

Ю. О. Шумило,  
аспірант, Київський національний економічний університет  
ім. В. Гетьмана

## АНАЛІЗ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ У СИСТЕМІ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті висвітлено взаємозв'язок між існуючими бюджетами та виробничими витратами, рівень яких аналізується при формуванні прибутку на підприємстві. Запропоновано власний підхід щодо аналізу операційних витрат.*

*The connection between existing budgets and production expenses is researched in the article. Expenses are analyzed in the process of forming enterprise's income. There was made an attempt to offer own approach to analyze operating charges.*

*Ключові слова: витрати, бюджет, фінансовий результат, прибуток, бюджетування.*

*Key words: expenses, budget, financial result, profit, budgeting.*

### ВСТУП

Становлення ідентичності українського бізнесу, ще молодого і не впевненого в своїх силах, проходить в період політико-економічних перетворень в країні, складних умовах розвитку внутрішнього ділового середовища, приєднавшись до СОТ/ГАТТ, а відповідно і абсолютній зміні "правил гри" на українському ринку, великої залежності від кон'юнктури зовнішніх ринків. Можливий вихід великих транснаціональних корпорацій із налагодженою системою менеджменту, великими фінансовими ресурсами, управлінським досвідом і кваліфікованим персоналом лякає не тільки середній бізнес, але є реальною загрозою для великого бізнесу. На межі вимирання опиняться цілий перелік галузей. Утримати свій сегмент ринку українським виробникам буде надзвичайно складно.

Незважаючи на умови економічної внутрішньої і зовнішньої нестабільностей, перед українським менеджментом стоїть питання розвитку своїх компаній, оптимізації бізнес-процесів, організації злагодженої комунікації між підрозділами, розроблення чіткої організаційно-функціональної структури, налагодження продуктивної і злагодженої роботи всіх служб підприємств.

Найбільш важливий момент, який хвилює керівництво компаній, — це фінансово-економічна оцінка діяльності підприємства, зокрема аналіз рівня доходів і витрат, обґрунтування доцільності випуску того чи іншого виду продукції, чітке розуміння алгоритму формування ціни продукції (виконаних робіт чи наданих послуг). Оцінити реальну картину фінансово-економічного стану підприємства можна, проаналізувавши рівень витрат, їх структуру і динаміку змін.

В результаті керованості і взаємоузгодженості управлінських процесів буде створена досконала управлінська модель, яка є мрією кожного керівника підприємства. Жага володіти всією економічною інформацією, яка стосується реального стану підприємства, інколи набуває маніакальних розмірів. Більшість топ-менеджерів підприємств потребують бачити всю інформацію в он-лайн-режимі, щодо виробничого, фінансово-економічного, збутового та інших аспектів діяльності підприємства. Безумовно, найбільшу увагу приділяють інформації, яка стосується рівня, структури і динаміки доходів і витрат та інших фінансово-економічних показників.

Акумулюючи необхідну інформацію, фінансово-економічна служба

стикається з рядом проблем, серед яких найважливішою є розрізненість необхідних даних та розрив у часі при зіставленні отриманої інформації різних проміжків часу. Першу проблему зазвичай вирішують шляхом пошуку управлінської технології, яка дозволяє систематизувати потрібну управлінську інформацію та подати її у зручному та зрозумілому вигляді для керівництва підприємства. На жаль, саме друга проблема викликає найбільшу скруту, зокрема отримання будь-яких даних можливо, лише використовуючи відповідну якість автоматизованої системи управління підприємством.

Оскільки виконані операції одним структурним підрозділом (обсяг відвантаженої продукції покупцям, надходження матеріалів та інших комплектуючих на склад, ін. події), будуть доступні іншим підрозділам в будь-який момент часу, відповідно керівникам підрозділів буде легше приймати рішення, а керівнику підприємства лишається роль координатора і контролера за ситуацією.

Незаперечна роль витрат в діяльності підприємства не потребує палких доведень, це вже незаперечний факт в економічній науці. Лишилися тільки правильно побудувати управління системою витрат, яка ефективно діятиме на підприємстві, надаватиме точну і перевірену інформацію, що є дуже необхідною під час прийняття управлінського рішення.

Одним із підходів, який можна використати для вирішення піднятих управлінських проблем, є впровадження і функціонування бюджетування на підприємстві.

Тема бюджетування і управління витрат є надзвичайно популярною серед науковців як вітчизняних [3, с. 43; 4, с. 22; 5, с. 37; 10, с. 4], так і зарубіжних [1, с. 116; 6, с. 53; 11, с. 25], про що говорить незліченна кількість друкованих праць, серед яких статті, монографії, книги, підручники, кандидатські дисертації. Підвищений інтерес до кожної з цих тем пов'язаний в першу чергу з необмеженими, можливостями бюджетування в управлінській сфері. Лише останніми роками з'явилися публікації, в яких говориться про взаємозв'язок між бюджетуванням і витратами [7, с. 51; 8, с. 114; 9, с. 52].

Протягом вже кількох десятиків років в зарубіжній діловій практиці накопичується практичний досвід щодо алгоритму впровадження і практичного втілення цієї управлінської технології. Незважаючи на це, не тільки не вивчено бюджетування досконала, але й відкриваються все нові й нові непізнані його можливості. На жаль, вітчизняним компаніям бракує часу на повноцінний розвиток своїх розробок, тому як варіант варто добре засвоїти і адаптувати зарубіжний управлінський

досвід до українських реалій ведення бізнесу.

Враховуючи все вищесказане, підняті питання стають надзвичайно актуальними. В свою чергу, потребують детального теоретичного осмислення та практичного втілення в повсякденній діяльності підприємств.

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Ця стаття покликана дати відповідь на питання: чи можливо управляти виробничими витратами через систему бюджетів. Запропонувати новий спосіб узагальнення управлінської інформації через саме форму бюджетів, оскільки за допомогою бюджетів можуть зіставлятися заплановані дані з фактичними. Значний арсенал економічних методів дозволяє вільно користуватися для аналізу виробничих витрат, деякі з них ми використовуємо при написанні статті.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Насамперед зазначимо, що на підприємстві, яке досліджується, використовується нормативна система управління витратами.

Першим видом витрат, які відносяться до виробничої собівартості, є прямі матеріальні витрати, які є кількістю сировини, основних матеріалів, напівфабрикатів, інших допоміжних матеріалів, помножених на їх ціну та вартість виконаних робіт і послуг, що використовуються у виробництві продукції згідно з П(С)БО № 16 [13, с. 1]. Тобто прямі матеріальні витрати є вартістю сировини та основних матеріалів, які використовуються для виробництва продукції, купівельних напівфабрикатів (в нашому випадку — це покупні фотозаготовки) та комплектуючі вироби, допоміжні та інші матеріали, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, що, по суті, є одним і тим самим. Також до прямих витрат відносять придбане паливо та електроенергію, які використовуються при виробництві продукції. Прямі матеріальні витрати зменшуються на вартість зворотних відходів, отриманих у процесі виробництва.

Наступним важливим моментом є формування вартості сировини і всіх інших матеріалів, які застосовуються у виробництві. Згідно з П(С)БО № 9 "Запаси" [14, с. 2] вартість сировини і основних матеріалів є первісною вартістю, тобто собівартістю матеріалів, яка складається з наступних витрат:

а) сплаченої вартості за матеріали постачальнику;

б) транспортно-заготівельних витрат, які включають витрати на заготівлю матеріалів, оплату тарифів (фрахту) за вантажно-розвантажувальні роботи і транспортування матеріалів усіма видами транспорту до складу або іншого місця використан-

ня, а також відносяться витрати зі страхування ризиків транспортування запасів;

в) якщо є сировина і основні матеріали, які імпортуються, тоді ще до їх вартості додається сума ввізного мита;

г) інші витрати, які пов'язані з доведенням матеріалів до необхідного стану, відповідно до якого їх можна буде використовувати у виробництві.

Існують деякі особливості щодо формування вартості транспортно-заготівельних витрат, тобто є два підходи до їх формування:

а) сума транспортно-заготівельних витрат включається до первісної вартості сировини та основних матеріалів;

б) сума транспортно-заготівельних витрат збирається на окремому субрахунку, а далі розподіляється між вибулими матеріалами та залишками матеріалів і сировини, що є в наявності.

Безумовно, вибрано перший спосіб формування транспортно-заготівельних витрат, оскільки він є більш точним, бо витрати відносяться саме на партію матеріалів, яка була закуплена, але не на якусь іншу. Другий спосіб є менш точним, оскільки використовується підхід пропорційності, бо коефіцієнт прораховується, згідно з яким транспортно-заготівельні витрати розподіляються, виходячи з наявності чи відсутності сировини та основних матеріалів на складі.

Відповідно до технології виробництва, потрібних видів матеріалів та сировини, придбаного обладнання, яке використовується на підприємстві, було здійснено поділ продукції на види. Далі технології склали технологічні карти для кожного виробу, що дало можливість визначити перелік та кількість всіх необхідних матеріалів та напівфабрикатів, що будуть використовуватися при виробництві саме того чи іншого виду продукції. Наступний крок — це розробка норм, згідно з якими відбуватиметься використання матеріалів під відповідний вид продукції. Таким чином, здійснені кроки допомогли чітко побачити, яка кількість виробничих запасів необхідна, щоб виконати те чи інше замовлення, і яку кількість матеріалів необхідно мати в запасі, щоб виконати додаткові замовлення, тобто можемо окреслити величину витрат понесених на виробництво того чи іншого виду продукції. Отже, з'явиться можливість коректувати рівень запасів, а це в свою чергу дасть можливість зекономити фінансові ресурси, оскільки вивільняються кошти, які не використовувалися в зайві кількості матеріалів.

Також ці кроки допомогли у формуванні планових калькуляцій для кожного виду виробленої про-

дукції, щоб визначити вартість витрат окремо взятого виду продукції, що в свою чергу дасть можливість збалансувати асортиментний ряд, відмовившись від збиткових позицій, сконцентрувавши увагу на тих видах продукції, які приносять прибуток.

У виробництві використовуються з усіх видів енергій лише електрична, а кількість спожитої електроенергії визначається згідно з показниками лічильника. Оскільки підприємство є субпідприємством серед споживачів електроенергії, то його вартість електроенергії складається з вартості одного кіловата, помноженого на кількість використаних кіловат та вартості послуг технічного обслуговування.

Наступним видом витрат є прямі витрати на оплату праці, які включають заробітну плату та інші виплати робітникам, які безпосередньо зайняті у виробництві продукції, тобто заробітна плата робітників, зайнятих у виробництві певного виду продукції, відноситься саме на той вид продукції, який був випущений, а не на інший. На підприємстві використовується погодинна форма оплати праці. Відділом кадрів складений штатний розклад, в якому зазначені розряди основних робітників, відповідно до розрядної сітки розроблені тарифи за відпрацьовану годину. Протягом календарного місяця ведеться таблиця кількості відпрацьованих годин по кожному з робітників підприємства. Тобто рівень заробітної плати залежить від розряду та відпрацьованого часу.

До інших виплат включають так звану додаткову заробітну плату, зокрема надбавки та доплати до тарифу, компенсації та премії, оплата річних і учбових відпусток, лікарняних листів, інше.

Наступний вид витрат є інші прямі витрати, які складаються з усіх інших виробничих витрат, які також відносять до конкретного виду продукції. До складу таких витрат входять відрахування на соціальні заходи, амортизація, витрати на утримання та експлуатацію устаткування, втрати від браку, які складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшену на її справедливую вартість, та витрат на виправлення такого технічно неминучого браку. Стосовно нарахувань то до них відносять так звані відрахувань на соціальні заходи: пенсійне забезпечення, відрахування на соціальне страхування (в зв'язку з тимчасовою втратою працездатності, від нещасного випадку на виробництві та на випадок безробіття).

Підприємство використовує різні види обладнання та устаткування: як вітчизняне з великим терміном

Таблиця 1. Бюджет основної сировини та матеріалів

№ п/п	Вид основної сировини та матеріалів	Норма сировини та матеріалів на 1 дм <sup>2</sup> (1)	Ціна за одиницю сировини та матеріалів (2)	Річний об'єм виробництва дм <sup>2</sup> в розрізі видів продукції (3)					Річна вартість основної сировини та матеріалів в розрізі видів продукції (4) = (1)*(2)*(3)					
				Односторонні друківані плати	Двосторонні друківані плати	Чотирьох-шарові друківані плати	Інші види плат	Супутні послуги	Односторонні друківані плати	Двосторонні друківані плати	Чотирьох шарові друківані плати	Інші види плат	Супутні послуги	
1.	Основна сировина													
1.1	склотекстоліт...													
2.	Хімія													
2.1	вітчизняна хімія...													
2.2	німецька хімія...													
3.	Допоміжні матеріали													
3.1	Вата...													
4.	Матеріали для супутніх послуг													
5.	Інші матеріали													
6.	Всього			=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...	=Σ...

експлуатації, так і німецьке устаткування, яке вже було у використанні, тому витрати на утримання обладнання значні. Використовується лінійний метод нарахування амортизації, який не може цілком виправдати ефективну компенсацію по використанню ресурсу устаткування. Це пов'язано з тим, що деяке обладнання потребує меншого амортизаційного періоду, оскільки дуже зношене, відповідно, керівництво зацікавлене швидше його списати і купити новий станок, витрати на утримання нового обладнання будуть на порядок менші, ніж старого.

Досить важливими є витрати на утримання та експлуатацію устаткування, до складу яких відносять витрати на заміну або придбання додаткового інструменту та приладів (фрези, свердла, викрутки та інше); витрати на заміну або ремонт підійомно-транспортного устаткування (візки, виробничі підійомники); вартість запасних частин та послуг з ремонту обладнання; вартість масляних матеріалів, рідин охолодження, технічної та звичайної води, які використовуються при експлуатації обладнання та інше.

Останньою складовою є витрати від браку, які складаються з вартості матеріалів та напівфабрикатів вже остаточно забракованої продукції, витрат на усунення браку, вартості матеріалів використаних при запуску обладнання, вартості матеріалів, пошкоджених при транспортуванні на виробництві, витрати на гарантійне обслуговування продукції.

Варто детальніше оглянути питання нормативної системи управління витратами. Бо саме норми основних, допоміжних та інших матеріалів, які повинні бути використані у виробництві того чи іншого виду продукції, закладені технологіями, лежать в основі формування витрат

на сировину і матеріали. Ці норми дають можливість спрогнозувати одну з найвагоміших статей витрат, що закладається в ціну, яка становить від 40 до 50% ціни на виріб. Важливим моментом є своєчасна реакція на зміну вартості матеріалів, бо вартість виробу істотно від неї залежить.

Практичне застосування норм відбувається наступним чином (табл. 1). Перший стовпчик — то перелік всіх матеріалів, які використовуються у виробництві продукції, яка випускається. Наступним стовпчиком таблиці є ціна основних матеріалів. Далі виділено окремо стовпчики для норм витрат матеріалів на 1м<sup>2</sup> друківаної плати по видах продукції, які випускаються, а поряд з кожним стовпчиком норм витрат матеріалів знаходяться стовпчики вартості матеріалів по видах продукції, які визначаються множенням норм, взятих зі стовпчика по певному виду продукції на ціну матеріалів з першого стовпчика, щоб відразу порохувати, скільки коштує сировина і матеріали для виробництва цього виду продукції.

Стосовно першого стовпчика таблиці, який містить перелік всіх матеріалів, то він умовно поділяється на три розділи. До першого відносимо основні матеріали, серед яких склотекстоліт вісьмох видів товщин, препрег (склотканина) трьох видів товщин, фарба для маркірування, фото маска, інші матеріали.

До другого розділу відносять наступні матеріали: два види амонію, аміак водний, аноди, ацетон, бензотріазол, бутілацетат, медичний перекисл водню, кислота (сірчана, соляна, лимонна, мурашкова, азотна, оцтова, фосфорна та інші), соснова каніфоль, кобальт сірчаний, калій бромистий, хлорне залізо, фарба ретушерна, композиція клеєва, два види міді, метол, моноетаноламін,

триетаноламін, диетаноламін, гліцерин, шість видів натрію, розчинник 646, емаль НЦ-25, лак ЕП730, сода кальцинована, німецька хімія (Hasl Flux 2002, Neopact п'ятьох видів, Securiganth чотирьох видів, Sauer Reinigung, Supracid трьох видів, Grundeinebner BL-CT, Bond Film чотирьох видів, Multiclean konz, Resist Aassist двох видів, STH Zusatz, Solderstrip двох видів, Sulfotech Teil A, Druckfarbe SD 2950), препарати (PREP 102, STRIP, ANTISTAIN, Filler, SVL 38), емульсія DIRASOL 916, паста, олово, козеїн, два види силікогеля.

До третього розділу відносимо допоміжні матеріали у виробництві продукції: папір, вата медична, гетинакс, бязь, стрічка і плівка трьох видів, шкірка шліфувальна, поліпропіленова та капронова тканина, пемза, шліфувальний та пральний порошок, активований вугілля, фоторезист Riston, фотоплівка "VGB-7", пензель художній, щітки трьох видів, рукавиці трикотажні, термостійкі, хірургічні та бавовняні.

Досить значний перелік матеріалів, серед якого найбільшій уваги заслуговують хімічні речовини, які використовуються у виробництві. Більшість з цих речовин дорогі, особливо виділяється німецька хімія, оскільки імпортується, а, відповідно підприємство несе додаткові витрати по розмитненню, що робить виріб значно дорожчим, ніж якщо використовувати реактиви вітчизняного виробництва.

Під кожний вид сировини і матеріалів встановлена норма, тобто економіст повинен відслідковувати уточнені норми по видах матеріалів та зміну ціни на матеріали. Раз на місяць повинен здійснюватися перегляд ціни на матеріали. В свою чергу технологи подають затверджені уточнені норми економісту, який відображає їх в таблиці прорахунку вартості виробу.



Наголосимо ще раз, якщо матеріали були використані понад норму, виникли відхилення від норми в більший бік, то так звані понаднормативні витрати по матеріалах повинні відноситися до собівартості реалізованої продукції.

Сам метод нормативних витрат найчастіше використовується в оборонних галузях економіки з масовим, серійним і дрібносерійним виробництвом, де присутня велика кількість сировини і матеріалів. Позитивний бік застосування цього методу полягає у вдосконаленні технології виробництва продукції, використанні досягнень науково-технічного прогресу, з метою зниження норм використання матеріалів і економії фінансово-матеріальних ресурсів. Також цей метод дозволяє контролювати рівень виробничих витрат, відповідно дає можливість розпізнати, де і як можна зекономити на кількості використаних ресурсів, тобто відкриваються резерви по зменшенню виробничої собівартості продукції.

У процесі більш детального аналізу витрат ми не виключаємо такої розвитку подій, що виникне необхідність виділити групи витрат в окремі бюджети, в цьому випадку саме гнучкість технології бюджетування, як одна з його переваг, допоможе нам, бо дозволяє виділяти і створювати таку кількість бюджетів, яка потрібна на підприємстві.

На підприємстві розроблено операційний бюджет, який в стислому варіанті акумулює інформацію по виробничим витратам. На жаль, стислість є тим критерієм, який говорить про недостатність інформації для прийняття управлінського рішення. Тому необхідно виділити в окремі бюджети кілька основних статей витрат, таким чином глибше розшифровуючи їх. Таким чином, підсумкові цифри по виділенім бюджетам повинні бути в операційному бюджеті, як підсумковому бюджеті, який тільки узагальнює управлінську інформацію. Оскільки виділені статті витрат в окремі бюджети покликані деталізувати певні статті витрат, то саме в процесі деталізації зможемо побачити структури саме цієї статі витрат і виділити ті витрати, які мають найбільшу питому вагу і відповідно потребують уваги з боку керівництва. Таким чином, опрацьовується весь спектр витрат, зокрема, або скорочується фінансування цих статей, або керівництво взагалі відмовляється від тих чи інших послуг, які на перший погляд були життєво необхідні підприємству, а насправді марно витрачені кошти. Виявлені місця економії допоможуть зменшити собівартість продукції, що в кінцевому підсумку вивільнить кошти для саморозвитку,

а не їх проїдання, як це було раніше.

Великим недоліком, який варто усунути в першу чергу, є відсутність форм бюджетів для виділення саме тих видів витрат, які необхідні, тому запропонуємо власну форму бюджету для основного виду виробничих витрат — основна сировина та матеріали (табл. 1).

## ВИСНОВКИ

Важливим кроком є розробка операційних планів на рік, зокрема необхідно визначити згідно зі структурою собівартості продукції, в залежності від найбільшої питомої ваги видів витрат, такі види операційних бюджетів потрібні для узагальнення управлінської інформації. Окрім цього необхідно вибудовувати чітку ієрархію бюджетів витрат, які в кінцевому підсумку легко допоможуть створити операційний бюджет. На жаль, відсутність чіткої ієрархії бюджетів на підприємстві породжує відчуття безсистемності і погіршує сприймання інформації. Обов'язково необхідно змінити форму подачі інформації більшості бюджетів, які використовуються на підприємстві. Оскільки від форми бюджетів витрат залежить, як швидко ми можемо зробити звіт про виконання бюджету, а також наскільки зрозумілою буде форма план/факт для аналізу виконання бюджетів. Окрім форми, розглянемо зміст, бо деякі статті витрат плануються, виходячи з попередніх періодів, так званим статистичним методом, що з економічної точки зору не є завжди виправданим, бо несе великі неточності при плануванні.

В сукупності ці заходи дадуть скорочення робочого часу, який персонал підприємства витрачає на бюджетування, аналіз витрат та фінансовий стан підприємства. Отже, зможемо говорити про зростання продуктивності праці та вивільнення часу на інші цілі. Окрім користі, в результаті проведеної реорганізації процесу бюджетування всі переваги відчує як персонал, який займається безпосередньо важкою рутинною роботою, так і керівництво підприємства, оскільки сприймати управлінську інформацію буде легше, а приймати управлінські рішення — швидше.

Сукупність бюджетів, яка використовується на підприємстві, не відповідає тій структурі витрат, яка існує на підприємстві. Зокрема, не існує бюджету основної сировини та матеріалів для виробництва продукції, хоча прямі матеріали становлять 40,71% виробничої собівартості. Такий рівень деталізації на даному етапі дуже необхідний, оскільки допоможе вчасно реагувати на кількість і ціну матеріалів, які використовують у виробництві того чи іншого виду продукції.

Варто докладно зупинитися на тих видах бюджетів, які безпосередньо торкаються основних видів витрат, виділених нами. Серед цих видів бюджетів є бюджет основної сировини та матеріалів. В основі побудови бюджету основної сировини та матеріалів лежить вид системи управління витратами, оскільки на підприємстві використовується нормативна система управління витратами.

Відкриті можливості повинні цілком використати керівництво підприємства з метою зростання прибутковості підприємства та поліпшення добробуту працівників.

## Література:

1. Брігхем Е.Ф. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. — К.: ВЗАКО: Молодь, 1997. — 1000 с.
2. Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник для студ. вищ. навч. закл. за спец. "Облік і аудит" / За ред. Ф.Ф. Бутинця. — 2-е вид. — Житомир: Житомир. інж.-технол. ін-т, 2000. — 608 с.
3. Голов С.Ф. Фінансовий та управлінський облік. — К.: Автоінтерсервіс, 1996. — 554 с.
4. Крайник О.П. Фінансовий менеджмент: Навч. посібник. Зб. вправ. — К.: Дакор, 2001. — 260 с.
5. Косарев О.Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств: Навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. — К.: Нац. авіаційний ун-т, 2004. — 94 с.
6. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования — М.: Финансы и статистика, 2002. — 400 с.
7. Гущина И. Э. Бюджетирование в системе управленческого учета // Бух. учет. — 2004. — № 19. — С. 50—55.
8. Кузьмін О.Є. Інтегрований нормативний метод бюджетного планування діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки. — 2004. — № 7. — С. 111—122.
9. Партин Г.О. Бюджетування у системі управління витратами підприємства // Фінанси України. — 2003. — № 5. — С. 50—53.
10. Савчук В. Система текущего бюджетирования // Справочник экономиста. — 2005. — № 10. — С. 4—11.
11. Солнцев В. Бюджетирование на производственных предприятиях // Финансовый менеджмент. — 2003. — № 3. — С. 24—37.
12. Терещенко О.О. Теоретичні засади бюджетування на підприємстві // Фінанси України. — 2002. — № 11. — С. 17—23
13. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 "Витрати".
14. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 "Запаси".

Стаття надійшла до редакції 31 жовтня 2008 р.