

КОЦЬ

Ірина Ігорівна  
irynakots555@gmail.com

УДК 658:339.9

КОНЦЕПЦІЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТОЛІНГОВИМИ  
ОПЕРАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХTHE CONCEPT OF BALANCED MANAGEMENT OF TOLLING  
OPERATIONS AT ENTERPRISES

аспірант, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту, кафедра зовнішньо-економічної та митної діяльності Національний університет «Львівська політехніка»,

*У статті обґрунтовано концепцію збалансованого управління толінговими операціями на підприємствах. Розроблено типову модель системи управління толінговими операціями на підприємствах за ідеєю паритету інтересів ключових контрагентів. Виконано структурну декомпозицію системи управління толінговими операціями на підприємствах та розкрито змістове наповнення ключових елементів такої системи.*

*В статті обоснована концепція сбалансованого управління толінговими операціями на підприємствах. Розроблена типовая модель системы управления толлинговыми операциями на предприятиях по идее паритета интересов ключевых контрагентов. Выполнено структурную декомпозицию системы управления толлинговыми операциями на предприятиях и раскрыто содержательное наполнение ключевых элементов такой системы.*

*In the article the concept of balanced management of tolling operations at enterprises is grounded. The typical model of system of tolling operations' management at enterprises by the idea of parity of key contractors' interests is developed. The structural decomposition of system of tolling operations' management at enterprises is done and the content filling of key elements of such system is revealed.*

**Ключові слова:** толінгові операції, управління, концепція, збалансований підхід, контрагенти

**Ключевые слова:** толлинговые операции, управление, концепция, сбалансированный подход, контрагенты

**Keywords:** tolling operations, management, concept, balanced approach, contractors

## ВСТУП

Вітчизняна практика реалізації толінгових операцій свідчить про те, що у переважній більшості випадків національні товаровиробники виконують роль переробного підприємства у толінговій взаємодії із іноземним замовником. Так, за даними державної офіційної статистики [1] у 2014 р. частка імпорту давальницької сировини у загальній структурі імпорту товарів в Україну становила 5,6 % на противагу 0,24 % аналогічного показника експорту. При цьому вивчення теоретико-прикладних матеріалів за проблемою реалізації толінгових операцій на вітчизняних теренах вказує на існування негативних наслідків у діяльності українських переробних підприємств, зумовлених взаємодією із зарубіжним толінгером. Такі результати толінгової співпраці для вітчизняних суб'єктів господарювання спричинюються, насамперед, нерівноцінним врахуванням інтересів іноземного замовника та українського виконавця переробних робіт під час їхньої взаємодії. Як правило, на таку незбалансованість національні товаровиробники змушені погоджуватись з огляду на власний скрутний фінансовий стан, не володіючи при цьому обґрунтованим механізмом управління

толінговими операціями. Варто зауважити, що одним із невід'ємних канонів європейської інтеграції є забезпечення прозорості, об'єктивності та справедливості у веденні суб'єктами господарювання різноманітних видів зовнішньоекономічної співпраці. Таким чином, з огляду на усе вищевикладене, виникає необхідність у розробленні концепції збалансованого управління толінговими операціями, котра на паритетних засадах враховуватиме інтереси обох контрагентів толінгової взаємодії.

В умовах динамічного розвитку та поширення практики реалізації толінгових операцій як у вітчизняному, так і в міжнародному просторі проблематика управління таким видом операцій у діяльності суб'єктів господарювання викликає дедалі більше зацікавлення серед наукової спільноти [2-9]. При цьому слід зазначити, що, як правило, у літературних джерелах автори лише фрагментарно досліджують процес управління толінговими операціями, розкриваючи його окремі елементи. В основному увага науковців зосереджується на особливостях підготовки та укладання толінгового договору, організування толінгової взаємодії, обліку, аналізування та контролювання перебігу толінгових

операцій, тощо [2-9]. Отже, на сьогодні невирішеним завданням залишається розроблення та концептуальне обґрунтування завершеного процесу управління толінговими операціями на підприємствах, що охоплюватиме усі необхідні структурні елементи та забезпечуватиме їх результативну взаємодію.

### МЕТА РОБОТИ

Полягає в обґрунтуванні концептуальних засад збалансованого управління толінговими операціями на підприємствах.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічним підґрунтям для виконання досліджень стали спеціалізовані наукові праці, нормативно-правова база, дані державної офіційної статистики, документація підприємств, які реалізують толінгові операції.

Для одержання результатів роботи були використані такі методи досліджень: теоретичного узагальнення – для систематизації положень літературних джерел; системний підхід та графічний метод – для побудови моделі системи збалансованого управління толінговими операціями; процесний підхід – для обґрунтування послідовності управління толінговими операціями; метод структурної декомпозиції – для виокремлення елементів системи управління толінговими операціями, та інші.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Зважаючи на вищевикладені проблеми у сфері реалізації толінгових операцій, пропонуємо концептуально розглядати управління толінговими операціями за збалансованим підходом, котрий обґрунтовуватиме об'єктивне та паритетне врахування інтересів двох контрагентів толінгової взаємодії в процесі укладання та виконання толінгової угоди. Використання концепції збалансованого управління толінговими операціями дасть змогу уникнути протиріч, суперечностей та конфліктів інтересів ключових учасників толінгових операцій, забезпечуватиме стабільну та взаємовигідну толінгову співпрацю, цілеспрямоване вирішення існуючих проблем у діяльності суб'єктів толінгу та їх прогресивний розвиток, мінімізуватиме загрози виникнення негативних наслідків для обох сторін толінгової взаємодії, тощо. При цьому слід зауважити, що реалізуючи управління толінговими операціями за збалансованим підходом на практиці досить складно змодельовати ідеальний варіант абсолютно збалансованого, тобто рівноцінного врахування інтересів обидвох сторін толінгової співпраці. Це можна обґрунтувати, насамперед, різними рівнями розвитку суб'єктів господарювання, що мають намір реалізувати толінгові операції. Однак, ідея збалансованості в управлінні толінговими операціями зосереджує увагу суб'єктів управління толінговими операціями на забезпеченні максимально можливого паритету інтересів замовника та виконавця толінгу з метою уникнення істотних розбіжностей у їхніх намірах та запобігання негативних наслідків для однієї із сторін толінгової

взаємодії на фоні домінування прогресивного розвитку діяльності іншого учасника толінгу.

Відповідно до класичного канону менеджменту, який обґрунтовує поділ функцій менеджменту на загальні та конкретні [10], можемо стверджувати, що управління толінговими операціями є конкретною функцією менеджменту. Результати вивчення літературних джерел [2-10] та практики реалізації толінгових операцій дають змогу стверджувати, 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.

На рис. 1 схематично зображено концептуальну модель збалансованого управління толінговими операціями.

Як видно з рис. 1, концептуальна модель збалансованого управління толінговими операціями відображає цілісну систему взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, кожен з яких характеризується власним функціональним призначенням та розкриває ідею збалансування інтересів двох ключових учасників толінгової взаємодії. Очевидно, що система управління толінговими операціями не є закритим механізмом, адже такий вид операцій передбачає взаємодію щонайменше двох учасників, один з яких є представником іншої держави. Таким чином, в процесі реалізації толінгових операцій та безпосередньо управління ними з'являється необхідність в ідентифікуванні та врахуванні впливу факторів внутрішнього, національного та міжнародного середовища. У межах внутрішнього середовища необхідним є дослідження ключових факторів всередині підприємства (замовника або виконавця толінгових операцій), які можуть чинити вплив на процес управління толінговими операціями. Мова йде про такі внутрішні рушійні сили, як мотиви, цілі та завдання управління, ресурсне забезпечення, тип толінгових операцій, працівники, котрі залучатимуться до управлінського процесу, тощо. Виокремлення факторів національного та міжнародного середовища зумовлене зовнішньо-економічним характером толінгових операцій та необхідністю врахування відповідних факторів впливу. У контексті зовнішнього середовища необхідним є врахування таких факторів, як вітчизняне та міжнародне нормативно-правове поле, що регулює толінгові операції, контрагенти (взаємодіюча сторона, фінансові установи, митні органи, постачальники, посередники, збутовники, інші контрагенти, тощо), рівень ресурсного забезпечення в країнах учасників толінгової взаємодії, їхній економічний стан, рівень міжнародних економічних відносин між державами, рівень інфраструктури, науково-технічного прогресу, тощо.



Рис. 1. Концептуальна модель збалансованого управління толінговими операціями на підприємствах [розроблено автором на підставі [10]]

Невід'ємним елементом збалансованого управління толінговими операціями є принципи його реалізації. Під принципами управління толінговими операціями слід розуміти 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: 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.

Для повноцінного забезпечення потреб управління толінговими операціями та досягнення ефективних результатів необхідно на вході є достатня та якісна ресурсна база, котра надалі використовуватиметься суб'єктами управління у визначених цілях. Варто зауважити, що оскільки толінгові операції є різновидом зовнішньоекономічної співпраці суб'єктів господарювання, то виникають специфічні вимоги до ресурсного забезпечення такого виду управління. Поряд із класичною структурою ресурсного забезпечення будь-якого управлінського процесу, що складається із інформаційних, кадрових, фінансових, програмно-технічних, матеріальних ресурсів, підвищуються вимоги до рівня кваліфікації та володіння іноземними мовами суб'єктів управління, їхнього досвіду управління зовнішньоекономічною діяльністю та ведення переговорів із зарубіжними партнерами; зростає рівень фінансових витрат на здійснення управління толінговими операціями в умовах взаємодії із іноземними контрагентами; з'являється необхідність у застосуванні спеціалізованих програмно-технічних засобів для оброблення інформації та комунікування із зарубіжними партнерами, тощо.

Суб'єктами управління толінгових операцій на підприємстві залежно від його розмірів, особливостей організаційної структури управління, масштабів виробничо-господарської діяльності та зокрема зовнішньоекономічної діяльності можуть виступати власники, керівники різних рівнів управління, менеджери різних структурних підрозділів, зокрема підрозділів зовнішньоекономічного спрямування (підрозділів зовнішньоекономічної діяльності, експорту, імпорту, міжнародних зв'язків, тощо), підрозділів постачання, збуту, обліку сировини та готової продукції, виробничих, фінансово-економічних, маркетингово-логістичних підрозділів, тощо. Така тематична різноспрямованість можливих профілів суб'єктів управління зумовлена багатоетапністю реалізації толінгових операцій, що, як правило, комплексно відображають повний ланцюг створення нової вартості або його окремі елементи.

Як зазначалось вище, при побудові та реалізації управління толінговими операціями представники керівної ланки управління орієнтуються на мотиви реалізації таких операцій з огляду на стан та потреби діяльності їхніх підприємств. Спектр можливих мотивів здійснення толінгових операцій як для їх замовника, так і для виконавця систематизовано та обґрунтовано у праці [11].

Оскільки толінгер та переробне підприємство домовляються про те, які операції реалізуватиме

замовник, виконавець, інші залучені організації, то об'єктами управління толінговими операціями може бути одна, декілька або уся сукупність толінгових операцій залежно від позиції суб'єкта управління, яку він займає у толінговій взаємодії.

Для забезпечення результативного перебігу процесу управління толінговими операціями суб'єкт управління повинен дотримуватись завершеної послідовності менеджменту, що класично ґрунтується на реалізації технології менеджменту через виконання функцій менеджменту, розроблення методів менеджменту, прийняття управлінських рішень, реалізації керівництва.

Реалізація технології управління толінговими операціями як конкретної функції менеджменту ґрунтується на виконанні функцій планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, котрі набувають конкретного змістового наповнення відповідно до специфіки такого виду управління.

Слід зазначити, що результати управління толінговими операціями відрізнятимуться залежно від позиції суб'єкта управління у толінговій взаємодії. Так, для суб'єктів управління замовника толінгових операцій результати можуть відобразитись у збільшенні обсягів реалізації продукції, розширенні частки ринку, нарощенні прибутків, тощо. Своєю чергою, ключові результати управління толінговими операціями для їх виконавця полягатимуть у виготовленні необхідного обсягу готової продукції відповідної якості на основі давальницької сировини, покращенні фінансового стану, збереженні кадрового потенціалу, тощо.

## ВИСНОВКИ

Запропонована концепція управління толінговими операціями на підприємствах розкриває ідею збалансованого врахування інтересів двох ключових контрагентів толінгової взаємодії (замовника та виконавця толінгових операцій) під час побудови та реалізації управлінського механізму. Проведення управління кожною із сторін толінгової співпраці у вказаному контексті дасть змогу налагодити гармонійні та взаємовигідні відносини, уникати суперечностей і конфліктів інтересів, досягати встановлених цілей, мінімізувати негативні наслідки, тощо.

Концепція збалансованого управління толінговими операціями розглядає управлінський механізм як систему взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, зокрема, факторів, ресурсів, мотивів, суб'єктів та об'єктів управління, принципів, функцій, методів, результатів управління, управлінських рішень. В основі системи управління толінговими операціями закладено класичну послідовність менеджменту, при цьому кожен з її елементів характеризується конкретним змістовим наповненням у контексті забезпечення паритетності інтересів обидвох сторін толінгової взаємодії.

### Список використаних джерел

1. Статистичний збірник «Зовнішня торгівля України» [Електронний ресурс] // Державна служба

статистики України, 2015. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Білинська Н.С. Позабалансовий облік операцій з давальницькою сировиною у виробника / Н.С. Білинська // Науковий вісник НЛТУ України: збірник науково-технічних праць. - Львів: РВВ НЛТУ України. - 2011. - Вип. 21.7. - С. 151-158.

3. Галещук С. Переробка давальницької сировини для нерезидента: особливості обліку операцій та розрахунків в іноземній валюті / С. Галещук // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – 2012. - Вип. 17. – С. 49-56.

4. Єдинак Т.С. Державне регулювання та контроль операцій з давальницькою сировиною у зовнішньоекономічній діяльності: автореф. дис. канд. наук з держ. управл.: спец. 25.00.02 – механізми державного управління / Т.С. Єдинак. Гуманітарний університет «Запорізький інститут державного та муніципального управління. – Запоріжжя, 2007. – 23 с.

5. Іваненко В. Особливості обліку операцій із давальницькою сировиною на промислових підприємствах / В. Іваненко // Економічний аналіз: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. – 2010. - № 7. – С. 411-413.

6. 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. ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». – К., 2008. – 18 с.

7. Козіцька Н.О. Контроль операцій з давальницькою сировиною як організаційний аспект прийняття управлінських рішень / Н.О. Козіцька // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – Вип. 25, Ч. I. – Черкаси: ЧДТУ, 2010. – С. 119 – 125.

8. Козіцька Н.О. Методика бухгалтерського обліку операцій з давальницькою сировиною між підприємствами-резидентами при оплаті послуг грошовими коштами / Н.О. Козіцька // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Вип. 2 (46). – Рівне: НУВГП, 2009. – С. 131 – 139.

9. 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>.

8. 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.

9. Фролов В.И. Толлинг как инструмент управления оборотным капиталом аграрных предприятий / В.И. Фролов // Фінанси, банки, інвестиції. - Сімферополь: НАПКБ. - 2010. - № 1 (6). - С. 27-30.

10. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» [Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ +» Інституту післядипломної освіти], «Інтелект-Захід», 2003.–352 с.

11. Мельник О.Г. Сутнісно-мотиваційний механізм обґрунтування толінгових операцій в умовах європейської інтеграції / О.Г. Мельник, І.І. Коць // Бізнес Інформ. – 2016. - № 2. – С. 52-57.