

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 658:339.9

О. Є. Кузьмін, І. І. Коць

Національний університет “Львівська політехніка”

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОЛІНГОВИМИ ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© Кузьмін О. Є., Коць І. І., 2016

Обґрунтовано збалансований підхід до управління толінговими операціями на підприємствах на засадах паритетного врахування інтересів ключових контрагентів толінгової взаємодії. Уточнено сутність поняття “збалансоване управління толінговими операціями”. Виокремлено ключові принципи управління толінговими операціями. Розкрито послідовність управління толінговими операціями та обґрунтовано кожен її етап.

Ключові слова: управління, толінгові операції, збалансований підхід, принципи, технологія, функції, методи, управлінські рішення, керівництво.

O. Ye. Kuzmin, I. I. Kots

Lviv Polytechnic National University

THORETICAL AND METHODOLOGICAL POSITIONS OF MANAGEMENT OF TOLLING OPERATIONS AT ENTERPRISES

© Kuzmin O. Ye., Kots I. I., 2016

For managers of enterprises, that realize tolling operations, an important task is to develop and implement the effective management mechanism of such type of operations to achieve the set goals in this area. It raises the need in compliance with uniform principles of management of tolling operations by both contractors of such interaction to establish mutually beneficial cooperation and avoid the conflicts of interests. In this context the use of balanced approach to management of tolling operations that take into account the interests of two interacting parties of tolling cooperation on the parity basis is reasonable. Balanced management of tolling operations is a goal-oriented activity of managers of one party of tolling interaction that involves the implementation of management technology, formation of management methods, and decision-making in specific situational and temporal conditions of tolling operations' realization on a contractual basis of balanced consideration of managers' interests of other party of tolling interaction. Management of tolling operations should be considered as a specific function of management that is based on the classical sequence of management process by implementing of management technology through performance of management functions, formation of management methods, decision-making, implementation of leadership.

Planning of tolling operations is aimed at complex projecting of organizational, production, marketing, logistic, social, human, financial, economic and other foundations for future implementation of tolling operations at enterprise. The function of organizing of tolling operations is aimed at development and justification of organizational support of their realization. Motivating of employees involved in the implementation of tolling operations is based on defining the forms and systems of payment for their work. Controlling of tolling operations

provides a complex review of all aspects of the implementation of tolling operations (production, technical, technological, financial, economic, social and human resources, marketing, logistics, management, documentaries, customs, etc.). Identified during controlling of tolling operations deviations, inconsistencies, violations or failures of the implementation of such operations should be eliminated using the function of regulation, which may relate to any of the previous stages of management technology of tolling operations.

During the implementation of tolling operations there is a need to comply the key management principles by managers of two contractors: goal-orientation, relationship of goals and motives of the implementation of tolling operations, two-positions, balance, interaction, inter-consensus, situational flexibility, legal regulation, time regulation, universality, combination of classicity and innovation, ensuring progressivity.

Key words: management, tolling operations, balanced approach, principles, technology, functions, methods, decisions, leadership.

Постановка проблеми. Практика функціонування вітчизняних підприємницьких структур доводить, що на сучасному етапі значна частина господарюючих суб'єктів характеризується чималими проблемами за різними сферами їхньої діяльності, що призводить до погіршення стану, скорочення обсягів діяльності, банкрутства, зупинки функціонування тощо. Сьогодні найкритичніше можна оцінити фінансове та матеріально-сировинне забезпечення операційної діяльності національних товаровиробників, що проявляється у низькому рівні платоспроможності, фінансової незалежності, гострому дефіциті матеріально-сировинних ресурсів тощо. При цьому на фоні ресурсного дефіциту значна частина вітчизняних бізнес-структур характеризується технологічно-майновою, соціально-кадровою, логістично-територіальною привабливістю, однак за відсутності достатнього фінансового забезпечення більшість суб'єктів господарювання не можуть ефективно використовувати наявний потенціал. Варто зазначити, що для значної частини підприємств кредитування є недоступним або не вигідним засобом залучення фінансових ресурсів, тоді як внутрішні та зовнішні інвестори теж не виявляють зацікавленості у вкладанні коштів. За таких обставин усе більше національних товаровиробників погоджуються на толінгову співпрацю із іноземним контрагентом, який готовий надати давальницьку сировину та оплатити послуги виготовлення на її основі готової продукції для нього. Такий вид взаємовідносин вітчизняні суб'єкти господарювання приймають з метою покращання фінансового стану, уникнення простоїв виробничих потужностей, збереження кадрового складу тощо. Однак варто зазначити, що оскільки толінгові операції як вид зовнішньоекономічної співпраці ґрунтуються на взаємовідносинах між двома ключовими учасниками – замовником толінгу (власником давальницької сировини) та його виконавцем (переробним підприємством), то априорі виникає зацікавленість кожної із сторін толінгової взаємодії у максимально можливі задоволенні своїх інтересів, інколи навіть обмежуючи або нехтуючи інтересами контрагента. На підтвердження цього факту можна навести результати практичного досвіду співпраці вітчизняних переробних підприємств із зарубіжними толінгерами, що демонструють існування негативних наслідків від толінгової взаємодії для виконавця толінгових робіт. Отже, виникає необхідність у розробленні та обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління толінговими операціями на підприємствах, які визначатимуть уніфіковану завершену базу для реалізації управлінського процесу двома контрагентами та забезпечуватимуть паритетне врахування інтересів обох сторін толінгової взаємодії.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Досліджуючи проблематику управління толінговими операціями у спеціалізованій літературі [1–16], варто зазначити, що сьогодні фактично немає напрацьованих теоретико-прикладних матеріалів, які б обґрунтовано розкривали завершений процес управління таким видом операцій на підприємствах. Натомість у наукових працях автори здебільшого досліджують окремі елементи управління толінговими операціями на підприємствах. Проаналізувавши низку літературних джерел [1–16], було встановлено, що ключова увага у межах управління толінговими операціями відводиться функції контролювання та, зокрема, обліку, аналізуванню, оцінюванню толінгових операцій.

Так, Н. А. Осницька у своїй праці [1] пропонує методику внутрішнього контролю операцій з давальницькою сировиною у виконавця. До об'єктів такого контролю вона зараховує давальницьку сировину, одержану переробним підприємством, а також роботи щодо її переробки, обробки, комплектування, використання. За переконаннями науковця, суб'єктами контролю операцій з давальницькою сировиною у виконавця можуть бути управлінський персонал, обліковий персонал, спеціалісти, головний бухгалтер, спеціально створені служби контролю. Ключовими функціями суб'єктів внутрішнього контролю є: контроль за обліковим забезпеченням процесів одержання та використання давальницької сировини, а також передачі готової продукції її замовнику; контроль за збереженням якісних та кількісних характеристик одержаної для переробки давальницької сировини; контроль за нормами витрачання давальницької сировини у процесі виготовлення на її основі готової продукції [1, с. 76].

Аналізуючи окреслені Н. А. Осницькою функції контролю операцій з давальницькою сировиною у виконавця, не зовсім зрозумілою є перша зазначена функція, що стосується контролю за обліковим забезпеченням процесів одержання, використання давальницької сировини та передачі виготовленої на її основі готової продукції. Адже облік є складовою контролю, тому некоректним видається застосовувати загальне поняття до його складового часткового поняття, оскільки у межах контролю вже закладені облікові завдання. Крім того, вказаний перелік функцій суб'єктів контролю є очевидно незавершеним, адже не повною мірою забезпечується виконання завдань поточного та завершального контролю. Зокрема, у процесі виготовлення на основі давальницької сировини готової продукції необхідним є контролювання не лише норм витрачання сировини, а усього комплексу робіт щодо переробки давальницької сировини на усіх етапах. Також потрібно зазначити про необхідність здійснення перевірки продукції, виготовленої на основі давальницької сировини, на предмет відповідності усім встановленим вимогам та параметрам. Крім того, автор виокремлює три види контролю операцій з давальницькою сировиною за часом здійснення [1, с. 77]: попередній, поточний та наступний. Розглядаючи ретельніше сутність кожного із вказаних видів контролю за автором, можна стверджувати про недостатню обґрунтованість сутності попереднього та наступного видів контролю. Адже незрозумілою залишається відсутність у межах попереднього контролю завдань щодо перевірки давальницької сировини, одержаної від замовника операцій з давальницькою сировиною, на предмет відповідності кількісним та якісним параметрам. При цьому після поточного контролю автор одразу ж переходить до наступного контролю, оминаючи завершальний контроль, що передбачає перевірку готової продукції, виготовленої на основі одержаної давальницької сировини, на предмет відповідності встановленим вимогам.

У [2, с. 1] О. Р. Кіляр наголошує на актуальній необхідності здійснення управління операціями з давальницькою сировиною на підприємствах, при цьому увага зосереджується лише на таких його складових, як облік та аналізування, що є складовими функції контролювання. Варто наголосити, що запропоновані розробки є вузькоспеціалізованими та стосуються переважно облікових та аналітичних аспектів операцій з давальницькою сировиною, що є лише окремою частиною управлінського процесу. Варто також вказати, що автор розробила теоретико-прикладні засади обліку операцій з давальницькою сировиною та оцінювання ефективності їхньої реалізації.

Н. О. Козіцька також займалась дослідженням процесів обліку та контролю операцій з давальницькою сировиною. Варто сказати про теоретико-прикладну цінність авторських напрацювань, при цьому вони теж є вузькоспеціалізованими та розкривають лише особливості реалізації функції контролювання у межах управління операціями з давальницькою сировиною. У цьому контексті варто відзначити розроблену автором послідовність внутрішньогосподарського контролю операцій з давальницькою сировиною, що відображає процес реалізації контролюючих процедур на кожній стадії здійснення операцій з давальницькою сировиною. Необхідно вказати, що розглянуто окремий напрям стратегічного управління операціями з давальницькою сировиною у контексті вибору постачальників давальницької сировини із використанням інструментарію ABC- та XYZ-аналізів [3].

У [4–11] також розкриваються конкретні вузькоспрямовані особливості обліку операцій з давальницькою сировиною, що частково відображають певні завдання функції контролювання у межах управління операціями з давальницькою сировиною.

Що стосується інших аспектів управління операціями з давальницькою сировиною та зокрема толінговими операціями, то у літературних джерелах немає конкретних матеріалів, які б

завершено відображали інші функції управління, процеси створення методів управління, розроблення управлінських рішень у цій сфері. При цьому можна зауважити лишень часткове розкриття функцій планування та організування. Зокрема, в контексті планування операцій з давальницькою сировиною найрозповсюдженішими є дослідження у сфері підготовки та укладання договорів на переробку давальницької сировини [5; 12–14]. Функція організування операцій з давальницькою сировиною представлена організаційними схемами реалізації лише таких операцій [13–15].

Отже, на підставі аналізування літературних джерел [1–16] за проблемою управління толінговими операціями можна зробити висновок про те, що сьогодні фактично відсутні матеріали, які б комплексно відображали завершений процес управління толінговими операціями з обґрунтуванням його послідовності та змістового наповнення етапів.

Цілі дослідження. Зважаючи на одержані результати аналізу літературних джерел за проблемою управління толінговими операціями, а також вивчення практики функціонування підприємств, що реалізують толінгові операції, цілями дослідження визначено розроблення та обґрунтування уніфікованих теоретико-методологічних засад управління толінговими операціями для їх замовника та виконавця.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати вивчення літературних джерел та практики реалізації толінгових операцій дають змогу стверджувати, що управління толінговими операціями як на підприємстві замовника, так і на підприємстві виконавця, потрібно реалізовувати за збалансованим підходом. Такий підхід дасть змогу паритетно враховувати інтереси двох ключових контрагентів толінгової взаємодії з метою уникнення суперечностей та взаємовигідного досягнення цілей кожною із сторін. На підставі аналізу [1–16; 19] обґрунтовано, що збалансоване управління толінговими операціями – це цілеспрямована діяльність суб'єктів управління однієї сторони толінгової взаємодії, що передбачає імплементацію технології менеджменту, вироблення методів менеджменту, прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаційно-часових умовах реалізації толінгових операцій на договірних засадах збалансованого врахування інтересів суб'єктів управління іншої сторони толінгової взаємодії.

Невід'ємним елементом управління толінговими операціями є принципи його реалізації. Відповідно до визначення Тлумачного словника української мови [17], поняття “принцип” трактується як “основне вихідне положення будь-якої наукової системи, теорії, ідеологічного напрямку тощо; особливість, покладена в основу створення або здійснення будь-чого, спосіб створення або здійснення чогось; переконання, норма, правило, яким керується будь-хто у житті, поведінці”. Отже, принципи управління толінговими операціями – це первинні базові положення щодо ключових характеристик та особливостей побудови і реалізації процесу управління толінговими операціями, неухильне дотримання яких двома сторонами толінгової взаємодії забезпечуватиме ефективний перебіг управлінського процесу на засадах збалансованого підходу.

Результати вивчення теорії та практики управління толінговими операціями дають змогу виокремити такі ключові принципи у цій сфері:

1. Цілеспрямованість. Управління толінговими операціями повинно чітко спрямовуватись на досягнення визначених цілей у цій сфері, які встановлюються суб'єктами управління та надалі визначають конкретні особливості реалізації управлінського процесу, з метою забезпечення пріоритетних потреб діяльності підприємства.

2. Взаємозв'язок цілей та мотивів здійснення толінгових операцій. Під час встановлення цілей управління толінговими операціями суб'єкти управління повинні відштовхуватись від наявних мотивів реалізації толінгових операцій на підприємстві.

3. Двопозиційність. Процес управління толінговими операціями повинен репрезентувати двопозиційний характер, тобто переслідувати інтереси не лише однієї сторони толінгової взаємодії, а й неодмінно враховувати інтереси контрагента.

4. Збалансованість. Управління толінговими операціями повинно передбачати справедливе та об'єктивне балансування інтересів суб'єктів управління двох сторін толінгової співпраці з метою максимально можливого задоволення потреб кожного із контрагентів.

5. Принцип взаємодії. Процес управління толінговими операціями повинен супроводжуватись перманентною співпрацею суб'єктів управління усіх учасників толінгової взаємодії з метою налагодження контакту між партнерами та обміну інформацією, що надалі визначатиме особливості перебігу управлінського процесу.

6. Взаємопогодженість. Процес управління толінговими операціями повинен ґрунтуватись на досягненні консенсусу між суб'єктами управління контрагентів толінгової взаємодії щодо умов реалізації толінгових операцій, що надалі визначатиме особливості перебігу управлінського процесу.

7. Ситуаційна гнучкість. У зв'язку із циклічним характером толінгових операцій, перманентною зміною умов толінгових угод та динамічністю внутрішнього і зовнішнього середовища усі елементи моделі управління толінговими операціями повинні бути адаптивними до відповідних перетворень і трансформацій без зміни їхнього складу.

8. Правова регламентованість. Управління толінговими операціями повинно неухильно ґрунтуватись на чинних положеннях вітчизняного та міжнародного законодавства у цій сфері, які регламентуватимуть певні особливості реалізації управлінського процесу.

9. Часова регламентованість. Управління толінговими операціями повинно враховувати часові регламенти реалізації толінгових операцій відповідно до чинних положень вітчизняного та міжнародного законодавства у цій сфері, що визначатиме конкретні особливості перебігу управлінського процесу.

10. Універсальність. Типова модель управління толінговими операціями повинна бути придатною до використання суб'єктами управління двох контрагентів толінгової взаємодії на засадах подальшої конкретизації особливостей реалізації її етапів відповідно до мотивів, цілей та завдань конкретного суб'єкта управління.

11. Поєднання класичності та інноваційності. Модель управління толінговими операціями як конкретної функції менеджменту повинна ґрунтуватись на реалізації класичної послідовності процесу менеджменту за допомогою конкретизації змістового наповнення його етапів та водночас перманентно удосконалюватись на засадах впровадження інновацій у сфері управління.

12. Прогресивність. Управління толінговими операціями повинно бути налагоджене, щоб забезпечувати вирішення проблем на підприємстві та водночас формувати передумови для його потенційного прогресивного розвитку.

Управління толінговими операціями є конкретною функцією менеджменту, що передбачає реалізацію завершеної послідовності управлінського процесу на засадах імплементації технології менеджменту через виконання функцій менеджменту, вироблення методів менеджменту, ухвалення управлінських рішень, реалізації керівництва. Своєю чергою, технологія управління толінговими операціями охоплює послідовну реалізацію функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, які набувають конкретного змістового наповнення відповідно до специфіки такого виду управління.

Планування толінгових операцій займає місце початкової функції управління, оскільки спрямоване на комплексне проектування організаційних, виробничих, маркетингових, логістичних, соціально-кадрових, фінансово-економічних та інших засад майбутньої реалізації толінгових операцій на підприємстві. Щодо часового аспекту, то функція планування толінгових операцій може реалізовуватись у стратегічному і тактичному вимірах. При цьому потрібно зауважити, що стратегічне планування толінгових операцій здійснюватиметься тільки у разі наявної домовленості із контрагентом про довготривалу співпрацю. Адже згідно із чинною вимогою Митного кодексу України [18], максимальний термін переробки товарів, які поміщені у митному режимі переробки, становить 365 днів. Отже, якщо до намірів керівної ланки управління входить реалізація толінгових операцій у довготривалій перспективі та досягнута відповідна домовленість з контрагентом, тоді суб'єктами управління здійснюється стратегічне планування толінгових операцій, розраховане на період більше одного року.

Результати вивчення літературних джерел [1–16; 19] та практики здійснення толінгу дали змогу виокремити такі ключові етапи стратегічного планування толінгових операцій:

1) збір інформації про стан середовища функціонування підприємства у перерізі внутрішніх, національних та міжнародних факторів впливу, що визначають особливості та умови здійснення толінгових операцій;

- 2) визначення конкретних цілей та завдань стратегічного планування толінгових операцій відповідно до стратегічних мотивів їхньої реалізації;
- 3) вибір інструментів стратегічного планування толінгових операцій;
- 4) систематизація та аналізування факторів внутрішнього, національного та міжнародного середовища, що визначають особливості та умови реалізації толінгових операцій;
- 5) прогнозування особливостей, умов та результатів здійснення толінгових операцій;
- 6) вибір оптимальної стратегії реалізації толінгових операцій;
- 7) діагностування розробленої стратегії реалізації толінгових операцій за індикаторами досяжності, економічності, ефективності;
- 8) уточнення та затвердження стратегії реалізації толінгових операцій.

За втілення сформованої стратегії реалізації толінгових операцій у практичній діяльності підприємства відповідає тактичне планування, орієнтоване на термін до одного року. Тактичне планування толінгових операцій є невід'ємним елементом управління таким видом операцій, адже спрямоване на комплексне різноаспектне проектування механізму реалізації толінгових операцій з урахуванням майбутніх ситуаційно-часових параметрів. Як уже зазначалось, оскільки толінгові операції ґрунтуються, як правило, на ланцюгу створення нової вартості, то тактичне планування толінгових операцій повинно бути націлене на передбачення усіх необхідних аспектів реалізації таких операцій – організаційних, виробничих, маркетингових, логістичних, соціально-кадрових, фінансово-економічних тощо. Кінцевим результатом тактичного планування толінгових операцій має стати комплексний план, у якому відобразатиметься майбутній проект здійснення толінгових операцій. При цьому у такому проекті суб'єкти управління кожної із сторін толінгової угоди відобразатимуть особливості умов та аспекти реалізації тих толінгових операцій, які вони здійснюватимуть відповідно до своєї позиції у толінговій взаємодії. Важливим моментом тактичного планування толінгових операцій є укладання договору толінгової співпраці між суб'єктами управління двох ключових контрагентів. Варто зауважити, що в процесі укладання такого договору повинен бути закладений принцип збалансованості, відповідно до якого об'єктивно та зрівноважено враховуватимуться інтереси, обов'язки та права обох сторін.

Результати вивчення літературних джерел [1–16; 19] та практики реалізації толінгу дали змогу уточнити послідовність тактичного планування толінгових операцій за допомогою виконання таких етапів:

- 1) збір інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства щодо можливостей, потенціалу, особливостей, умов, регламентів реалізації толінгових операцій;
- 2) діагностування сильних та слабких позицій підприємства з метою визначення реальних можливостей та потенціалу для реалізації толінгових операцій;
- 3) вибір та обґрунтування планових параметрів (виробничих, ресурсних, техніко-технологічних, соціально-кадрових, фінансово-економічних, маркетингових, логістичних, митних тощо) реалізації толінгових операцій;
- 4) формування альтернативних заходів досягнення планових параметрів реалізації толінгових операцій;
- 5) бюджетне планування толінгових операцій;
- 6) дослідження міжнародного середовища функціонування на предмет пошуку, полікритеріального оцінювання та вибору контрагента у толінговій взаємодії;
- 7) розроблення толінгового договору на засадах узгодження планових параметрів реалізації толінгових операцій та заходів їх досягнення із контрагентом за допомогою збалансованого погодження інтересів, обов'язків та прав кожної із сторін толінгової угоди;
- 8) уточнення положень толінгового договору та його укладання;
- 9) затвердження адміністративних важелів досягнення планових параметрів реалізації толінгових операцій;
- 10) формування тактичного плану реалізації толінгових операцій;
- 11) деталізація положень тактичного плану за центрами забезпечення реалізації толінгових операцій.

Варто сказати, що вищенаведена послідовність тактичного планування толінгових операцій реалізовуватиметься з позиції контрагента-ініціатора толінгової співпраці. При цьому така

послідовність може бути використана й іншим контрагентом толінгових операцій за умови елімінації етапу пошуку й вибору партнера. Також потрібно вказати на те, що проект договору може бути розроблений одним із контрагентів та запропонований іншій стороні з подальшим узгодженням його особливостей, або формуватись спільними зусиллями обидвох партнерів.

Наступна функція організування толінгових операцій полягає у розробленні та обґрунтуванні організаційного забезпечення їх реалізації. До основних завдань цієї функції потрібно зарахувати:

- визначення кола працівників підприємства та за необхідності зовнішніх організацій, які будуть залучені до реалізації толінгових операцій. Оскільки толінгові операції ґрунтуються, як правило, на повному ланцюгу створення нової вартості, то до здійснення толінгових операцій можуть бути залучені різноманітні категорії персоналу підприємства (робітники, фахівці, менеджери, керівники тощо). Крім того, залежно від умов толінгового договору до реалізації толінгових операцій можуть також залучатись і представники зовнішніх організацій: інших переробних підприємств, посередників, постачальників, збутовиків тощо;

- встановлення та уточнення переліку функціональних обов'язків, посадових повноважень, сфери відповідальності працівників, залучених до реалізації толінгових операцій. Варто зазначити, що в процесі здійснення толінгових операцій чинні обов'язки, повноваження та відповідальність окремих працівників можуть залишатись незмінними, уточнюватись або кардинально змінюватись відповідно до цілей та завдань толінгових операцій. Крім того, в умовах залучення представників зовнішніх організацій виникає необхідність у погодженні та визначенні сфери їхніх функцій, повноважень та відповідальності у процесі реалізації толінгових операцій;

- визначення схем взаємодії, взаємозв'язків та комунікування між працівниками, залученими до реалізації толінгових операцій, зокрема й представниками підприємства-контрагента та зовнішніх організацій.

Мотивування працівників, залучених до реалізації толінгових операцій, ґрунтується на визначенні форм та систем оплати їхньої праці. Йдеться про встановлення розмірів основної та додаткової заробітної плати працівників, які реалізовуватимуть толінгові операції. Як зазначалось вище, до реалізації толінгових операцій можуть бути залучені різноманітні категорії персоналу підприємства, а тому у межах такого мотивування застосовуватимуться різні форми оплати праці для відповідних категорій працівників. Затверджені чинні розміри основної заробітної плати працівників підприємства, які реалізовуватимуть толінгові операції, можуть залишатись незмінними або підлягати обґрунтованій зміні в умовах розширення їхніх функціональних обов'язків, збільшення навантаження на персонал тощо. Що стосується додаткової заробітної плати, то доцільним є перегляд та коригування їхньої величини для різних працівників у зв'язку із зміною підстав для її нарахування. Наприклад, рекомендованим є нарахування надбавки менеджеру зовнішньоекономічної діяльності, котрий здійснює управління толінговими операціями, за знання та спілкування іноземною мовою із зарубіжним контрагентом тощо. Варто зазначити, що оплата послуг та робіт працівників зовнішніх організацій, залучених до реалізації толінгових операцій, здійснюється на договірних засадах за вартістю, прописаною у відповідному договорі.

З огляду на специфіку реалізації толінгових операцій, функція їхнього контролювання набуває поліаспектного характеру, оскільки передбачає комплексну перевірку усіх аспектів реалізації толінгових операцій (виробничих, техніко-технологічних, фінансово-економічних, соціально-кадрових, маркетингових, логістичних, управлінських, документальних, митних тощо). При цьому пріоритетними виступають усі три види контролю (попередній, поточний та завершальний), у межах кожного з яких оцінюється надходження ресурсної бази для толінгових операцій, її використання у процесі їх реалізації та трансформація у кінцеві результати виконання таких операцій. Варто зазначити, що функція контролювання за реалізацією толінгових операцій потребує особливої уваги суб'єктів управління, адже у процесі її здійснення повинна забезпечуватись перевірка виконання умов толінгового договору. Крім того, важливим об'єктом функції контролювання виступає давальницька сировина та готові продукти її переробки.

Ідентифіковані в процесі контролювання толінгових операцій відхилення, невідповідності, порушення чи збої реалізації таких операцій повинні бути усунені за допомогою функції регулювання, яка може стосуватись будь-якого із попередніх етапів технології управління толінговими операціями. Варто зауважити, що важливим напрямком регулювання толінгових

операцій є внесення за необхідності обґрунтованих коректив у положення толінгового контракту в умовах виявлення істотних невідповідностей на засадах їх взаємоузгодження із контрагентом.

Результати виконання функцій управління толінговими операціями надалі задокументовуються або усно декларуються у відповідних методах менеджменту, за допомогою яких суб'єкти управління одержують можливість здійснювати вплив на своїх підлеглих. Залежно від видової структури толінгових операцій під час їхнього управління можуть формуватись такі методи менеджменту:

- економічні (стратегічні і тактичні плани реалізації толінгових операцій, толінгові договори, бюджети реалізації толінгових операцій, кошториси витрат на реалізацію толінгових операцій, плани-графіки надходжень та видатків у межах толінгових операцій, тарифні ставки, відрядні розцінки, посадові оклади, премії, надбавки, доплати тощо);

- технологічні (проекти і технології реалізації толінгових операцій, технологічні схеми виготовлення продукції на основі давальницької сировини, а також широкий спектр технологічної, конструкторської та програмної документації);

- соціально-психологічні (моральні стимули, методи формування соціально-психологічного клімату у колективі працівників, зацікавлення до реалізації толінгових операцій тощо);

- адміністративні (накази, вказівки, розпорядження, інструкції, протоколи, положення тощо).

Варто зазначити, що лише за допомогою розроблених методів менеджменту суб'єкти управління толінговими операціями не мають змоги здійснювати вплив на своїх підлеглих. Отже, виникає необхідність у їхній подальшій трансформації та формалізації в управлінські рішення, які демонструють завершеність управлінського процесу та його результативність. При цьому важливим моментом для суб'єктів управління толінговими операціями виступає ухвалення оптимальних управлінських рішень про вмотивоване запровадження толінгових операцій у діяльності їхніх підприємств та обґрунтований вибір контрагентів толінгової взаємодії на засадах оцінювання та вибору найкращих альтернатив, затвердження толінгового договору, що надалі визначатиме ефективність реалізації толінгових операцій.

Завершальною об'єднуючою функцією управління толінговими операціями, що проходить крізь усі інші етапи управлінського процесу, є керівництво. Для забезпечення дієвого впливу на своїх підлеглих та досягнення ефективних результатів реалізації толінгових операцій суб'єкти управління повинні обґрунтовано обирати, застосовувати і поєднувати класичні та інноваційні форми влади і стилі керівництва.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Для керівної ланки суб'єктів господарювання, котрі реалізують толінгові операції, важливим завданням є налагодження та реалізація ефективного механізму управління таким видом операцій для досягнення встановлених цілей у цій сфері. При цьому виникає необхідність у дотриманні уніфікованих засад управління толінговими операціями обома контрагентами такої взаємодії з метою налагодження взаємовигідної співпраці та уникнення конфлікту інтересів. У цьому контексті обґрунтованим є застосування збалансованого підходу до управління толінговими операціями, що на паритетних засадах враховуватиме інтереси двох взаємодіючих сторін толінгової співпраці. Збалансоване управління толінговими операціями – це цілеспрямована діяльність суб'єктів управління однієї сторони толінгової взаємодії, що передбачає імплементацію технології менеджменту, вироблення методів менеджменту, прийняття управлінських рішень у конкретних ситуаційно-часових умовах реалізації толінгових операцій на договірних засадах збалансованого врахування інтересів суб'єктів управління іншої сторони толінгової взаємодії. Управління толінговими операціями доцільно розглядати як конкретну функцію менеджменту, що ґрунтується на класичній послідовності управлінського процесу реалізацією технології менеджменту через виконання функцій менеджменту, створення методів менеджменту, розроблення та прийняття управлінських рішень, здійснення керівництва. При цьому у процесі реалізації управління толінговими операціями необхідним є дотримання суб'єктами управління двох контрагентів ключових принципів у цій сфері: цілеспрямованості, взаємозв'язку цілей та мотивів реалізації толінгових операцій, двопозиційності, збалансованості, взаємодії, взаємопогодженості, ситуаційної гнучкості, правової регламентованості, часової регламентованості, універсальності, поєднання класичності та інноваційності, забезпечення прогресивності.

Перспективами подальших досліджень є розроблення інструментарію управління толінговими операціями на підприємствах.

1. Осницька Н. А. *Методика внутрішнього контролю операцій з давальницькою сировиною у виконавця [Електронний ресурс] / Н. А. Осницька // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. – 2012. – № 2 (60). – Режим доступу: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/45601/42121>.* 2. Кіляр О. Р. *Облік і аналіз операцій з давальницькою сировиною: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз і аудит / О. Р. Кіляр. – К. : ДВНЗ “Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана”. – К., 2008. – 18 с.* 3. Козіцька Н. О. *Облік і контроль операцій з давальницькою сировиною (на прикладі олійно-жирових підприємств) : моногр. / Н. О. Козіцька – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 208 с.* 4. Терновський В. О. *Обліково-аналітичне забезпечення управління операціями з давальницькою сировиною в аграрному секторі АПК: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз і аудит / В. О. Терновський. – К., 2012. – 22 с.* 5. Гринь В. І. *Операції з переробки давальницької сировини в зовнішньоекономічній діяльності: бухгалтерський та податковий аспект / В. І. Гринь // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – 2013. – Вип. 1 (6), Т. 3. – С. 93–97.* 6. Галецук С. *Переробка давальницької сировини для нерезидента: особливості обліку операцій та розрахунків в іноземній валюті / С. Галецук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2012. – Вип. 17. – С. 49–56.* 7. Білінська Н. Є. *Позабалансовий облік операцій з давальницькою сировиною у виробника / Н. Є. Білінська // Науковий вісник НЛТУ України: зб. наук.-техн. пр. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 151–158.* 8. Іваненко В. *Особливості обліку операцій із давальницькою сировиною на промислових підприємствах / В. Іваненко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. Тернопільського національного економічного університету. – 2010. – № 7. – С. 411–413.* 9. Павленко О. Г. *Особливості переробки на території України давальницької сировини нерезидента, а також оподаткування та облік таких операцій / О. Г. Павленко, Н. В. Краснікова // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014/1. – № 2. – С. 37–43.* 10. Смушак М. В. *Напрями удосконалення методики формування і відображення інформації про операції з давальницькою сировиною на рахунках бухгалтерського обліку / М. В. Смушак // Економіка та управління АПК. – 2013. – Вип. 11 (106). – С. 71–74.* 11. Житний В. Є. *Удосконалення аналізу операцій з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічних відносинах : автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.04 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит / В. Є. Житний. – Х. : Харківська державна академія технології та організації харчування, 2001. – 19 с.* 12. Богомазова К. К. *Сутність операцій з давальницькою сировиною та їх значення [Електронний ресурс] / К. К. Богомазова // Ефективна економіка. – 2013. – Режим доступу: <http://www.econotyu.nauka.com.ua/?op=1&z=2182>.* 13. Кузічкіна Н.І. *Особливості здійснення операцій з давальницькою сировиною / Н. І. Кузічкіна // Інвестиції: практика та досвід: Аналіз. Прогнози. Коментар. – 2014/1. – № 8. – С. 57–59.* 14. Мельник О. Г. *Особливості здійснення толінгових операцій суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності / О. Г. Мельник, З. М. Дутко // Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2013. – № 778. – С. 348–358.* 15. Родченко В. Б. *Производство продукции на давальческом сырье как средство оптимизации управления ресурсами предприятия. Его достоинства и недостатки / В. Б. Родченко, К. К. Чельшева // Вестник Нац. техн. ун-та “ХПИ”. – 2011. – № 62. – С. 134–141.* 16. Кульчицька Н. Є. *Проблеми митного регулювання операцій з давальницькою сировиною [Електронний ресурс] / Н. Є. Кульчицька // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2011. – Режим доступу: <http://www.pu.if.ua/depart/Finances/resource/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA/20112/%D0%9A%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%87%D0%B8%D1%86%D1%8C%D0%BA%D0%B0.pdf>.* 17. *Тлумачний словник української мови [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eslovnuk.com/>.* 18. *Митний кодекс України від 13.03.2012 р. № 4495-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4495-17>.* 19. *Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій: моногр. / О. Є. Кузьмін, І. В. Алексєєв, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин та ін. / за ред. д.е.н., проф. О. Є. Кузьміна. – Львів: Видавництво “Растр-7”, 2013. – 428 с.*