

О.О. МОСТОВЕНКО,  
к.е.н., КНУБА

## Проблемні аспекти приватизації стратегічного об'єкта «Укртелеком»

*У статті розглянуто особливості та необхідність приватизації стратегічного об'єкта ВАТ «Укртелеком». Проаналізовано майновий, фінансово-економічний стан підприємства, а також його переваги та недоліки.*

*В статье рассмотрены особенности и необходимость приватизации стратегического объекта ОАО «Укртелеком». Проанализировано имущественное, финансово-экономическое состояние предприятия, а также его преимущества и недостатки.*

*Features and necessity of privatizing of strategic object Open corporation «Ukrtelecom» are considered in the article. The property, financial-economic state of enterprise, and also his advantages and defects, is analysed.*

**Постановка проблеми.** Хід економічних реформ в Україні демонструє тісний взаємозв'язок між зміною господарського механізму та зміною форм власності. Управління економікою в напрямі формування ринкових відносин передбачає розвиток процесів роздержавлення та приватизації.

Соціально-економічна політика приватизації базується на ідеї, згідно з якою дія господарського механізму на основі законів ринку рівноправної конкуренції більш ефективна, ніж на заходах адміністративних обмежень. Розвиток приватизації державної власності в Україні повинен прискорити позитивні перетворення в економіці.

У Законі України «Про приватизацію майна державних підприємств» приватизація визначається як відчуження державного майна, що перебуває в загальнодержавній власності, на користь фізичних і юридичних осіб. У цьому розумінні приватизація означає повну (або часткову) передачу прав власності на капітал відповідного державного підприємства акціонерному товариству або приватній особі. Приватизація проводиться як в Україні, так і в країнах з ринковою економікою. Приватизацію та роздержавлення слід здійснювати, прогнозуючи та враховуючи як її економічні, так і соціальні наслідки.

Світовий досвід приватизації, особливо монопольних (стратегічних) підприємств, неможливо застосувати в Україні без серйозних доробок. Основне протиріччя приватизації в Україні пов'язане з тим, що процеси роздержавлення проходять непрозоро та незрозуміло для суспільства.

Приклад продажу 92,79% акцій державного стратегічного підприємства ВАТ «Укртелеком» єдиному інвестиційному інвестору та умови проведення конкурсу потребують глибокого ана-

лізу. Аналіз має дати відповіді на деякі запитання, які мають принципове значення, а саме: чому необхідні зміни форм власності шляхом її роздержавлення та приватизації, чому державна форма власності стала менш ефективною, яким чином приватизація впливатиме на зростання економічної та соціальної ефективності виробництва.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Питання проблеми перебудови економічних відносин шляхом роздержавлення та приватизації висвітлені в роботах багатьох вчених-економістів, серед яких В. Лановий, В. Гриньова, М. Чумаченко, М. Хохлова та багато інших.

**Мета статті** – розглянути особливості та необхідність приватизації стратегічного об'єкта ВАТ «Укртелеком». Проаналізувати майновий, фінансово-економічний стан підприємства, а також його переваги та недоліки.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні однією з найбільш актуальних тем галузі телекомунікацій України та й української економіки взагалі є приватизація ВАТ «Укртелеком».

Приватизувати «Укртелеком» мріяв не один уряд протягом десятка років, проте оголосити про продаж українського оператора зв'язку нікому так і не вдалося. Цього року шанси зробити це реальні як ніколи, адже всі органи влади діють в унісон. І така подія відбулася.

Відповідно до Комплексної програми створення Єдиної національної системи зв'язку реструктуризація телекомунікаційної галузі України передбачає роздержавлення державного монополіста, старт якому було дано після прийняття Закону України «Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства «Укртелеком». Згідно з цим законом метою приватизації «Укртелеком» є:

- прискорення розвитку мереж електрозв'язку в Україні, їхнє технічне переоснащення і модернізація шляхом залучення в процеси приватизації вітчизняних та іноземних інвестицій;
- задоволення потреб споживачів у послугах електрозв'язку, доведення якості цих послуг до міжнародних стандартів;
- досягнення максимально економічного ефекту від приватизації;
- забезпечення захисту прав та інтересів держави та працівників «Укртелекому»;
- підвищення конкурентоспроможності «Укртелекому» на ринку послуг електрозв'язку;
- збільшення надходження коштів до Державного бюджету України [1].

Як відомо, ВАТ «Укртелеком», національний оператор електрозв'язку України, займає 78,5% ринку фіксованого телефонного зв'язку, обслуговує близько 10 млн. абонентів фіксованого зв'язку.

Сьогодні до складу «Укртелекому» входять 33 філії, в тому числі 27 регіональних філій. Компанія є співвласником ряду спільних підприємств, які функціонують на телекомунікаційному ринку України. Серед них – «Інфоком», «Утел», «Елсаком України», «Телесистеми України» та «Телекомінвест».

Підприємство монополює володіє первинною мережею, магістральними і зоновими лініями зв'язку, надає всі види основних і найбільш сучасних телекомунікаційних послуг – міжнародний, міжміський і місцевий телефонний зв'язок, проводові мовлення, радіозв'язок, радіомовлення і телебачення, документальний електрозв'язок, відеоконференц-зв'язок, супутниковий зв'язок, надання в оренду цифрових каналів, ATM/Frame Relay, ISDN доступ до Інтернету.

У 2005 році підприємство отримало ліцензію на надання послуг мобільного зв'язку. Наявність єдиної в Україні ліцензії на послуги зв'язку третього покоління у форматі UMTS дає можливість активно розширювати абонентську базу і істотно виперієдити інших операторів, які не мають відповідної ліцензії.

ВАТ «Укртелеком» бере участь у міжнародних телекомунікаційних проєктах: ITUR, TEL, TAE, BSFOCS.

Якщо проаналізувати історію приватизації підприємства, то уряд почав вже з кінця 90-х років підготовку ВАТ «Укртелеком» до роздержавлення.

Затримка у справі приватизації «Укртелекому» негативно вплинула на розвиток усієї галузі в цілому. Для вирішення стратегічного завдання (згідно з Законом) – приватизації лідера українського ринку місцевого незалежного зв'язку – було обрано тактику «максимального сприяння» його діяльності з метою підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Можна припустити, що неспішна приватизація – не більш як відображення загального уповільнення інвестиційних процесів у світі і в Україні.

Згідно з Законом «Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства «Укртелеком» 50%+1 акція приватизованого підприємства має залишитися у власності держави в особі Фонду держмайна, 37% акцій перейде у власність промислового інвестора, а 13% – за пільговою підпискою працівникам ВАТ «Укртелеком».

У 2002 році «Укртелеком» зміг розмістити в ході пільгової підписки на акції тільки 7,14% з 13% запланованих. Пакет, що залишився, приєднали до 37% акцій. Постало питання про продаж 42,86% акцій промислового інвестору, однак на даному етапі приватизаційного процесу виникли труднощі з відсутністю зацікавленості з боку інвесторів [1].

У 2008 році уряд робить спробу продати ВАТ «Укртелеком», залишаючи у власності держави блокуючий пакет акцій 25%+1%. На той час ціна однієї акції на ринку становила 1,04 грн. У грудні 2009 року уряд планував виставити на аукціон 67,79% акцій при початковій ціні пакету акцій 12 млрд. грн. Де-

сятирічна епопея приватизації державного монополіста «Укртелеком» завершилася. У вересні 2010 року уряд оприлюднив рішення виставити на продаж весь державний пакет акцій монополіста «Укртелеком».

Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2010 року №1948-р «Про погодження умов проведення конкурсу з продажу пакету акцій ВАТ «Укртелеком» Фонд державного майна України оголосив конкурс з продажу 92,79% акцій ВАТ «Укртелеком». Було виставлено на конкурс 17,376 млрд. акцій компанії номінальною вартістю 0,25 гривні кожна. Стартова ціна пакету 10,5 млрд. грн.

У грудні 2010 року ціна однієї акції ВАТ «Укртелеком» на українських біржах котирувалася за курсом 0,63–0,636 гривні за акцію. Спостерігаючи за десятирічним процесом приватизації, вже можна зробити деякі висновки. Порівнюючи ціну однієї акції в 2008 році та поточному році, вартість акцій знижується. Так, у 2008 році державний пакет в 67,8% акцій збиралися продати за суму, еквівалентну \$2,38 млрд. На даний момент на 25% більший пакет виставили за \$1,31 млрд. Аналізуючи багаторічний процес приватизації ВАТ «Укртелеком», капіталізація компанії впала в 2,5 раза. Зацікавленість інвесторів, враховуючи сучасні умови приватизації, практично відсутня, судячи з того, що на участь у конкурсі з приватизації підприємства подала єдину заявку компанія Epic Services Ukraine (ESU), яка належить австрійському інвестиційному концерну «Еріс».

Довідка по «Еріс»: фонд був заснований в 1989 році П. Гольдшайдером та Г. Вурмбоком, основним напрямом діяльності його стало фінансове консультування, оцінка активів, інвестиції на розвиваючих ринках Центральної та Південно-Східної Європи. Серед телекомкомпаній, з якими працював фонд: T-Mobile, Telefonica, Altimio, Telekom Austria, KPN, Telekom Slovenije, Utel, Wisscom та інші. Поточні інвестиції і активність останніх років у телекомсекторі: третій по величині інтернет-портал в Чехії і другий – у Словаччині Atlas був проданий в 2008 році Warburg Pincus (WP) («Еріс», спільно з іншими фінансовими інвесторами, належала частка в 53%). Kabelov televise Karvıv – чеська компанія, яка займається кабельним ТВ, також була продана в лютому 2008 року UPC Czech Republic. На даний момент фонд володіє українською Epic Services Ukraine (ESU), румунською RCS (найбільший румунський кабельний провайдер ТВ), RCS, Out There Media GmbH – міжнародною компанією, що займається мобільною рекламою, та ін.

Той факт, що на участь у конкурсі з приватизації 92,79% акцій «Укртелеком» подала заявку одна компанія, негативно вплинув на ціну акцій підприємства. На нашу думку, ціна акцій за пакет акцій монополіста могла б бути іншою у разі проведення конкурсу з декількома учасниками та проведення перед приватизаційного road-show.

Державні органи, завдання яких полягає у проведенні прозорих принципів (умов) приватизації стратегічного підприємства «Укртелеком», на нашу думку, в даний час схильні лобювати інтереси однієї компанії Epic Services Ukraine (ESU). На підтвердження цього є факт умови проведення конкурсу. Деякі аспекти приватизації

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

та ціноутворення при проведенні конкурсу із одного учасника вже сьогодні дають привід думати про непрозорість дій ФДМУ.

Іншим красномовним прикладом є ситуація щодо зміни повного складу НКРЗ (Національної комісії регулювання зв'язку) саме перед офіційною заявою про те, що ESU погодилася на купівлю 92,79% акцій «Укртелеком». Ця подія, на нашу думку, також пов'язана з приватизацією.

ТОВ ESU – єдиний власник пакету акцій 92,79% «Укртелеком», за які погодився сплатити 10,575 млрд. грн. (\$1,3 млрд.), тим паче, що дану ціну складно визначити об'єктивною, адже стратегія розвитку ринку телекомунікацій і законодавча база в Україні знаходяться в хаотичному стані і перспективи не ясні. Велика частина ринкової вартості «Укртелекому» просто не підлягає оцінюванню. (Для порівняння: телекомунікаційна компанія TDS в Данії в 2005 році була приватизована за \$14 млрд. Населення в країні – 5,5 млн. людей. Таку ціну бюджет країни отримав в результаті системної підготовки з боку держави. Права і обов'язки інвестора були чітко виписані і контролювалися суспільством. Інший приклад, продаж сьогодні 51% акцій сербського монополіста Telecom Serbia, стартова ціна – \$1,4 млрд. євро [4].)

Зі слів керуючого австрійською корпорацією «Еріс» Петера Гольдшайдера прозвучало, що для корпорації став сюрпризом той факт, що вона виявилася єдиним претендентом на купівлю «Укртелекому». Причиною стали умови конкурсу, з нього були виключені компанії, які частково належать державі. Це вивело з гри багатьох лідерів європейського телекомунікаційного ринку. Не були бажані також компанії, які вже мають істотну частку на українському телекомунікаційному ринку. Тільки ця норма не допустила до участі в конкурсі таких стратегічних інвесторів: Deutsche Telecom, France Telecom, Telecom Austria, America Movil, Wind Telecom.

Таким чином, можна констатувати той факт, що процес приватизації державного монополіста був проведений без порушень чинного законодавства, проте, на нашу думку, умови для інвесторів були створені дискримінаційні.

Уже з перших інтерв'ю з нагоди перемоги від компанії ESU звучать обіцянки, що вона «фінансовий інвестор». «Ми не вкладатимемо гроші назавжди. Ми не бачимо себе як компанію-оператора зв'язку. Ми, очевидно, думаємо про майбутній продаж, але це не буде пріоритетом на багато років вперед» [3].

Той факт, що на вартість пакету акцій ВАТ «Укртелеком» впливають його фінансово-економічні показники, заперечень ні в кого не викликає. Підприємство «Укртелеком» у фінансовому плані доведено до плачевного стану. Колишній голова спостережної ради «Укртелекому» Микола Гончар на своїй прес-конференції для журналістів звинуватив голову правління «Укртелекому» в навмисному доведенні підприємства до банкрутства. В 2008 році чистий збиток «Укртелекому» становив 1,5 млрд. грн., в 2009-му – 650 млн. грн., в 2010 році збитки перевищили 1,5 млрд. грн. Зі слів М. Гончара, підприємство, яке володіє первинною мережею, має ліцензію на мобільний зв'язок третього покоління, є лідером серед операторів зв'язку на надання широкошумового доступу (ШСД), працює нерентабельно [6].

За підсумками роботи за перше півріччя 2010 року «Укртелеком» заробив 48 млн. грн. прибутку. В цілому 2010 рік був завершений зі збитками 258,8 млн. грн. проти 461,5 млн. грн. в 2009 році (на 43,9% менше).

Розглянемо деякі дані по напрямках діяльності підприємства за останній рік. Загальний дохід від послуг зв'язку в 2010 році 7935,6 млн. грн., що на 1,6% менше результатів минулого року. Продовжує скорочуватися і кількість основних телефонних апаратів. Станом на 01.01.2011 р. їхня кількість становила 10,13 млн. номерів проти 10,3 млн. на початок року. Жорстка конкуренція на ринку комп'ютерного зв'язку призвела до зниження темпів нарощування доходів і становила 25,6% проти 57,8% у 2009 році. Кількість користувачів широкошумового доступу станом на 01.01.2011 р. досягла 1172,6 тис., що на 299,8 тис., або на 34,3%, більше по відношенню до початку року. Кількість абонентів мобільного зв'язку зросла на 252,6 тис. і на кінець року досягла 631,1 тис. абонентів, які згенерували 222,7 млн. грн. доходу, що на 73,2% більше, ніж у попередньому році.

Обсяг інших операційних доходів – 286,2 млн. грн. по відношенню до минулого року, їх приріст без врахування операцій з реалізації валюти та курсових різниць становив 9,8% і становить 202,9 млн. грн., з яких 147,5 млн. доходи від здачі в оренду приміщень та інших активів.

Обсяг фінансових доходів – 42,1 млн. грн., що на 27,7% менше по відношенню до попереднього року, що пояснюється зменшенням коштів на поточних рахунках товариства та скороченням обсягів реалізації опціонів.

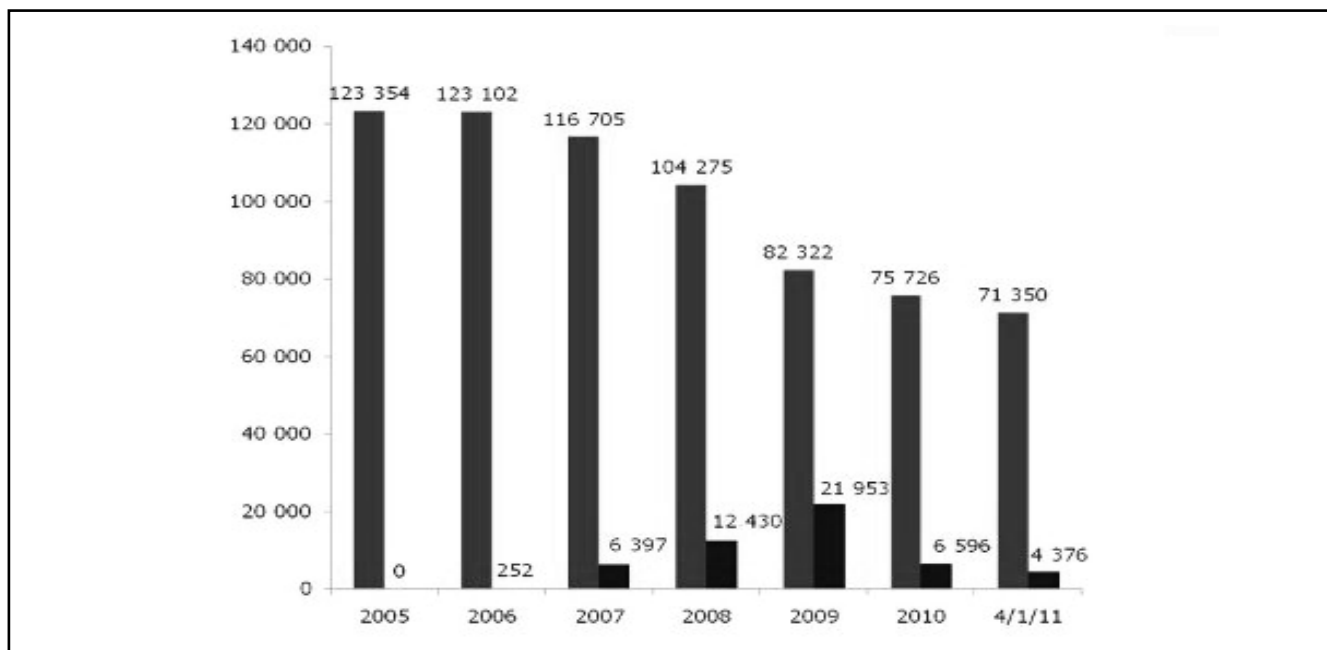
Інші доходи – 170 млн. грн., без врахування операцій з реалізації валюти та курсових різниць – 69,6 млн., що в 2,2 раза більше минулого року, в тому числі 30,6 млн. отримано від виходу ВАТ «Укртелеком» зі складу учасників СП «Інфоком».

Загальний обсяг витрат товариства за 2010 рік становив 7531,6 млн. грн., без врахування операцій з реалізації валюти та курсових різниць – 7365,3 млн., що на 2,1% менше попереднього року, з них витрати операційної діяльності – 7018,4 млн. грн., по відношенню до попереднього року їх обсяг скоротився на 1,5%.

На 52 млн. грн. у порівнянні з 2009 роком зменшилися фінансові витрати і становили 278,7 млн. грн. Обсяг інших витрат – 148,1 млн. грн., без врахування операцій з реалізації валюти та курсових різниць – 66,7 млн. грн., що на 6,3% менше попереднього року. Крім того, на ліквідацію наслідків стихійного лиха понесено витрат в обсязі 1,6 млн. грн.

Фінансовий результат звітного року: від операційної діяльності – 67,7 млн. грн. збитків проти 41,5 млн. в попередньому році; від звичайної діяльності – 283,5 млн. грн. збитків проти 474,1 млн. в 2009 році; чистий збиток – 258,8 млн. грн. проти 461,5 млн. У порівнянні з минулим роком фінансовий результат покращився на 202,7 млн. грн., або на 43,9%, що досягнуто за рахунок економії витрат. До бюджету та позабюджетних фондів сплачено податків, зборів та обов'язкових платежів на суму 2134,9 млн. грн.

Станом на 01.01.2011 р. дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги становила 768,7 млн. грн. У порівнянні з початком року відбулося зменшення на 281,4 млн.



**Динаміка чисельності штату компанії «Укртелеком» в 2005–2011 роках\***

\* Синім показана загальна кількість працівників, темно-синім – річна зміна цієї кількості.

Кредиторська заборгованість на 01.01.2011 р. – 3742 млн. грн. проти 4687 млн. грн. на початок року. Зменшення відбулося за статтею «Довгострокові кредити банку» на 893 млн. грн., «Інші довгострокові фінансові зобов'язання» – 174 млн. грн. та за товари, роботи, послуги – 350 млн. грн.

Протягом року введено в експлуатацію основних фондів на суму 540 млн. грн. Розширено мережу широкопasmового доступу на 129,2 тисяч портів ADSL. Продовжується розвиток мережі мобільного зв'язку третього покоління [5].

Узагальнюючи викладене, на нашу думку, варто наголосити: ВАТ «Укртелеком» – стратегічний об'єкт і має великий вплив на ринок електрозв'язку України. Підприємство має значну перевагу в усіх сегментах телекомунікаційної галузі і має в розпорядженні унікальні можливості.

Про переваги та недоліки монополіста «Укртелеком» свідчить його майновий та фінансово-економічний стан. «Укртелеком» володіє магістральними каналами зв'язку, які пролягають під усіма містами і більшістю населених пунктів України. Той, хто контролює цю мережу, диктує правила гри на ринку зв'язку. Тому в міру розвитку технологій капіталізація активів «Укртелекому» буде зростати, адже ринковий потенціал компанії вищий за будь-якого мобільного оператора. Канали зв'язку «Укртелекому» мають ключове значення в ході найголовнішої реформи, яку зобов'язана здійснити українська влада, – побудова електронної держави.

Тільки «Укртелеком» може технологічно забезпечити побудову інформаційного суспільства.

До найбільших переваг суспільства можна віднести те, що «Укртелеком» володіє єдиною в Україні ліцензією на зв'язок «третього покоління» у форматі UMTS і активно просуває послуги мобільного інтернет-доступу. «Укртелеком» – лідер на ринку широкопasmового доступу (ШСД) за технологією ADSL.

Монопольні види діяльності займають близько 40% доходу компанії. Монополіст володіє нетехнологічними об'єктами, багатопверховими адміністративними комплексами в центральних районах Києва загальною площею десятки тисяч квадратних метрів. Володіє десятками гектарів землі по всій країні, сотнями об'єктів нерухомості.

На балансі «Укртелекому» знаходиться 24 бази відпочинку під Києвом та під Одесою.

Поряд із перевагами підприємства існують також недоліки. Основний недолік – це збиткова діяльність від фіксованого, сільського та міського зв'язку, таксофонного зв'язку та інших «соціальних» видів послуг, через те що тарифи на них встановлюються НКРЗ і «Укртелеком» не має можливості змінювати їх. За даними підприємства, більшість монопольних послуг є збитковими. Тарифні доходи на одного абонента «Укртелекому» становлять близько 30 грн. На прибутковість підприємства впливають його соціальні зобов'язання та надмірний штат працівників (зі слів голови правління Георгія Дзекона, після оптимізації штатного розпису кількість працівників має становити близько 35–40 тис. працівників, тоді як на сьогодні чисельність персоналу становить близько 80 тис. осіб) (див. рис.) [7].

#### Висновки

Таким чином, проаналізувавши десятирічну епопею роздержавлення державного монополіста «Укртелекому», можна зробити такі висновки та пропозиції:

– приватизація державного монополіста «Укртелеком», на нашу думку, обов'язковий та неминучий шлях, та цей процес має бути абсолютно зваженим, продуманим та прозорим для суспільства, щоб після зміни власника підприємство розвивалося ефективно і створювалися робочі місця;

– умови, за якими був проведений конкурс з приватизації ВАТ «Укртелеком», є за своєю суттю несправедливими, адже не були допущені до конкурсу провідні західноєвропейські інвестори;

– не проведений goad–show негативно вплинув на ціну об'єкта, адже традиційна процедура проведення goad–show підвищує конкуренцію та вартість об'єкта;

– не створений Фонд універсальних послуг, який би компенсував занижені тарифи на сільський зв'язок, також негативно вплинув на ціноутворення об'єкта;

– виникає питання, наскільки обґрунтована ціна 92,79% акцій монополіста «Укртелеком». У даному випадку вона має визначитися не лише ціною акцій на ринку, а й інтересом держави, адже стратегія розвитку ринку телекомунікацій і законодавча база в Україні знаходяться в хаотичному стані і перспективи неясні. Велика частина ринкової вартості «Укртелекому» просто не підлягає оцінюванню. Наскільки розумно для держави продавати об'єкти соціальної сфери, які не беруть участі в технологічному процесі.

Факти вказують на те, що держава – неефективний менеджер, так і не навчилася управляти власними монополіями.

В роботі проаналізовані позитивні та негативні наслідки діяльності ВАТ «Укртелеком».

Таким чином, «Укртелеком» став другим за масштабами підприємством, проданим українською владою після продажу «Криворіжсталі» в 2005 році за 24,2 млрд. грн.

#### Література

1. «Про особливості приватизації відкритого акціонерного товариства «Укртелеком»: Закон України №1280–IV від 22.05.2003 // Відомості Верховної Ради. – 2003. – №37. – Ст. 300.

2. Статистичний щорічник України за 2010 рік. – К: Держкомстат України, 2010.

3. <http://finance.tochka.net/11325-edinstvennyy-pokupatel-ukrtelecoma-mozhet-pereprodat-kompaniyu/>

4. Бутусов Ю. «Зеркало недели. Украина» №8. – 04 марта 2011.

5. Офіційний сайт ВАТ «Укртелеком» / [www.ukrtelecom.ua](http://www.ukrtelecom.ua)

6. Економічна правда / Укртелеком: правда та вигадка <http://epi.vda.com.ua/publications/2010/03/1/228386/>

7. [http://www.ukrrudprom.ua/digest/Georgy\\_Dzekon\\_Hoch\\_golim\\_vistupt\\_na\\_stsen\\_tse\\_ne\\_pdvishchit\\_tsn.html](http://www.ukrrudprom.ua/digest/Georgy_Dzekon_Hoch_golim_vistupt_na_stsen_tse_ne_pdvishchit_tsn.html)

Н.Л. ОЛЕХ,  
аспірантка, Європейський університет

## Особливості підходів до управління витратами на промислових підприємствах

У статті викладено результати досліджень у сфері управління витратами підприємств, запропоновано перспективну методику управління, спрямовану на скорочення невиправданих витрат і втрат, зокрема: оптимізації рівня запасів, упровадження процедур контролю якості, оптимізації виробничого циклу.

**Ключові слова:** методи обліку й калькулювання нормативних витрат «стандарт–кост», змінних витрат «директ–кост», систему обліку й контролю витрат за центрами відповідальності, функціонально–вартісний аналіз, витрати.

В статье изложены результаты исследований в сфере управления расходами предприятий, предложена перспективная методика управления, направленная на сокращение неоправданных расходов и потерь, в частности оптимизации уровня запасов, внедрения процедур контроля качества, оптимизации производственного цикла.

**Ключевые слова:** методы учета и калькулирования нормативных расходов «стандарт–кост», переменных расходов «директ–кост», система учета и контроля расходов по центрам ответственности, функционально–стоимостный анализ, расходы.

In the article the results of researches are expounded in the field of management of enterprises charges, the perspective method of management, directed on the cutback of the unjustified

spending and losses, is offered, in particular: optimization of level of supplies, introduction of procedures of control of quality, optimization of production cycle.

**Keywords** are methods of account and calculation of normative charges «standard–kost», variable charges of «direkt–kost», system of account and control of charges after the centers of responsibility, functionally cost analysis, charges.

**Постановка проблеми.** Проблеми плавного й стрибкоподібного зростання витрат не нові для економіки держави. Вивчення цього питання привернуло увагу багатьох як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників. Їхні дослідження зосереджено на вдосконаленні методів нормування, обліку й калькулювання витрат на виготовлення продукції та організації їхнього аналізу й бюджетування.

Необхідність поліпшення інформаційного забезпечення управління підприємством за умов нестабільного та конкурентного ринкового середовища в середині ХХ століття спричинила в економічно розвинених країнах світу формування системи управлінського обліку, яка призначена для збирання, вимірювання, оцінювання, інтерпретації та передавання економічної інформації менеджерам різних рівнів управління з метою планування, аналізу й контролювання витрат, доходів і фінансових результатів підприємств та прийняття ефективних управлінських рішень.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** За кілька десятиліть розвитку управлінського обліку було сформульовано