостях країн.

Завдання:

1. Визначте основні цілі контролю для міжнародної діяльності компанії (стратегічні, операційні, фінансові).
2. Розробіть завдання контролю для планування та реалізації бізнес-процесів у нових країнах.
3. Опишіть, як контроль може поєднуватися з мотивацією персоналу та підвищенням ефективності роботи.
4. Визначте заходи контролю, які мінімізують фінансові та операційні ризики міжнародної діяльності.
5. Проаналізуйте, як контроль може впливати на доцільність виходу компанії на конкретний ринок та підтримку фінансової стабільності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які ключові завдання контролю використовуються для оцінки ефективності міжнародної діяльності?
2. Яким чином контроль поєднується з мотивацією персоналу?
3. Які завдання контролю спрямовані на мінімізацію ризиків у зовнішньоекономічній діяльності?
4. Як контроль впливає на фінансову стабільність підприємства?

5. Яку роль відіграє контроль у визначенні доцільності виходу на нові ринки?

6. Як узгоджуються завдання контролю із загальною стратегією розвитку компанії?

Рекомендована література: основна: 2, 6; додаткова: 1-3.

Змістовий модуль 2
Рівні та напрями контролю в міжнародній діяльності

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. Окрім 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 (табл. 3.1) 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 й 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 й 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 і відхилень, а також на адаптацію діяльності компанії до змін зовнішнього економічного й політичного середовища.

Основним завданням стратегічного контролю у зовнішньоекономічній діяльності (табл. 3.2) 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 в 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 і корекція	Мінімізація ризиків і 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 проєктах та партнерських програмах. Контроль дозволяє визначити ефективність інвестицій, витрати на логістику, маркетинг і 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 і 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 й 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. Водночас 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 та забезпечує

ефективність поточних процесів. Окрім 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, базується на більш конкретних і кількісних показниках, таких 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 в 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	Усі 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 (табл. 3.4) 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 в міжнародному бізнесі

Метод контролю	Суть методу	Основні переваги
Аналіз відхилень	Порівняння фактичних і 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 і правових факторів	Оцінка впливу зовнішнього середовища, прогнозування ризиків
Balanced Scorecard (BSC)	Оцінка ефективності з фінансової, клієнтської, внутрішніх процесів і 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. В разі виявлення відхилень проводиться аналіз причин їх виникнення, що дозволяє своєчасно приймати коригувальні рішення та 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 підготовляти 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.

Окрім 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.

ТЕСТИ

1. Що таке стратегічний контроль у міжнародному бізнесі?

а) щоденне перевіряння всіх операцій;

b) процес оцінки довгострокових цілей та результатів міжнародної діяльності;

c) складання звітів для держави;

d) контроль виключно за фінансовими потоками.

2. Яке завдання стратегічного контролю у зовнішньоекономічній діяльності?

a) забезпечення виконання короткострокових операцій;

b) перевірка відповідності міжнародної діяльності стратегічним цілям компанії;

c) контроль за оформленням документації;

d) організація корпоративних заходів.

3. Чим відрізняється стратегічний контроль від оперативного?

a) стратегічний контроль спрямований на довгострокові цілі, оперативний – на поточні процеси;

b) стратегічний контроль роблять тільки менеджери низького рівня;

c) оперативний контроль не впливає на ефективність;

d) немає відмінностей між ними.

4. Які методи застосовуються в стратегічному контролі міжнародного бізнесу?

a) щотижневі звіти та перевірки складу;

b) аналіз ключових показників, бенчмаркінг, прогнозування та оцінка ризиків;

c) тільки внутрішні перевірки бухгалтерії;

d) проведення корпоративних тренінгів.

5. Яке значення має оперативний контроль у практичній діяльності компанії?

a) забезпечує миттєве реагування на відхилення у міжнародних операціях;

b) замінює стратегічне планування;

c) використовується лише для складання звітів;

d) контролює лише внутрішні процеси.

6. Як взаємодіють стратегічний та оперативний контроль у системі управління?

a) вони існують незалежно один від одного;

b) стратегічний задає довгострокові орієнтири, оперативний – забезпечує їх виконання;

c) обидва контролі застосовуються лише для фінансів;

d) взаємодія не потрібна.

7. Чому стратегічний контроль вважають довгостроковим інструментом розвитку?

a) він фіксує короткострокові відхилення;

b) дозволяє оцінити перспективи і планувати розвиток на роки вперед;

c) він замінює оперативні процедури;

d) використовується тільки для звітності.

8. Які ризики виникають при недостатньому використанні оперативного контролю?

a) неефективне виконання щоденних завдань і збитки від помилок;

b) зростання податкових платежів;

c) збільшення чисельності персоналу;

d) відсутність стратегічних цілей.

9. Як оперативний контроль допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища?

a) дозволяє негайно реагувати на нові ринкові умови та коригувати процеси;

b) створює плани на наступні 10 років;

c) використовується лише для бухгалтерії;

d) запроваджує постійне відкладення рішень.

10. Чому необхідно поєднувати стратегічний і оперативний контроль?

a) щоб скоротити документообіг;

b) для комплексного управління та досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей;

c) щоб уникнути використання KPI;

d) для проведення навчальних семінарів.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «Бета» виходить на три нові міжнародні ринки з різними економічними та регуляторними умовами.

Завдання:

1. Визначте, які елементи стратегічного контролю необхідні для довгострокового розвитку компанії на нових ринках.

2. Опишіть приклади оперативного контролю для забезпечення адаптації компанії до швидких змін зовнішнього середовища (наприклад, валютні коливання, зміни попиту, регуляторні зміни).

3. Проаналізуйте взаємодію стратегічного та оперативного контролю: як результати оперативного контролю можуть впливати на корекцію стратегічного плану.

4. Визначте основні ризики, які можуть виникнути при недостатньому використанні стратегічного або оперативного контролю.

5. Складіть таблицю і представте в ній:

- стратегічні цілі контролю;
- оперативні заходи контролю;
- методи контролю;
- показники оцінки ефективності контролю.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яке значення має оперативний контроль у практичній діяльності компанії?
2. Як стратегічний та оперативний контроль взаємодіють у системі управління?
3. У чому полягає роль стратегічного контролю як довгострокового інструменту розвитку?
4. Які ризики виникають через недостатнє використання оперативного контролю?
5. Як оперативний контроль забезпечує адаптацію компанії до змін зовнішнього середовища?
6. Чому для ефективного управління необхідно поєднувати стратегічний та оперативний рівні контролю?

Рекомендована література: основна: 1, 4, 6; додаткова: 4-6.

ТЕМА 4
ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Мета: засвоєння завдань фінансового контролю, його методів і впливу на прийняття управлінських рішень, стабільність компанії та прозорість бізнес-процесів.

Основні поняття: фінансовий контроль, стабільність компанії, методи фінансового контролю, управлінські рішення, ризики, фінансові показники, управління витратами, ефективні інструменти, прозорість бізнес-процесів, зовнішньоекономічна діяльність.

План

1. Завдання фінансового контролю в міжнародній діяльності.
2. Значення фінансового контролю для стабільності компанії на міжнародних ринках.
3. Методи фінансового контролю у зовнішньоекономічній діяльності.
4. Вплив фінансового контролю на прийняття управлінських рішень.

1. Завдання фінансового контролю в міжнародній діяльності

Фінансовий контроль у міжнародній діяльності є ключовим елементом управління підприємством, що забезпечує ефективне використання фінансових ресурсів, своєчасне виявлення відхилень від фінансових планів та прийняття коригувальних заходів. Він спрямований на досягнення стабільності та прибутковості компанії на глобальних ринках, оптимізацію фінансових потоків, а також забезпечення відповідності фінансової діяльності стратегічним та оперативним цілям підприємства. Основні завдання фінансового контролю представлено в таблиці 4.1.

Основним завданням фінансового контролю є **забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами у міжнародних операціях**, що включає контроль за доходами, витратами, інвестиціями, кредитами та іншими фінансовими показниками. Це дозволяє підприємству своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати витрати, підвищувати рентабельність і забезпечувати стабільний розвиток на зовнішніх ринках.

Фінансовий контроль у міжнародній діяльності також спрямований на **моніторинг валютних ризиків та коливань курсу валют**, що є важливим для компаній, які ведуть експортно-імпортну діяльність. Виявлення та управління валютними ризиками дозволяє знизити негативний вплив на фінансові результати підприємства та забезпечити стабільність прибутку.

Ще одним завданням фінансового контролю є **оцінка ефективності інвестицій у міжнародні проєкти та дочірні підприємства**, включаючи аналіз рентабельності, термін окупності та вплив на загальні фінансові показники компанії. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та спрямовувати ресурси на пріоритетні напрямки розвитку.

Фінансовий контроль також передбачає **аналіз витрат на глобальні операції та логістику**, що дозволяє підприємству оптимізувати витрати на виробництво, транспортування та просування товарів на зовнішніх ринках. Він забезпечує прозорість фінансових потоків, контроль за дотриманням бюджетів і своєчасну підготовку фінансових звітів для керівництва та партнерів.

Важливим завданням фінансового контролю є **забезпечення дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності та податкового законодавства**, що дозволяє уникати юридичних ризиків, штрафів і негативного впливу на репутацію компанії на глобальних ринках.

Таблиця 4.1 – Основні завдання фінансового контролю в міжнародній діяльності

Завдання фінансового контролю	Мета виконання	Методи та інструменти
Управління фінансовими ресурсами	Забезпечення ефективного використання коштів	Фінансове планування, бюджетування, аналіз KPIs
Моніторинг валютних ризиків	Зменшення негативного впливу коливань валют	Хеджування, валютний аналіз, моніторинг курсів
Оцінка ефективності міжнародних інвестицій	Прийняття обґрунтованих рішень щодо вкладень	ROI, термін окупності, аналіз ризиків
Контроль витрат на міжнародні операції	Оптимізація витрат на виробництво та логістику	План-фактний аналіз, ERP-системи, аудит витрат
Дотримання міжнародних стандартів і законодавства	Уникнення юридичних ризиків і штрафів	Міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), податковий аудит

Таким чином, фінансовий контроль у міжнародній діяльності виконує комплексну роль, яка охоплює управління фінансовими ресурсами, моніторинг валютних ризиків, оцінку ефективності інвестицій, контроль витрат та дотримання законодавчих вимог. Він забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищує ефективність бізнес-процесів і сприяє досягненню конкурентних переваг на міжнародних ринках.

2. Значення фінансового контролю для стабільності компанії на міжнародних ринках

Фінансовий контроль є одним із ключових чинників забезпечення стабільності компанії на міжнародних ринках, оскільки він дозволяє підприємству ефективно управляти фінансовими ресурсами, своєчасно виявляти ризики та приймати коригувальні рішення. В умовах глобальної економіки компанії стикаються з численними викликами, такими як коливання валютних курсів, політичні та економічні зміни, нестабільність міжнародних ринків та жорстка конкуренція. Фінансовий контроль дозволяє мінімізувати негативний вплив цих факторів і забезпечити стабільний розвиток підприємства.

Завдяки фінансовому контролю компанія може **забезпечувати своєчасне фінансування міжнародних проєктів та операцій**, що є критично важливим

для підтримки безперервності бізнес-процесів. Контроль за грошовими потоками дозволяє планувати витрати, управляти оборотним капіталом, уникати дефіциту фінансових ресурсів і забезпечувати достатній рівень ліквідності для виконання зобов'язань перед партнерами та контрагентами.

Фінансовий контроль також сприяє **зниженню ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями та нестабільністю ринків**. Компанії, що ведуть зовнішньоекономічну діяльність, можуть використовувати різноманітні фінансові інструменти, зокрема хеджування та валютне страхування, для стабілізації фінансових результатів і запобігання втратам через непередбачувані зміни курсів валют.

Ще одним важливим аспектом є **контроль ефективності інвестицій у міжнародні проєкти та дочірні підприємства**, що дозволяє компанії оптимально розподіляти ресурси, оцінювати ризики та дохідність, а також приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку бізнесу. Це забезпечує підвищення прибутковості та конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Фінансовий контроль також сприяє **дотриманню міжнародних стандартів фінансової звітності та податкового законодавства**, що зменшує ймовірність юридичних проблем, штрафів і репутаційних ризиків. Дотримання міжнародних норм і стандартів підвищує довіру партнерів, інвесторів і регуляторних органів, що є важливим чинником стабільності компанії.

Окрім того, фінансовий контроль забезпечує **прозорість та своєчасну підготовку фінансових звітів**, що дозволяє керівництву компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення і планувати розвиток підприємства з урахуванням глобальних тенденцій. Завдяки цьому компанія може підтримувати баланс між доходами та витратами, уникати фінансових криз і забезпечувати стабільність на міжнародних ринках. У таблиці 4.2. охарактеризовано значення фінансового контролю.

Таблиця 4.2 – Значення фінансового контролю для стабільності компанії

Напрямок фінансового контролю	Значення для стабільності компанії
Управління грошовими потоками	Забезпечує своєчасне фінансування проєктів і підтримку ліквідності
Контроль валютних ризиків	Мінімізує втрати від коливання курсів валют
Контроль інвестицій	Оптимізує розподіл ресурсів та підвищує прибутковість
Дотримання стандартів та законодавства	Зменшує юридичні ризики та підвищує довіру партнерів
Прозорість фінансових звітів	Забезпечує обґрунтовані управлінські рішення та планування

Фінансовий контроль у міжнародній діяльності є фундаментальним інструментом забезпечення стабільності компанії. Він дозволяє ефективно управляти фінансами, мінімізувати ризики, контролювати інвестиції та витрати, дотримуватися міжнародних стандартів і підтримувати високий рівень ліквідності та прибутковості. Все це сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищує його конкурентоспроможність на глобальних ринках.

3. Методи фінансового контролю у зовнішньоекономічній діяльності

Фінансовий контроль у зовнішньоекономічній діяльності є важливою складовою управління підприємством, оскільки дозволяє забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів у міжнародних операціях, знизити ризики та підтримувати стабільність компанії на глобальних ринках. Методологія фінансового контролю (табл. 4.3) включає комплекс інструментів і підходів, що дозволяють оцінювати ефективність діяльності, аналізувати фінансові потоки та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таблиця 4.3 – Основні методи фінансового контролю в зовнішньоекономічній діяльності

Метод контролю	Суть методу	Основні переваги
Бюджетування та контроль бюджету	Розробка планів доходів і витрат, порівняння плану з фактом	Виявлення відхилень, оптимізація фінансових результатів
План-фактний аналіз	Порівняння планових і фактичних показників	Оцінка ефективності міжнародних операцій
Аналіз фінансових коефіцієнтів	Оцінка ліквідності, платоспроможності, рентабельності	Виявлення ризиків, оцінка фінансового стану
Фінансовий аудит та внутрішній контроль	Перевірка фінансових операцій та бухгалтерських документів	Забезпечує прозорість і довіру партнерів
Управління валютними ризиками	Використання хеджування, валютних опціонів та інших інструментів	Стабілізація фінансових результатів та прибутку

Одним із основних методів фінансового контролю є **бюджетування та контроль виконання бюджету**. Цей метод передбачає розробку планів доходів і витрат для міжнародних операцій та порівняння фактичних показників із запланованими. Аналіз відхилень дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, визначати причини перевищення витрат або недоотримання доходів і приймати коригувальні заходи для оптимізації фінансових результатів.

Широко застосовується також **план-фактний аналіз**, який дозволяє порівнювати планові та фактичні фінансові показники підприємства у зовнішньоекономічній діяльності. Цей метод дає змогу оцінювати ефективність управління витратами, прибутковість міжнародних операцій та досягнення фінансових цілей, а також визначати потребу у внесенні змін до фінансової стратегії.

Ще одним важливим методом є **аналіз фінансових коефіцієнтів**, який передбачає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства. Використання фінансових коефіцієнтів дозволяє визначити фінансовий стан компанії, оцінити ризики, пов’язані з міжнародною діяльністю, та своєчасно реагувати на загрози.

Метод **фінансового аудиту та внутрішнього контролю** передбачає комплексну перевірку фінансових операцій, бухгалтерських документів і звітності підприємства. Це дозволяє виявляти порушення, недоліки у веденні

обліку та управлінні фінансами, забезпечує прозорість міжнародних фінансових потоків та підвищує довіру партнерів і інвесторів.

Додатково застосовується **управління валютними ризиками**, що включає використання хеджування, валютних опціонів та інших фінансових інструментів для захисту від коливань курсу валют. Цей метод дозволяє стабілізувати фінансові результати міжнародних операцій, знизити ризик збитків та забезпечити стабільний прибуток компанії.

Усі ці методи в комплексі дозволяють підприємству ефективно управляти фінансовими потоками, контролювати витрати й доходи, знижувати ризики та забезпечувати стабільність діяльності на міжнародних ринках. Вони формують основу для прийняття стратегічних фінансових рішень і підтримки конкурентоспроможності компанії.

4. Вплив фінансового контролю на прийняття управлінських рішень

Фінансовий контроль у міжнародній діяльності безпосередньо впливає на процес прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує керівництво достовірною та своєчасною фінансовою інформацією. Він дозволяє оцінювати поточний стан компанії, аналізувати фінансові результати, визначати відхилення від планових показників і прогнозувати розвиток бізнесу на міжнародних ринках.

Одним із основних аспектів впливу фінансового контролю є **забезпечення обґрунтованості рішень щодо інвестицій**. Контроль дозволяє оцінити дохідність міжнародних проєктів, ризики вкладень і термін окупності інвестицій. Завдяки цьому керівництво може приймати рішення про доцільність фінансування нових проєктів або розширення діяльності на нових ринках, мінімізуючи можливі фінансові втрати.

Фінансовий контроль також сприяє **ефективному управлінню витратами**. Завдяки аналізу фінансових потоків, план-фактному аналізу та оцінці рентабельності підрозділів керівництво може приймати рішення щодо оптимізації витрат, перегляду бюджетів та підвищення ефективності міжнародних операцій. Це дозволяє забезпечити баланс між доходами та витратами й підвищити прибутковість компанії.

Ще одним важливим аспектом є **управління ризиками та фінансовою стабільністю**. Завдяки фінансовому контролю керівництво отримує інформацію про валютні ризики, кредитні зобов’язання та інші фінансові загрози. Це дозволяє приймати своєчасні рішення щодо хеджування, страхування ризиків або зміни фінансової стратегії, що забезпечує стабільність діяльності компанії на міжнародних ринках.

Фінансовий контроль також забезпечує **прозорість та достовірність фінансової звітності**, що є основою для прийняття стратегічних та оперативних рішень. Керівництво може швидко оцінювати фінансовий стан підприємства, визначати пріоритети розвитку, планувати ресурси та реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Таблиця 4.4 – Вплив фінансового контролю на управлінські рішення

Напрямок контролю	Вплив на прийняття рішень	Приклад застосування
Контроль інвестицій	Прийняття обґрунтованих рішень щодо фінансування проєктів	Вибір міжнародного ринку для запуску нового продукту
Контроль витрат	Оптимізація витрат і підвищення рентабельності	Перегляд бюджету підрозділу або проєкту
Моніторинг валютних ризиків	Прийняття рішень щодо хеджування та страхування	Використання валютних опціонів для зниження ризику
Аналіз фінансових потоків	Планування ресурсів і забезпечення ліквідності	Перерозподіл коштів між дочірніми компаніями
Прозорість фінансової звітності	Підтримка стратегічних рішень і довіри партнерів	Прийняття рішень щодо виходу на нові ринки

Таким чином, фінансовий контроль виступає ключовим інструментом прийняття управлінських рішень у міжнародній діяльності. Він забезпечує своєчасну, достовірну та структуровану інформацію про фінансовий стан підприємства, дозволяє оцінювати ефективність інвестицій, контролювати витрати та управляти ризиками. Завдяки цьому керівництво може приймати обґрунтовані рішення, що підвищують стабільність, ефективність і конкурентоспроможність компанії на міжнародних ринках.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Фінансовий контроль – перевірка правильності та ефективності фінансової діяльності.

Стабільність компанії – здатність забезпечувати постійні фінансові результати.

Методи фінансового контролю – аудит, бюджетування, аналіз фінансових показників.

Управлінські рішення – дії керівництва на основі фінансових даних.

Ризики – загрози фінансових втрат.

Фінансові показники – числові критерії оцінки фінансового стану.

Управління витратами – контроль і оптимізація витрат підприємства.

Ефективні інструменти – засоби для досягнення точного фінансового контролю.

Прозорість бізнес-процесів – відкритість і зрозумілість фінансових потоків.

Зовнішньоекономічна діяльність – фінансові операції на міжнародних ринках.

ТЕСТИ

1. Що таке фінансовий контроль у міжнародному бізнесі?

а) щоденна перевірка документів;

b) процес моніторингу фінансової діяльності компанії для забезпечення її стабільності та ефективності;

c) контроль за особистими витратами менеджерів;

d) тільки аудит бухгалтерії.

2. Яке основне завдання фінансового контролю в міжнародній діяльності?

a) збір статистичних даних;

b) забезпечення стабільності та прозорості фінансових процесів компанії на міжнародних ринках;

c) складання щомісячних звітів для податкових органів;

d) контроль за оформленням контрактів.

3. Яке значення фінансового контролю для прийняття управлінських рішень?

a) допомагає швидко реагувати на фінансові відхилення та планувати ресурси;

b) замінює стратегічне планування;

c) забезпечує лише внутрішню звітність;

d) використовується виключно для аудиту.

4. Які методи застосовують у фінансовому контролі міжнародного бізнесу?

a) аналіз фінансових показників, аудит, бюджетування, звітність;

b) перевірка особистих рахунків менеджерів;

c) організація корпоративних заходів;

d) контроль за стилем одягу персоналу.

5. Які ризики мінімізує фінансовий контроль?

a) податкові ризики, ризики перевитрат, ризики шахрайства;

b) ризики конкуренції;

c) ризики зміни ринкових тенденцій;

d) ризики відсутності стратегічного плану.

6. У чому полягає відмінність фінансового контролю в міжнародному бізнесі та внутрішній діяльності?

a) у міжнародному бізнесі він включає валютні ризики, транснаціональні фінансові потоки та регулювання різних країн;

b) у внутрішньому бізнесі контролюють тільки продажі;

c) немає відмінностей;

d) міжнародний контроль не використовує фінансові показники.

7. Як використовуються фінансові показники в системі контролю бізнес-процесів?

a) для аналізу витрат, доходів, прибутковості та ефективності ресурсів;

b) для перевірки особистих доходів співробітників;
c) лише для складання звітів;
d) для визначення стилю управління.

8. Який взаємозв'язок фінансового контролю з управлінням витратами?

a) контроль дозволяє оптимізувати витрати і запобігати перевитратам;
b) контроль не впливає на витрати;
c) контроль застосовується лише для доходів;
d) контроль зменшує потребу у звітності.

9. Які інструменти є ефективними для фінансового контролю міжнародних компаній?

a) бюджетування, внутрішній аудит, фінансовий аналіз, KPI;
b) перевірка особистих рахунків співробітників;
c) контроль корпоративного стилю;
d) організація навчальних семінарів.

10. Чому фінансовий контроль вважають засобом забезпечення прозорості бізнес-процесів?

a) він дозволяє своєчасно виявляти помилки, відхилення та ризики у фінансових операціях;
b) він замінює управлінські рішення;
c) він не впливає на прийняття рішень;
d) він потрібен тільки для внутрішньої звітності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «Гамма» здійснює експорт продукції до трьох різних країн із різними валютними та податковими режимами.

Завдання:

1. Визначте ключові завдання фінансового контролю для забезпечення стабільності компанії на цих ринках.
2. Опишіть методи фінансового контролю, які можна застосувати для контролю валютних ризиків, управління витратами та прибутковістю.
3. Проаналізуйте, як результати фінансового контролю можуть впливати на прийняття управлінських рішень у компанії.
4. Визначте основні ризики, які можуть виникнути при відсутності ефективного фінансового контролю в міжнародній діяльності.
5. Наведіть приклади реальних міжнародних компаній, які успішно використовують фінансовий контроль для підвищення прозорості бізнес-процесів та стабільності на глобальних ринках.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які ризики мінімізує фінансовий контроль?
2. Чим відрізняється фінансовий контроль у міжнародному бізнесі від фінансового контролю у внутрішній діяльності?
3. Як використовуються фінансові показники в системі контролю бізнес-процесів?
4. Який взаємозв'язок існує між фінансовим контролем та управлінням витратами?
5. Які інструменти фінансового контролю є найбільш ефективними для міжнародних компаній?
6. Як фінансовий контроль сприяє забезпеченню прозорості бізнес-процесів?

Рекомендована література: основна: 2, 5; додаткова: 2, 8, 11.

Змістовий модуль 3
Контроль ефективності та ресурсного забезпечення міжнародних бізнес-процесів

ТЕМА 5
КОНТРОЛЬ ВИТРАТ І РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета: засвоєння методів контролю витрат і результативності бізнес-процесів, їх впливу на прибутковість та взаємозв'язку з фінансовою стратегією компанії.

Основні поняття: контроль витрат, результативність бізнес-процесів, прибутковість, методи контролю витрат, оцінка ефективності, небезпека відсутності контролю, оптимізація витрат, інформаційні системи, цінова політика, фінансова стратегія.

План

1. Контроль витрат як ключовий фактор ефективності міжнародних бізнес-процесів.
2. Методи контролю витрат у міжнародному бізнесі.
3. Вплив контролю витрат на прибутковість зовнішньоекономічної діяльності.
4. Контроль результативності бізнес-процесів у міжнародній діяльності.

1. Контроль витрат як ключовий фактор ефективності міжнародних бізнес-процесів

Контроль витрат у міжнародних бізнес-процесах є одним із основних інструментів управління, який забезпечує ефективність і конкурентоспроможність підприємства на глобальних ринках. Він дозволяє підприємствам не лише стежити за фінансовими потоками, а й оптимізувати витрати, підвищувати рентабельність і забезпечувати стабільність діяльності у складних умовах зовнішньоекономічного середовища.

Ефективний контроль витрат сприяє **зменшенню фінансових ризиків**, пов'язаних із коливанням валютних курсів, змінами цін на ресурси, логістичними витратами та іншими факторами, що впливають на міжнародну діяльність компанії. Це дозволяє керівництву приймати своєчасні рішення щодо оптимізації витрат, перегляду бюджетів і впровадження більш ефективних процесів управління.

Контроль витрат також забезпечує **оптимізацію використання ресурсів підприємства**, включаючи матеріальні, фінансові та людські ресурси. Це дозволяє компанії зменшувати надлишкові витрати, підвищувати продуктивність і ефективність бізнес-процесів у виробництві, закупівлях, логістиці та маркетингу.

Ще одним важливим аспектом є **підвищення прозорості фінансової діяльності** підприємства. Контроль витрат дозволяє відстежувати розподіл коштів між підрозділами, аналізувати причини перевищення витрат і забезпечувати достовірність фінансової звітності. Завдяки цьому керівництво може планувати розвиток підприємства та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Контроль витрат тісно пов'язаний із **управлінням ризиками та стратегічним плануванням**. Своєчасне виявлення відхилень від планових показників дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, уникати фінансових втрат і забезпечувати стабільний розвиток на міжнародних ринках.

Таблиця 5.1 – Основні аспекти контролю витрат у міжнародних бізнес-процесах

Аспект контролю витрат	Значення для ефективності бізнес-процесів
Зменшення фінансових ризиків	Контроль за валютними коливаннями, змінами цін та логістикою
Оптимізація використання ресурсів	Підвищення продуктивності та ефективності підрозділів
Підвищення прозорості фінансової діяльності	Аналіз причин перевищення витрат, достовірність звітності
Управління ризиками та планування	Адаптація до змін зовнішнього середовища, мінімізація втрат

Контроль витрат є ключовим фактором ефективності міжнародних бізнес-процесів. Він дозволяє підприємству оптимізувати ресурси, підвищувати рентабельність, знижувати ризики, забезпечувати прозорість фінансової діяльності та підтримувати стабільність на глобальних ринках.

2. Методи контролю витрат у міжнародному бізнесі

Контроль витрат у міжнародному бізнесі є важливим елементом управління підприємством, що дозволяє забезпечити ефективність бізнес-процесів, оптимізацію ресурсів і підвищення прибутковості компанії на глобальних ринках. Методи контролю витрат передбачають використання системного підходу до оцінки фінансових потоків, планування та аналізу витрат, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення.

Одним із ключових методів є **бюджетування і контроль виконання бюджету**, який передбачає розробку планів доходів і витрат для міжнародних операцій та їх регулярний аналіз. Порівняння фактичних витрат із плановими дозволяє виявляти перевитрати, оцінювати ефективність використання ресурсів та своєчасно вживати заходів для оптимізації витрат.

Метод **план-фактного аналізу** передбачає порівняння фактичних фінансових показників із плановими значеннями для оцінки ефективності діяльності підприємства. Використання цього методу дозволяє визначити, у

яких підрозділах або процесах виникають перевитрати, а також своєчасно впроваджувати коригувальні заходи.

Ще одним ефективним методом є **аналіз собівартості продукції та послуг**, який дозволяє визначати структуру витрат і виявляти статті, що найбільше впливають на загальну рентабельність. Цей метод допомагає керівництву приймати рішення щодо зниження витрат, оптимізації виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Метод **фінансового аудиту та внутрішнього контролю** передбачає перевірку фінансових операцій, документів і звітності підприємства. Він дозволяє виявляти порушення, недоліки у веденні обліку й управлінні витратами, забезпечує прозорість фінансових потоків і підвищує довіру партнерів і інвесторів.

Окрім того, у міжнародному бізнесі застосовуються **системи автоматизованого обліку та контролю витрат (ERP-системи)**, які дозволяють в режимі реального часу відстежувати витрати на всіх етапах бізнес-процесів, аналізувати ефективність підрозділів і прогнозувати фінансові потреби. Використання таких систем підвищує оперативність прийняття рішень і зменшує ризик помилок.

Таблиця 5.2 – Основні методи контролю витрат у міжнародному бізнесі

Метод контролю	Суть методу	Переваги для компанії
Бюджетування та контроль бюджету	Планування доходів і витрат, порівняння плану з фактом	Виявлення перевитрат, оптимізація витрат
План-фактний аналіз	Порівняння фактичних і планових показників	Виявлення неефективних процесів
Аналіз собівартості продукції та послуг	Вивчення структури витрат і статей, що впливають на рентабельність	Оптимізація виробничих процесів, підвищення прибутковості
Фінансовий аудит і внутрішній контроль	Перевірка операцій, документів і звітності	Прозорість фінансових потоків, підвищення довіри партнерів
ERP-системи	Автоматизований облік і контроль витрат у реальному часі	Оперативне прийняття рішень, мінімізація помилок

Використання комплексних методів контролю витрат у міжнародному бізнесі дозволяє підприємству підвищити ефективність діяльності, зменшити фінансові ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити стабільність на глобальних ринках.

3. Вплив контролю витрат на прибутковість зовнішньоекономічної діяльності

Контроль витрат є ключовим інструментом підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності компанії. Він забезпечує систематичний аналіз фінансових потоків, дозволяє виявляти перевитрати, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати ефективність міжнародних операцій. Завдяки контролю витрат керівництво може приймати обґрунтовані

управлінські рішення, що безпосередньо впливають на зростання прибутку підприємства.

Ефективний контроль витрат дозволяє **зменшити собівартість продукції та послуг**, що підвищує маржинальність і забезпечує конкурентоспроможність компанії на зовнішніх ринках. Наприклад, аналіз витрат на логістику, закупівлі та виробництво дає змогу визначити статті, де можливо скоротити витрати без зниження якості продукції.

Контроль витрат також сприяє **оптимізації бюджетів міжнародних проєктів**. Порівняння планових і фактичних витрат дозволяє своєчасно виявляти перевитрати та вживати заходів для їх усунення. Це допомагає підвищити ефективність використання фінансових ресурсів і збільшити чистий прибуток від зовнішньоекономічної діяльності.

Ще одним важливим аспектом є **зниження фінансових ризиків**, пов'язаних із коливанням валютних курсів, змінами цін на сировину та логістичні витрати. Контроль витрат дозволяє своєчасно реагувати на негативні фінансові зміни, застосовувати хеджування та інші методи зниження ризиків, що безпосередньо впливає на прибутковість.

Контроль витрат також забезпечує **підвищення прозорості фінансової діяльності**, що дозволяє керівництву швидко оцінювати фінансовий стан компанії, планувати розвиток і приймати стратегічні рішення щодо міжнародних операцій. Прозорість сприяє зменшенню непотрібних витрат і підвищенню рентабельності бізнесу.

Таблиця 5.3 – Вплив контролю витрат на прибутковість зовнішньоекономічної діяльності

Напрямок контролю витрат	Вплив на прибутковість	Приклад застосування
Зменшення собівартості продукції	Підвищення маржинальності та рентабельності	Оптимізація логістики та виробничих процесів
Контроль бюджетів проєктів	Ефективне використання фінансових ресурсів	Аналіз план-факт для міжнародних проєктів
Зниження фінансових ризиків	Мінімізація втрат через валютні коливання або непередбачувані витрати	Використання хеджування валютних ризиків
Підвищення прозорості фінансової діяльності	Прийняття обґрунтованих стратегічних рішень	Контроль витрат у підрозділах та дочірніх компаніях

Таким чином, контроль витрат є важливим механізмом підвищення прибутковості зовнішньоекономічної діяльності. Він дозволяє оптимізувати фінансові ресурси, зменшувати витрати, управляти ризиками та підвищувати ефективність міжнародних операцій. Ефективне застосування методів контролю витрат забезпечує стабільне зростання прибутку й підвищення конкурентоспроможності компанії на глобальних ринках.

4. Контроль результативності бізнес-процесів у міжнародній діяльності

Контроль результативності бізнес-процесів у міжнародній діяльності є невід'ємною складовою системи управління компанією, оскільки він дозволяє оцінювати ефективність виконання стратегічних та операційних завдань, виявляти відхилення від планових показників та своєчасно коригувати діяльність підрозділів. Цей контроль спрямований на забезпечення високої продуктивності, оптимізації ресурсів та підвищення прибутковості підприємства на глобальних ринках. Методи контролю охарактеризовано в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4 – Методи контролю результативності бізнес-процесів

Метод контролю результативності	Суть методу	Вплив на міжнародну діяльність
Оцінка ключових показників ефективності (KPI)	Вимірювання досягнення стратегічних та операційних цілей	Дозволяє виявляти відхилення та приймати коригувальні рішення
Аналіз продуктивності підрозділів	Порівняння фактичних результатів із плановими показниками	Підвищення ефективності операцій та управління ресурсами
Оцінка якості продукції та послуг	Контроль відповідності стандартам і вимогам ринку	Підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках
Моніторинг ланцюгів постачання	Контроль своєчасності та ефективності поставок	Оптимізація логістики та зниження витрат
Прозорість і достовірність інформації	Надання керівництву достовірних даних для прийняття рішень	Підтримка стратегічного планування та управлінських рішень

Основна мета контролю результативності полягає у **вимірюванні досягнення ключових показників ефективності (KPI)**, що відображають успішність виконання бізнес-процесів. Це дозволяє керівництву визначати, наскільки діяльність компанії відповідає стратегічним цілям і стандартам, а також оперативно виявляти проблемні зони.

Контроль результативності включає використання методів **аналізу продуктивності підрозділів, оцінки якості продукції та послуг, а також порівняння фактичних результатів із плановими показниками**. Такі підходи дозволяють підвищити ефективність міжнародних операцій, оптимізувати витрати та забезпечити конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

Ще одним важливим аспектом є **моніторинг процесів у ланцюгах постачання та логістиці**, що дозволяє контролювати своєчасність поставок, якість обслуговування клієнтів та ефективність використання ресурсів. Завдяки цьому компанія може швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень результативності бізнес-процесів.

Контроль результативності також забезпечує **підвищення прозорості та достовірності інформації**, необхідної для прийняття управлінських рішень. Керівництво отримує змогу аналізувати фінансові та операційні результати, визначати пріоритети розвитку й планувати ресурси для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, контроль результативності бізнес-процесів у міжнародній діяльності дозволяє підприємству підвищити ефективність роботи підрозділів, оптимізувати ресурси, знизити витрати та забезпечити стабільне зростання прибутковості. Ефективне впровадження цього контролю сприяє зміцненню конкурентних позицій компанії на глобальних ринках і досягненню стратегічних цілей.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Контроль витрат – процес перевірки та обмеження витрат підприємства.

Результативність бізнес-процесів – досягнення цілей компанії через ефективну роботу процесів.

Прибутковість – співвідношення доходів і витрат.

Методи контролю витрат – аудит, бюджетування, аналіз витрат.

Оцінка ефективності – вимірювання результатів бізнес-процесів.

Небезпека відсутності контролю – ризики перевитрат і фінансових втрат.

Оптимізація витрат – покращення використання ресурсів для зниження витрат.

Інформаційні системи – програмні засоби для контролю фінансів і витрат.

Цінова політика – встановлення цін на продукцію з урахуванням витрат.

Фінансова стратегія – довгострокові плани щодо управління фінансами компанії.

ТЕСТИ

1. Що таке контроль витрат у міжнародному бізнесі?

a) перевірка особистих витрат співробітників;

b)система моніторингу та оцінки витрат компанії для забезпечення ефективності зовнішньоекономічної діяльності;

c) щоденна перевірка касових операцій;

d) контроль лише внутрішніх закупівель.

2. Яке основне завдання контролю витрат у міжнародній діяльності?

a) оптимізація витрат і підвищення прибутковості бізнес-процесів;

b) складання щомісячних фінансових звітів;

c) контроль за стилем одягу персоналу;

d) аналіз валютних курсів без впливу на витрати.

3. Які методи застосовуються для контролю витрат у міжнародному бізнесі?

a) бюджетування, аудит, фінансовий аналіз, контроль витрат на проєкти;
b) контроль особистих рахунків співробітників;
c) організація корпоративних заходів;
d) контроль за роботою офісної техніки.

4. Як контроль витрат впливає на прибутковість зовнішньоекономічної діяльності?

a) дозволяє знизити непотрібні витрати та підвищити рентабельність;
b) замінює управлінські рішення;
c) не має впливу на прибутковість;
d) потрібен лише для складання звітів.

5. Що таке контроль результативності бізнес-процесів у міжнародній діяльності?

a) оцінка ефективності виконання завдань, досягнення цілей та використання ресурсів;
b) перевірка особистих доходів менеджерів;
c) складання статистичних звітів;
d) контроль за корпоративним стилем.

6. Які показники використовуються для оцінки ефективності витрат у ЗЕД?

a) рентабельність, собівартість продукції, ROI, коефіцієнти ефективності;
b) лише загальні доходи;
c) кількість співробітників у компанії;
d) кількість проведених нарад.

7. Які небезпеки виникають при відсутності належного контролю витрат?

a) перевитрати, зниження прибутковості, фінансові ризики;
b) швидке зростання прибутку;
c) підвищення ефективності управління;
d) зменшення обсягу продажів через контроль.

8. Як використовуються інформаційні системи у контролі витрат?

a) автоматизують збір даних, аналіз витрат і формування звітності;
b) тільки для обліку особистих витрат;
c) для контролю корпоративного стилю;
d) не використовуються у міжнародному бізнесі.

9. Як контроль витрат впливає на формування цінової політики підприємства?

a) дозволяє визначити оптимальні ціни, враховуючи витрати та рентабельність;
b) не впливає на ціни;
c) тільки підвищує витрати;
d) використовується для контролю зарплат співробітників.

10. Який взаємозв'язок контролю витрат із загальною фінансовою стратегією компанії?

a) контроль витрат забезпечує досягнення стратегічних цілей і фінансову стабільність;
b) контроль витрат замінює фінансову стратегію;
c) контроль витрат не пов'язаний зі стратегією;
d) контроль витрат потрібен лише для внутрішньої звітності.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Підприємство «Сигма» експортує продукцію до трьох зарубіжних ринків і планує оптимізувати витрати для підвищення прибутковості.

Завдання:

1. Визначте ключові методи контролю витрат, які можуть бути застосовані на різних етапах міжнародного бізнес-процесу.
2. Опишіть, як контроль витрат впливає на результативність бізнес-процесів і прибутковість компанії.
3. Проаналізуйте наслідки відсутності належного контролю витрат у зовнішньоекономічній діяльності.
4. Запропонуйте приклади використання інформаційних систем для контролю витрат і оптимізації бізнес-процесів.
5. Поясніть, як контроль витрат взаємопов'язаний із фінансовою стратегією та формуванням цінової політики підприємства.
6. Наведіть практичний приклад міжнародної компанії, яка ефективно використовує контроль витрат для підвищення ефективності ЗЕД.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які показники використовуються для оцінки ефективності витрат у зовнішньоекономічній діяльності?
2. Які небезпеки виникають через відсутність належного контролю витрат?
3. Як інформаційні системи застосовуються у контролі витрат?
4. Які існують приклади оптимізації витрат у міжнародній діяльності?
5. Як контроль витрат впливає на формування цінової політики підприємства?
6. Який взаємозв'язок між контролем витрат і загальною фінансовою стратегією компанії?

Рекомендована література: основна: 1, 4, 6; додаткова: 2-5, 10.

ТЕМА 6
ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: засвоєння ролі інформації та інформаційних систем у контролі бізнес-процесів; ознайомлення з вимогами до достовірності та своєчасності даних для управлінських рішень.

Основні поняття: інформаційне забезпечення, джерела інформації, своєчасність інформації, достовірність даних, інформаційні системи, цифровізація, обробка інформації, підтримка управлінських рішень, ризики інформації, контроль бізнес-процесів.

План

1. Інформація як ресурс системи контролю бізнес-процесів.
2. Джерела інформації у міжнародному бізнесі.
3. Вимоги до інформації для контролю бізнес-процесів.
4. Значення своєчасності інформації у міжнародній діяльності.

1. Інформація як ресурс системи контролю бізнес-процесів

Інформація є ключовим ресурсом системи контролю бізнес-процесів, оскільки саме на її основі керівництво приймає стратегічні та оперативні рішення. У сучасних умовах міжнародного бізнесу обсяг і якість інформації прямо впливають на ефективність управління підприємством, своєчасність реагування на зміни ринку та здатність підтримувати конкурентні переваги.

Система контролю бізнес-процесів передбачає **збір, обробку та аналіз інформації про всі аспекти діяльності підприємства**: фінанси, виробництво, логістику, маркетинг, постачання та інші підрозділи. Ця інформація дозволяє оцінювати ефективність виконання планів, виявляти відхилення від стандартів і прогнозувати результати діяльності.

Інформація у системі контролю виконує кілька ключових функцій:

Оцінювальна функція – дозволяє вимірювати поточні результати бізнес-процесів і порівнювати їх з плановими показниками.

Аналітична функція – забезпечує виявлення причин відхилень, аналіз ризиків і прогнозування можливих наслідків управлінських рішень.

Комунікаційна функція – сприяє обміну даними між підрозділами та забезпечує доступ керівництва до актуальної інформації для прийняття рішень.

Регулююча функція – на основі інформації визначаються коригувальні заходи для підвищення ефективності бізнес-процесів.

Однією з важливих характеристик інформації є **достовірність та актуальність**. Неповна або застаріла інформація може призвести до неправильних управлінських рішень і зниження ефективності бізнес-процесів. Тому підприємства впроваджують сучасні інформаційні системи (ERP, CRM,

BI), які дозволяють збирати, обробляти та зберігати великі обсяги даних у режимі реального часу.

Інформація як ресурс контролю також забезпечує **підвищення прозорості діяльності компанії**, дозволяє проводити аудит, аналізувати фінансові та операційні потоки, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Вона є основою для стратегічного планування та оцінки результативності підрозділів, що забезпечує стабільність і розвиток підприємства на міжнародних ринках. Функції інформації подано в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1 – Функції інформації в системі контролю бізнес-процесів

Функція інформації	Суть функції	Вплив на контроль бізнес-процесів
Оцінювальна	Вимірювання фактичних результатів	Виявлення відхилень від планових показників
Аналітична	Аналіз причин відхилень, прогнозування	Підтримка прийняття управлінських рішень
Комунікаційна	Забезпечення обміну даними між підрозділами	Своєчасне інформування керівництва
Регулююча	Визначення коригувальних заходів	Підвищення ефективності бізнес-процесів

Отже, інформація є критично важливим ресурсом системи контролю бізнес-процесів, оскільки забезпечує оцінку ефективності, аналітику, комунікацію та регулювання діяльності підприємства, сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень та підвищує конкурентоспроможність на глобальних ринках.

2. Джерела інформації у міжнародному бізнесі

У міжнародному бізнесі інформація є ключовим ресурсом для прийняття управлінських рішень, планування та контролю бізнес-процесів. Джерела інформації забезпечують керівництво актуальними даними про фінансовий стан компанії, ринкову кон'юнктуру, конкурентів, партнерів, постачальників, споживачів і макроекономічні умови. Від правильності та достовірності цих джерел залежить ефективність контролю та результативність діяльності на зовнішніх ринках.

Джерела інформації у міжнародному бізнесі можна класифікувати за кількома основними групами:

Внутрішні джерела інформації – дані, що формуються всередині компанії. До них належать фінансова звітність, внутрішні статистичні звіти, планові документи, інформація про витрати та доходи, виробничі та логістичні показники, а також дані з внутрішніх ERP та CRM-систем. Використання внутрішніх джерел дозволяє контролювати ефективність діяльності підрозділів і прогнозувати фінансові результати.

Зовнішні джерела інформації – дані, отримані ззовні компанії. Це статистика державних органів, інформація міжнародних організацій (ООН,

Світовий банк, Міжнародний валютний фонд), аналітичні звіти та дослідження ринку, дані конкурентів, партнерів та постачальників, а також новини та публікації у спеціалізованих ЗМІ. Зовнішні джерела забезпечують підприємство інформацією про умови ринку, тенденції попиту, ціни та конкурентне середовище.

Офіційні та нормативні джерела – закони, нормативно-правові акти, міжнародні угоди, стандарти та регламенти, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність. Використання цих джерел дозволяє компанії дотримуватися вимог законодавства та уникати фінансових і юридичних ризиків.

Неофіційні джерела – інформація, отримана через професійні мережі, консультації експертів, конференції, форуми, бізнес-асоціації, а також соціальні медіа та спеціалізовані онлайн-платформи. Неофіційні джерела дають змогу отримувати оперативну інформацію про ринок та конкурентів, що важливо для швидкого прийняття управлінських рішень. Основні джерела інформації подано в таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Основні джерела інформації у міжнародному бізнесі

Тип джерела інформації	Приклади та складові	Значення для контролю бізнес-процесів
Внутрішні	Фінансова звітність, планові документи, ERP/CRM-системи	Контроль витрат, оцінка ефективності підрозділів
Зовнішні	Статистика державних органів, аналітичні звіти, конкуренти	Прогнозування ринку, аналіз попиту та конкуренції
Офіційні та нормативні	Закони, міжнародні угоди, стандарти	Дотримання законодавства, зниження фінансових ризиків
Неофіційні	Професійні мережі, конференції, соціальні медіа	Оперативна інформація для швидких управлінських рішень

Використання комплексних джерел інформації в міжнародному бізнесі дозволяє компанії забезпечити повноту, достовірність і актуальність даних, необхідних для контролю бізнес-процесів, планування та прийняття управлінських рішень.

3. Вимоги до інформації для контролю бізнес-процесів

Інформація є основним ресурсом системи контролю бізнес-процесів, але її ефективність безпосередньо залежить від якості та відповідності певним вимогам. Неповна, застаріла або недостовірна інформація може призвести до неправильних управлінських рішень, що негативно вплине на ефективність міжнародної діяльності компанії. Тому для забезпечення результативності контролю бізнес-процесів необхідно дотримуватися основних вимог до інформації.

Основні вимоги до інформації:

Достовірність – інформація повинна бути правдивою, перевіреною та підтвердженою відповідними джерелами. Використання недостовірних даних може призвести до фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності компанії на зовнішніх ринках.

Актуальність – дані повинні відповідати поточній ситуації та змінам у бізнес-середовищі. Застаріла інформація може стати причиною неправильних управлінських рішень і втрати ринкових можливостей.

Повнота – інформація повинна охоплювати всі необхідні аспекти діяльності підприємства: фінанси, виробництво, логістику, маркетинг, постачання та інші бізнес-процеси. Неповні дані ускладнюють оцінку результативності та прогнозування.

Своєчасність – інформація має надходити у встановлені терміни, щоб керівництво могло оперативно реагувати на відхилення від плану та приймати управлінські рішення.

Зрозумілість та доступність – дані повинні бути представлені у зручній для сприйняття формі, зрозумілій для користувачів на всіх рівнях управління. Це забезпечує ефективну комунікацію та підвищує якість прийняття рішень.

Системність та структурованість – інформація має бути організована у вигляді, що дозволяє швидко аналізувати показники, порівнювати фактичні результати з плановими та виявляти відхилення.

Таблиця 6.3 – Основні вимоги до інформації для контролю бізнес-процесів

Вимога	Суть вимоги	Вплив на контроль бізнес-процесів
Достовірність	Інформація правдива та перевірена	Мінімізація ризику неправильних рішень
Актуальність	Дані відповідають поточній ситуації	Оперативне реагування на зміни ринку
Повнота	Інформація охоплює всі ключові аспекти діяльності	Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів
Своєчасність	Дані надходять у визначені терміни	Забезпечення швидкого управлінського реагування
Зрозумілість і доступність	Дані представлені у зручній для користувачів формі	Підвищення якості прийняття рішень
Системність і структурованість	Інформація організована для аналізу	Легкість порівняння план-факт, виявлення відхилень

Дотримання цих вимог забезпечує **ефективність контролю бізнес-процесів**, підвищує прозорість фінансової та операційної діяльності, сприяє своєчасному виявленню проблем і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

4. Значення своєчасності інформації у міжнародній діяльності

Своєчасність інформації є одним із ключових чинників ефективного контролю бізнес-процесів у міжнародній діяльності. В глобальному бізнес-середовищі, де умови ринку змінюються швидко, а конкуренція є високою, від оперативності отримання та обробки даних залежить успіх компанії на зовнішніх ринках.

Своєчасна інформація дозволяє **швидко реагувати на зміни ринкових умов**, такі як коливання валютних курсів, зміни цін на сировину, динаміка попиту та пропозиції, логістичні затримки або політичні події. Чим раніше керівництво отримує точні дані, тим більш обґрунтованими є управлінські рішення і тим менший ризик фінансових втрат.

Своєчасність інформації забезпечує **оперативний контроль виконання планів та бюджетів**. Наприклад, порівняння фактичних витрат із плановими у режимі реального часу дозволяє виявляти перевитрати та вживати коригувальних заходів до завершення проєкту або періоду звітності.

Окрім того, своєчасна інформація сприяє **підвищенню конкурентоспроможності компанії**. Можливість швидко реагувати на зміни попиту, впроваджувати нові продукти, коригувати ціни або оптимізувати логістику дозволяє утримувати або зміцнювати позиції на міжнародних ринках.

Важливо також, що своєчасність інформації підвищує **точність прогнозування та планування**. Отримання актуальних даних про тенденції ринку, поведінку споживачів і дії конкурентів дозволяє розробляти стратегічні та тактичні плани, які відображають реальні умови зовнішньоекономічної діяльності. Значення своєчасності інформації в міжнародній діяльності представлено в таблиці 6.4.

Таблиця 6.4 – Значення своєчасності інформації у міжнародній діяльності

Аспект своєчасності інформації	Значення для контролю та управління	Приклад застосування
Оперативний контроль	Швидке виявлення відхилень від плану	План-факт аналіз бюджету проєкту
Реакція на зміни ринку	Зниження фінансових ризиків	Коригування цін, управління запасами
Підвищення конкурентоспроможності	Можливість швидко впроваджувати зміни	Нові продукти, оптимізація логістики
Точність прогнозування та планування	Розробка стратегічних рішень на основі актуальних даних	Прогноз попиту на зовнішніх ринках

Своєчасність інформації є критично важливим чинником ефективного контролю бізнес-процесів у міжнародній діяльності. Вона забезпечує оперативність прийняття рішень, підвищує ефективність управління, знижує ризики та сприяє стабільності і розвитку компанії на глобальних ринках.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Інформаційне забезпечення – надання даних для прийняття управлінських рішень.

Джерела інформації – внутрішні та зовнішні канали отримання даних.

Своєчасність інформації – отримання даних у потрібний момент.

Достовірність даних – точність і правильність інформації.

Інформаційні системи – програмні комплекси для збору та обробки інформації.

Цифровізація – впровадження сучасних цифрових технологій у контроль.

Обробка інформації – систематизація та аналіз даних.

Підтримка управлінських рішень – інформація як основа для дій керівництва.

Ризики інформації – загрози від неповної або неправдивої інформації.

Контроль бізнес-процесів – моніторинг ефективності та дотримання стандартів.

ТЕСТИ

1. Що таке інформація у системі контролю бізнес-процесів?

a) будь-які дані, не пов’язані з діяльністю підприємства;

b) ресурс, що забезпечує планування, контроль і прийняття управлінських рішень;

c) лише фінансові звіти;

d) статистика населення країни.

2. Які є основні джерела інформації у міжнародному бізнесі?

a) внутрішні звіти, ринкові дослідження, публічні дані, електронні бази;

b) тільки щоденні касові операції;

c) інтерв’ю з клієнтами виключно;

d) контроль за стилем одягу персоналу.

3. Які вимоги висуваються до інформації для контролю бізнес-процесів?

a) своєчасність, достовірність, повнота, релевантність;

b) обов’язково публічність;

c) не важлива достовірність;

d) має бути доступною лише керівнику.

4. Чому своєчасність інформації важлива у міжнародній діяльності?

a) дозволяє приймати швидкі та ефективні управлінські рішення;

b) не впливає на процеси управління;

c) потрібна лише для складання щорічних звітів;

d) визначає стиль корпоративного одягу.

5. Яке призначення інформаційних систем у контролі зовнішньоекономічної діяльності?

a) автоматизація збору, обробки та аналізу даних для прийняття рішень;

b) перевірка особистих рахунків співробітників;

c) контроль за корпоративним стилем;

d) ведення щоденних заміток у блокноті.

6. Як цифровізація впливає на інформаційне забезпечення контролю?

a) підвищує швидкість, точність і доступність інформації для управління;

b) зменшує обсяг інформації;

c) ускладнює доступ керівництва до даних;

d) не має жодного впливу.

7. Які проблеми можуть виникати при зборі та обробці інформації у міжнародному бізнесі?

a) неактуальні дані, помилки, затримки, надмірна кількість інформації;

b) швидкий доступ до всіх даних;

c) відсутність витрат на інформацію;

d) збільшення прибутковості автоматично.

8. Чому інформаційна підтримка є важливою умовою управлінських рішень?

a) дозволяє об’єктивно оцінювати ситуацію та ефективно планувати дії;

b) потрібна лише для статистики;

c) замінює контрольні функції менеджера;

d) впливає на корпоративний стиль.

9. Як забезпечується достовірність інформації у міжнародних бізнес-процесах?

a) перевірка джерел, аудит даних, використання надійних систем збору та обробки;

b) не перевіряється;

c) лише шляхом опитування персоналу;

d) шляхом автоматичного формування даних без контролю.

10. Який вплив інформаційного забезпечення має на ефективність контролю та управління ризиками?

a) підвищує ефективність контролю, дозволяє своєчасно виявляти ризики та приймати рішення;

b) не впливає на ризики;

c) лише збільшує обсяг даних;

d) зменшує швидкість прийняття рішень.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «Зета» планує впровадити систему контролю витрат у своїй зовнішньоекономічній діяльності.

Завдання:

1. Визначте основні джерела інформації, які необхідні для контролю бізнес-процесів у міжнародному бізнесі.

2. Проаналізуйте вимоги до своєчасності та достовірності даних для прийняття управлінських рішень.

3. Опишіть, як інформаційні системи можуть підтримувати контроль і підвищувати ефективність бізнес-процесів.

4. Розгляньте можливі проблеми збору та обробки інформації у міжнародній діяльності та запропонуйте шляхи їх вирішення.

5. Поясніть вплив цифровізації на інформаційне забезпечення контролю та управління ризиками.

6. Наведіть приклад міжнародної компанії, яка ефективно використовує інформаційне забезпечення для контролю своїх зовнішньоекономічних операцій.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які інформаційні системи застосовуються для контролю зовнішньоекономічної діяльності?
2. Як цифровізація впливає на інформаційне забезпечення контролю у ЗЕД?
3. Які проблеми виникають при зборі та обробці інформації у міжнародному бізнесі?
4. Чому інформаційна підтримка є умовою прийняття управлінських рішень у ЗЕД?
5. Як забезпечується достовірність інформації у міжнародних бізнес-процесах?
6. Який вплив інформаційного забезпечення має на ефективність контролю та управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності?

Рекомендована література: основна: 2, 4; додаткова: 5-7, 11.

Змістовий модуль 4
Сучасні інструменти та підходи до контролю в управлінні міжнародною діяльністю

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 набуття уявлення про особливості 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. В 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, другі – 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 і 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 в 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 обраних 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 проєктів.

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 проєкти, 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**.

3. Сучасні підходи до контролю як фактор конкурентоспроможності

Сучасні підходи до контролю (табл. 7.3) 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.

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

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 і прозорим. Компанії мають змогу отримувати інформацію у режимі реального часу, автоматизувати аналітичні процеси, підвищувати достовірність даних і мінімізувати вплив людського фактора. 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 і ринкових ризиків. Такий підхід дозволяє підвищити стійкість компанії, зміцнити її позиції в умовах невизначеності та мінливості глобального середовища.

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 (табл. 7.4) 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 в 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 зіставляти 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.

Окрім 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.

ТЕСТИ

1. Що таке інструменти контролю в міжнародній діяльності?

а) будь-які документи підприємства;

b) методи та засоби оцінки і управління бізнес-процесами для досягнення цілей;

c) лише фінансові звіти;

d) контроль корпоративного стилю.

2. У чому полягає відмінність тактичного та стратегічного контролю?

a) тактичний – короткостроковий і оперативний, стратегічний – довгостроковий і цільовий;

b) немає відмінностей;

c) стратегічний контролює лише витрати;

d) тактичний використовується тільки всередині країни.

3. Який сучасний підхід до контролю підвищує конкурентоспроможність компанії?

a) інтеграція стратегічного і тактичного контролю;

b) ігнорування внутрішніх даних;

c) контроль лише за прибутковістю;

d) обмеження інформації для менеджерів.

4. Чому важливо поєднувати тактичні і стратегічні інструменти контролю?

a) для збалансованого управління короткостроковими і довгостроковими цілями;

b) щоб збільшити обсяг документації;

c) щоб уникнути контролю;

d) тільки для фінансових звітів.

5. Приклад використання тактичного інструменту в міжнародному бізнесі:

a) щоденний моніторинг витрат та операційних процесів;

b) довгострокове стратегічне планування;

c) оцінка потенційних ринків через 5 років;

d) формування корпоративної культури.

6. Для чого використовуються стратегічні інструменти контролю?

a) для досягнення довгострокових цілей та адаптації до глобальних змін;

b) лише для перевірки щоденних операцій;

c) замінюють тактичний контроль;

d) контролюють лише внутрішні процеси.

7. Який підхід до контролю вважається інноваційним у міжнародних бізнес-процесах?

a) використання цифрових систем моніторингу, аналітики та прогнозування;

b) паперове ведення журналів;
c) обмеження доступу до даних;
d) щомісячні усні наради без аналізу.

8. Що забезпечує баланс між тактичними і стратегічними потребами у ЗЕД?

a) інтегровані системи контролю та планування бізнес-процесів;
b) контроль тільки витрат;
c) обмеження доступу до фінансової інформації;
d) ігнорування ризиків.

9. Як контроль допомагає адаптувати міжнародну діяльність до глобальних змін?

a) через аналіз даних, прогнозування та коригування стратегій;
b) шляхом зменшення операційних витрат;
c) лише через внутрішні наради;
d) через ігнорування ринкових тенденцій.

10. Яка роль контролю у формуванні стратегії розвитку міжнародного бізнесу?

a) забезпечує інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень та оцінки ефективності;
b) не впливає на стратегію;
c) використовується лише для внутрішнього обліку;
d) контролює стиль корпоративного одягу.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «Омега» планує оптимізувати систему контролю для своєї міжнародної діяльності.

Завдання:

1. Визначте основні інструменти тактичного контролю та поясніть, як вони допомагають у короткостроковому управлінні бізнес-процесами.
2. Визначте інструменти стратегічного контролю та їх роль у досягненні довгострокових цілей компанії.
3. Проаналізуйте, як поєднання тактичних і стратегічних інструментів підвищує конкурентоспроможність міжнародного бізнесу.
4. Наведіть приклади інноваційних підходів до контролю міжнародних бізнес-процесів (цифрові технології, автоматизація, Big Data тощо).
5. Розгляньте, як баланс між тактичними і стратегічними потребами впливає на адаптацію компанії до глобальних змін.
6. Складіть таблицю «Інструменти контролю та їх призначення», де зазначте:

- інструмент контролю;

- рівень (тактичний/стратегічний);
- основна функція;
- приклад застосування у міжнародному бізнесі.

7. Поясніть, яким чином контроль може сприяти формуванню стратегії розвитку компанії на глобальних ринках.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які приклади використання тактичних інструментів у міжнародному бізнесі?
2. Як стратегічні інструменти застосовуються для досягнення довгострокових цілей у ЗЕД?
3. Які інноваційні підходи використовуються для контролю міжнародних бізнес-процесів?
4. Як забезпечується баланс між тактичними та стратегічними потребами у зовнішньоекономічній діяльності?
5. Як контроль допомагає адаптувати міжнародну діяльність до глобальних змін?
6. Яку роль відіграє контроль у формуванні стратегії розвитку міжнародного бізнесу?

Рекомендована література: основна: 1, 3, 5; додаткова: 2-4, 8.

ТЕМА 8
АУДИТ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Мета: засвоєння принципів аудиту системи контролю, методів оцінювання ефективності, використання міжнародних стандартів та інтеграції результатів аудиту в управлінські рішення.

Основні поняття: аудит системи контролю, внутрішній аудит, зовнішній аудит, методи оцінювання, показники якості, міжнародні стандарти, виявлення слабких місць, мінімізація ризиків, управлінські рішення, конкурентоспроможність.

План

1. Поняття аудиту системи контролю міжнародних бізнес-процесів.
2. Види аудиту: внутрішній та зовнішній аудит у міжнародному бізнесі.
3. Методи оцінювання ефективності системи контролю.
4. Показники якості контролю в зовнішньоекономічній діяльності.

1. Поняття аудиту системи контролю міжнародних бізнес-процесів

Аудит системи контролю міжнародних бізнес-процесів являє собою комплексну, структуровану та систематичну оцінку ефективності, надійності та відповідності механізмів контролю, що функціонують у сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Його основна мета полягає у виявленні слабких місць у системі управління міжнародними операціями, оцінці дотримання внутрішніх регламентів та міжнародних стандартів, а також у забезпеченні стабільності та прозорості процесів, пов’язаних із виходом підприємства на зовнішні ринки.

На відміну від традиційного фінансового аудиту, що фокусується на правильності обліку та звітності, аудит системи контролю охоплює ширший спектр аспектів – від стратегічного планування до виконання конкретних бізнес-процесів.

Таблиця 8.1 – Основні характеристики аудиту системи контролю міжнародних бізнес-процесів

Критерій оцінки	Змістове наповнення
Об’єкт аудиту	Система контролю міжнародних бізнес-процесів, її елементи, процедури, інформаційні потоки
Мета аудиту	Виявлення слабких місць, оцінка ефективності, відповідності та ризиків
Особливості	Широке охоплення: фінанси, логістика, маркетинг, правові аспекти, ризики
Методологія	Аналіз документів, інтерв’ю, тестування контролів, порівняння зі стандартами
Результат	Рекомендації для вдосконалення системи контролю та підвищення її ефективності

У складі аудиту оцінюється структура системи контролю, її інструментарій, взаємодія між підрозділами та якість інформаційних потоків. Особлива увага приділяється тому, як система контролю допомагає підприємству реагувати на зовнішні загрози, підвищувати ефективність операцій та забезпечувати досягнення стратегічних цілей на міжнародних ринках.

Аудит також відіграє важливу роль у формуванні довіри між компанією та її міжнародними партнерами, оскільки демонструє прозорість і відповідальність у веденні зовнішньоекономічної діяльності. Він дозволяє переконатися, що бізнес-процеси здійснюються відповідно до вимог митного законодавства, торговельних угод, валютного регулювання, стандартів якості, а також політики корпоративної соціальної відповідальності.

У сучасних умовах глобальної конкуренції аудит системи контролю стає важливим інструментом оптимізації бізнес-процесів. Він допомагає підприємству своєчасно виявляти й усувати неузгодженості, підвищувати ефективність використання ресурсів, покращувати якість управлінських рішень і знижувати ризики. Структурну модель аудиту системи контролю міжнародних бізнес-процесів представлено на рисунку 8.1.



Рисунок 8.1 – Структурна модель аудиту системи контролю міжнародних бізнес-процесів

Таким чином, аудит системи контролю міжнародних бізнес-процесів є багатофункціональним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, що працює на глобальних ринках. Він забезпечує комплексну оцінку якості контролю, підсилює управлінські рішення та сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії.

2. Види аудиту: внутрішній та зовнішній аудит у міжнародному бізнесі

Аудит у міжнародному бізнесі відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, ефективності й відповідності діяльності підприємства міжнародним вимогам та стандартам. У сфері зовнішньоекономічної діяльності виділяють два основні види аудиту – **внутрішній** та **зовнішній**, кожен з яких виконує свою специфічну функцію і по-різному впливає на систему контролю бізнес-процесів.

Внутрішній аудит – це незалежна, але внутрішньо корпоративна форма оцінювання системи контролю, що здійснюється співробітниками підприємства або спеціально створеним внутрішнім аудиторським підрозділом. Його головна мета полягає у забезпеченні керівництва об'єктивною інформацією про ефективність внутрішніх процедур, відповідність операцій встановленій політиці, оптимальність використання ресурсів та рівень досягнення стратегічних цілей на міжнародних ринках. Внутрішній аудит охоплює контроль документальних потоків, оцінку системи управління ризиками, перевірку виконання контрактних умов, аналіз логістичних, фінансових та маркетингових процесів. Він є постійним і систематичним інструментом підвищення ефективності діяльності компанії.

Зовнішній аудит, навпаки, здійснюється незалежними аудиторськими компаніями, які не є частиною структури підприємства. Його основна функція – надати незалежну професійну оцінку відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам, оцінити дотримання вимог міжнародного законодавства, торгівельних угод, митних правил, стандартів контролю якості, експортного регулювання та інших нормативів. Зовнішній аудит особливо важливий для компаній, що працюють із міжнародними інвесторами, партнерами чи транснаціональними корпораціями, адже він підвищує довіру до компанії та підтверджує її надійність на глобальному ринку.

Поєднання внутрішнього і зовнішнього аудиту забезпечує комплексний підхід до оцінки системи контролю міжнародних бізнес-процесів, мінімізує ризики, усуває слабкі місця в управлінні та сприяє підсиленню конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 8.2 демонструє основні відмінності між внутрішнім і зовнішнім аудитом у міжнародному бізнесі та підкреслює специфіку їхніх функцій. Внутрішній аудит спрямований на забезпечення постійного контролю внутрішніх процесів, оцінку ефективності використання ресурсів, дотримання політик і процедур компанії. Він є безпосереднім інструментом управління для керівництва підприємства і дозволяє оперативно виявляти відхилення та коригувати бізнес-процеси.

Зовнішній аудит, у свою чергу, забезпечує незалежну оцінку діяльності підприємства, підтверджує достовірність фінансової звітності, відповідність міжнародним стандартам та нормативним вимогам. Його результати використовуються зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як інвестори,

банки, міжнародні партнери та державні органи, підвищуючи рівень довіри до компанії на глобальному ринку.

Таблиця 8.2 – Порівняння внутрішнього та зовнішнього аудиту в міжнародному бізнесі

Критерій	Внутрішній аудит	Зовнішній аудит
Хто здійснює	Співробітники компанії, внутрішня аудиторська служба	Незалежні аудиторські фірми
Основна мета	Підвищення ефективності управління і контролю	Підтвердження достовірності звітності та відповідності стандартам
Характер перевірок	Поточний, регулярний, систематичний	Періодичний, переважно щорічний
Охоплення	Внутрішні бізнес-процеси, ризики, документи, політики	Фінансова звітність, відповідність міжнародним нормам
Ступінь незалежності	Часткова, обмежена корпоративною структурою	Повна незалежність
Користувачі результатів	Керівництво підприємства	Інвестори, банки, державні органи, партнери
Значення для міжнародного бізнесу	Підвищення операційної ефективності	Зміцнення репутації та довіри на глобальних ринках

Рисунок 8.2 ілюструє схему взаємодії внутрішнього та зовнішнього аудиту, де кожен із видів аудиту виконує власні функції, а їх поєднання забезпечує комплексну оцінку системи контролю міжнародних бізнес-процесів. Така інтеграція дозволяє підприємству досягати високого рівня прозорості, ефективності та відповідності встановленим стандартам, своєчасно реагувати на ризики і підвищувати конкурентоспроможність на світових ринках.



Рисунок 8.2 – Схема взаємодії внутрішнього та зовнішнього аудиту

Таким чином, внутрішній і зовнішній аудит доповнюють один одного, утворюючи єдиний механізм забезпечення прозорості й стабільності міжнародної діяльності компанії. Саме їх взаємодія дозволяє підприємству ефективно управляти ризиками, дотримуватися стандартів і зміцнювати позиції на світових ринках.

3. Методи оцінювання ефективності системи контролю

Оцінювання ефективності системи контролю міжнародних бізнес-процесів є ключовим інструментом для встановлення того, наскільки система контролю здатна забезпечувати досягнення стратегічних і операційних цілей підприємства в умовах динамічного глобального середовища. Ефективність системи контролю визначається її здатністю виявляти ризики, попереджати відхилення, забезпечувати достовірність інформаційних потоків та підтримувати стабільність бізнес-процесів у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Для цього використовують різні методи, кожен з яких дає змогу оцінити певний аспект системи, від її результативності до відповідності міжнародним стандартам (табл. 8.3).

Таблиця 8.3 – Основні методи оцінювання ефективності системи контролю

Група методів	Метод	Сутність
Кількісні методи	KPI (ключові показники ефективності)	Вимірювання результативності контролю через конкретні метрики (час виконання, рівень відхилень, точність даних)
	Аналіз витрат і вигід	Визначення економічної доцільності системи контролю та її впливу на рентабельність
	Аналіз відхилень	Порівняння планових і фактичних значень показників для виявлення проблем
	Аудит продуктивності	Оцінка ефективності роботи структур, що виконують контроль
Якісні методи	Експертні оцінки	Аналіз ефективності системи за участю фахівців
	Анкетування та інтерв'ю	Збір інформації про проблеми, які неможливо виміряти кількісно
	Аналіз процедур	Перевірка повноти, узгодженості та відповідності внутрішніх регламентів
	Бенчмаркінг	Порівняння рівня контролю з міжнародними стандартами або конкурентами

Методи оцінювання включають як кількісні, так і якісні підходи. Кількісні методи базуються на числових показниках, що дозволяють здійснювати об'єктивні порівняння, будувати тренди та аналізувати динаміку змін. До таких методів належать KPI-контроль, аналіз витрат і вигід, аудит продуктивності, оцінка рентабельності окремих бізнес-процесів, аналіз відхилень, контроль оборотності активів тощо. Якісні методи, у свою чергу, забезпечують глибше розуміння структури й функціонування системи контролю, адже охоплюють аналіз процедур, інтерв'ю з персоналом, експертні оцінки, анкетування й бенчмаркінг.

Поєднання кількісних і якісних методів дозволяє здійснювати комплексну оцінку системи контролю, виявляти недоліки, визначати шляхи вдосконалення та прогнозувати ефективність управлінських рішень у міжнародній діяльності. Це забезпечує баланс між об'єктивністю даних і глибиною аналізу.

Оцінювання ефективності системи контролю не тільки дозволяє встановити її сильні й слабкі сторони, але й сприяє підвищенню прозорості та прогнозованості діяльності підприємства. На основі отриманих результатів керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів, підвищення рівня автоматизації, удосконалення політик контролю та підсилення інструментів управління ризиками.

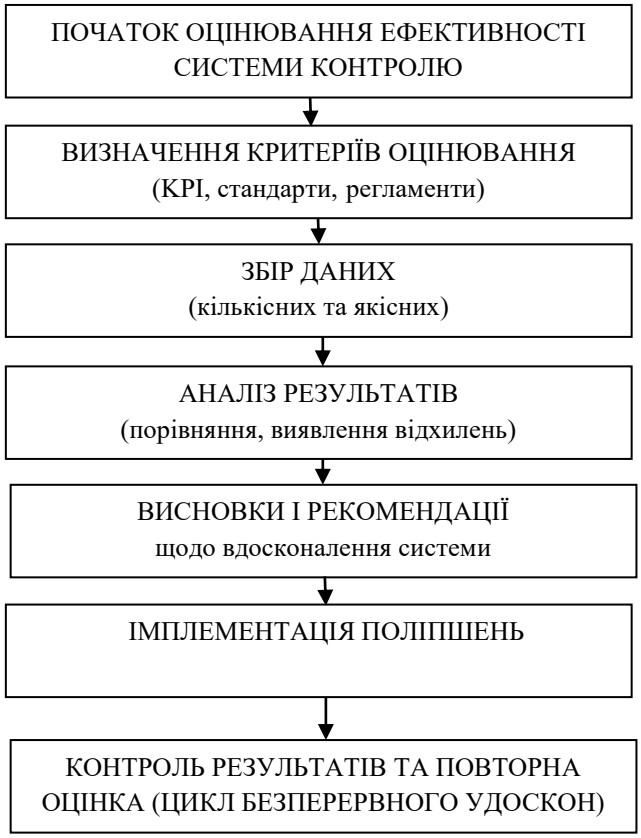


Рисунок 8.3 – Логічна схема оцінювання ефективності системи контролю

Таким чином, методи оцінювання ефективності системи контролю забезпечують об'єктивний, глибокий і всебічний аналіз, який дозволяє підвищувати якість управління міжнародними бізнес-процесами, зменшувати ризики, оптимізувати ресурси та формувати конкурентні переваги на глобальних ринках.

4. Показники якості контролю у зовнішньоекономічній діяльності

Якість контролю в зовнішньоекономічній діяльності підприємства визначається здатністю системи контролю забезпечувати своєчасність, точність, надійність і повноту управлінської інформації. Високий рівень контролю дозволяє

компанії своєчасно виявляти відхилення від планових показників, знижувати ризики при здійсненні міжнародних операцій, оптимізувати використання ресурсів і забезпечувати досягнення стратегічних цілей на глобальних ринках. Для оцінки якості контролю використовують різні показники, які відображають його ефективність у ключових напрямках діяльності.

Таблиця 8.4 – Основні показники якості контролю в зовнішньоекономічній діяльності

Показник	Сутність	Метод вимірювання	Значення для управління
Точність даних	Відповідність інформації фактичним результатам	Порівняння звітних даних з реальними показниками	Забезпечує правильність управлінських рішень
Оперативність	Час надходження контрольної інформації	Вимірювання затримки між подією та отриманням звіту	Дозволяє швидко реагувати на відхилення та ризики
Повнота	Обсяг процесів, охоплених контролем	Аналіз покриття ключових бізнес-процесів	Забезпечує цілісність оцінки діяльності
Рівень виявлення відхилень	Частка виявлених помилок і ризиків	Статистичний аналіз контрольних звітів	Попередження фінансових та операційних втрат
Вплив на управлінські рішення	Ступінь, до якого контрольні дані використовуються для прийняття рішень	Оцінка через інтерв'ю керівництва та аналіз процедур	Підвищує ефективність планування та стратегії
Ефективність ресурсів	Витрати на контроль у порівнянні з отриманою користю	Аналіз витрат та вигід	Оптимізує витрати та підвищує рентабельність

Основними характеристиками показників якості контролю є: **точність інформації**, **оперативність її надходження**, **повнота охоплення процесів**, **ефективність виявлення відхилень** та **ступінь впливу на прийняття управлінських рішень**. Високі значення цих показників свідчать про надійну систему контролю, яка забезпечує стабільність і прогнозованість діяльності на міжнародних ринках. Низькі показники сигналізують про наявність ризиків, потребу у вдосконаленні процедур або інтеграції додаткових контрольних механізмів.

Якість контролю визначає **не тільки стабільність діяльності**, але й **конкурентні переваги підприємства на міжнародних ринках**. Підприємства, які регулярно оцінюють показники якості контролю, можуть ефективніше реагувати на зміни попиту, валютні коливання, регуляторні вимоги та дії конкурентів.

Таким чином, систематичне використання показників якості контролю дозволяє підприємству не тільки оцінювати стан системи контролю, але й **планувати вдосконалення процедур**, підвищувати ефективність управління та зміцнювати конкурентні позиції на міжнародних ринках.

БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

Аудит системи контролю – незалежна перевірка системи управління.

Внутрішній аудит – перевірка внутрішніх процесів компанії.

Зовнішній аудит – оцінка зовнішньою організацією.

Методи оцінювання – інструменти аналізу ефективності контролю.

Показники якості – критерії оцінки ефективності та надійності контролю.

Міжнародні стандарти – світові правила проведення аудиту.

Виявлення слабких місць – виявлення недоліків у системі контролю.

Мінімізація ризиків – зменшення ймовірності помилок і втрат.

Управлінські рішення – впровадження змін на основі результатів аудиту.

Конкурентоспроможність – покращення позицій компанії через ефективний контроль.

ТЕСТИ

1. Що таке аудит системи контролю міжнародних бізнес-процесів?

a) випадкова перевірка документації;

b) систематична перевірка та оцінка ефективності контролю в міжнародній діяльності;

c) контроль лише фінансових операцій;

d) аудит стилю корпоративного одягу.

2. Які види аудиту використовуються у міжнародному бізнесі?

a) внутрішній та зовнішній;

b) короткостроковий та довгостроковий;

c) стратегічний та тактичний;

d) бухгалтерський та кадровий.

3. Яка основна мета внутрішнього аудиту системи контролю?

a) перевірка ефективності та відповідності внутрішніх процесів стандартам;

b) контроль конкурентів;

c) оцінка зовнішніх ринків;

d) ведення фінансових звітів.

4. Для чого використовується зовнішній аудит у міжнародному бізнесі?

a) для незалежної оцінки ефективності системи контролю та підтвердження її достовірності;

b) для щоденного контролю витрат;

c) для розробки внутрішніх процедур;

d) для встановлення правил корпоративної культури.

5. Які методи застосовуються для оцінювання ефективності системи контролю?

a) аналіз показників, порівняння з міжнародними стандартами, тестування процесів;

b) лише підрахунок прибутку;

c) оцінка стилю одягу працівників;

d) перегляд щомісячних нарад без аналізу.

6. Які показники відображають якість контролю у ЗЕД?

a) точність інформації, своєчасність, відповідність стандартам, мінімізація ризиків;

b) кількість працівників у відділі;

c) обсяг рекламних матеріалів;

d) кількість підписаних договорів.

7. Чому важливо використовувати міжнародні стандарти аудиту та контролю?

a) забезпечують порівнянність, прозорість та відповідність найкращим практикам;

b) дозволяють уникати контролю;

c) зменшують кількість працівників;

d) замінюють внутрішній аудит.

8. Як аудит допомагає мінімізувати ризики міжнародних операцій?

a) виявляє слабкі місця в системі контролю та пропонує шляхи їх усунення;

b) лише перевіряє наявність документів;

c) контролює стиль корпоративного одягу;

d) впливає на формування прибутку.

9. Яка роль інтеграції результатів аудиту в управлінські рішення?

a) дозволяє вдосконалювати систему контролю та приймати обґрунтовані рішення;

b) робить аудит формальністю;

c) обмежує доступ до фінансових даних;

d) замінює внутрішній контроль.

10. Як оцінювання системи контролю впливає на конкурентоспроможність підприємства?

a) покращує ефективність бізнес-процесів, підвищує прозорість та довіру партнерів;

b) не має впливу;

c) використовується лише для внутрішнього обліку;

d) впливає тільки на стиль керівництва.

ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «Дельта» планує провести аудит своєї системи контролю міжнародних бізнес-процесів.

Завдання:

1. Визначте основні види аудиту (внутрішній та зовнішній) та поясніть їх роль у забезпеченні ефективності контролю.
2. Опишіть методи оцінювання ефективності системи контролю та ключові показники якості контролю у ЗЕД.
3. Проаналізуйте, як використання міжнародних стандартів аудиту допомагає виявити слабкі місця та мінімізувати ризики міжнародних операцій.
4. Наведіть приклади інтеграції результатів аудиту в управлінські рішення компанії для підвищення її конкурентоспроможності.
5. Розгляньте роль аудиту інформаційних систем контролю у забезпеченні прозорості та надійності даних для прийняття управлінських рішень.
6. Складіть таблицю «Аудит системи контролю та оцінювання ефективності», де зазначте:
   - вид аудиту;
   - метод оцінювання;
   - показник ефективності;
   - приклад застосування у міжнародному бізнесі.
7. Поясніть, яким чином аудит системи контролю впливає на стратегічне управління та конкурентоспроможність компанії на глобальних ринках.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Як використовуються міжнародні стандарти аудиту та контролю в зовнішньоекономічній діяльності?
2. Яку роль відіграє аудит у виявленні слабких місць і мінімізації ризиків міжнародних операцій?
3. Як інтегруються результати аудиту в управлінські рішення підприємства?
4. Який вплив має оцінювання системи контролю на конкурентоспроможність підприємства?
5. Як проводиться аудит інформаційних систем контролю в міжнародному бізнесі?
6. Які перспективи розвитку практики аудиту та оцінювання контролю в умовах глобалізації?

Рекомендована література: основна: 2, 6; додаткова: 2-5, 9.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Міжнародний бізнес : навч. посіб. / за заг. ред. Т. В. Орєхової, М. В. Савченко. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 464 с.

2. Міжнародний бізнес : підручник В. А. Вергун, О. А. Приятельчук, О. І. Ступницький. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : ВПЦ Київський університет. 2024. 703 с.

3. Пушкарь І. В., Проскуріна Н. М. Контролінг : навч. посіб. для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Облік і оподаткування» освітньо-професійної програми «Облік і аудит». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 106 с.

4. Селіщева А. В. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 108 с. URL: http://files.znu.edu.ua/files/metodychky/2024/02/0056259.doc.

5. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2022. 222 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0050148.pdf.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Зоріна О. І., Чебанова О. П., Волохов В. А. Навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів з дисципліни «Контролінг». Харків : УкрДУЗТ, 2022

2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.

3. Петренко С. М. Контролінг : навч. посіб. Київ : Ельга, 2021. 328 с.

4. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.

5. Цигилик І. І. Контролінг : навч. посіб. у схемах і таблицях. Київ : Центр навчальної літератури, 2021. 76 с.

6. Яковлєв Ю. П. Контролінг на базі нормативних технологій : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 318 с.

Додаткова:

1. Бужимська К. О., Царук І. М. Формування та розвиток системи контролінгу на промислових підприємствах. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 1(95). С. 3–7.

2. Гришко В.В., Свириденко В.О. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Економіка і регіон Серія: Економіка та управління підприємствами.* 2022. № 3 (86). С. 40–45. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/12039/1/3_86_2022-40-45.pdf

3. Дем'яненко Т. І. Необхідність впровадження системи контролінгу на підприємствах України. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2022. № 2 (81). С. 149–153.

4. Коробка С. В. Теоретичні аспекти впровадження контролінгу в сис тему управління підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2021. № (5). С. 65–71.

5. Коробка С. В. Контролінг в операційному менеджменті малих підприємств: роль, інструменти та перспективи впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2025. № (18). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-10-01

6. Кущ А., Почтовюк А. Роль контролінгу в системі управління розвитком підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences.* 2025. № 342(3(2). С. 219–223.

7. Обіход С. В. Імплементація інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємству контексті розвитку цифрової економіки. *Економіка, управління та адміністрування.* 2021. № 4 (98). С. 10–17.

8. Омельченко А. І., Ченуша О. С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут. Серія: Економіка підприємства.* 2022. № 21. С. 52–55. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a7f1bd89- eb76-483b-b33e-6fce08cba8a3/content

9. Тюріна Н., Пешкова В. Теоретичні основи використання методичного інструментарію контролінгу в адаптивній системі управління підприємством. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences.* 2025. № 344(4). С. 364-372. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-51

10. Druhova O. S. Kontrolinh v antykryzovomu vartisno-oriientovanomu upravlinni diialnistiu vyrobnychykh pidpryiemstv [Controlling in crisis value-oriented management of the activities of manufacturing enterprises]. Extended abstract of Doctor's thesis. Odesa [in Ukrainian]. 2024.

11. Hridin O., Zaika S., Sahachko Yu. Operatsiinyi menedzhment u konteksti zastosuvannia suchasnykh analitychnykh instrumentiv do ukhvalennia upravlinskykh rishen [Operational management in the con text of applying modern analytical tools to management decision-making]. Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka − Digital economy and economic security. 2024. № 4 (13). С. 3–10. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1 [in Ukrainian].

Навчальне видання
(*українською мовою*)

Бікулов Дамір Тагірович
Довгополова Тетяна Василівна
Олійник Олександр Миколайович
Маркова Світлана Вікторівна
Магомедова Тетяна Михайлівна
Верітова Ольга Сергіївна

СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МІЖНАРОДНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Рецензент *К. В. Петрова*

Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*

Коректор *О. О. Головань*