

УДК 657.21:[663+663.83]

Бюджетування витрат на забезпечення якості лікєро-горілкової продукції

Бондар Т.Л.

аспірант,

Київський національний торговельно-економічний університет

У статті досліджено теоретичні аспекти бюджетування витрат на забезпечення якості. Визначено складові процесу бюджетування витрат на забезпечення якості продукції на підприємстві. Розглянуто методи формування бюджетів витрат на забезпечення якості та визначено їх рівні. Представлено методичні підходи до бюджетування витрат на забезпечення якості продукції шляхом розробки бюджетів за бізнес-процесами та центрами якості.

Ключові слова: бюджетування, витрати на забезпечення якості, процесний підхід, бізнес-процес, центр якості, лікєро-горілкової підприємства.

Бондар Т.Л. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ЗАТРАТ НА ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ЛИКЕРОВОДОЧНОЙ ПРОДУКЦИИ

В статье исследованы теоретические аспекты бюджетирования затрат на обеспечение качества. Раскрыта сущность бюджетирования и определены составляющие процесса бюджетирования затрат на обеспечение качества продукции на предприятии. Рассмотрены методы формирования бюджетов затрат на обеспечение качества и определены их уровни. Представлены методические подходы к бюджетированию затрат на обеспечение качества продукции путем разработки бюджетов по бизнес-процессам и центрам качества.

Ключевые слова: бюджетирование, затраты на обеспечение качества, процессный подход, бизнес-процесс, центр качества. ликєроводочные предприятия.

Bondar T.L. BUDGETING COSTS ENSURING THE QUALITY OF ALCOHOLIC BEVERAGES

In the article the theoretical aspects of budgeting quality costs. The essence of budgeting and identified components of the cost of the budgeting process to ensure product quality across the enterprise. The methods of formation of quality costs and budgets are determined by their levels. The methodical approaches to budgeting the cost of providing quality products through the development of business process quality and budget of the Centre.

Keywords: budgeting, quality costs, process approach, business process quality center. alcoholic beverage companies.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Забезпечення високої якості при мінімальній собівартості продукту багато в чому залежить від уміло організованого управління фінансовою діяльністю підприємства, що включає і управління вартістю якості.

Управління фінансовою діяльністю у сфері якості передбачає аналіз статей витрат і наслідків їх здійснення. На лікєро-горілчанних підприємствах це повинно реалізуватись через складання бюджетів та оцінки витрат за бізнес-процесами. Такі бюджети необхідні для виконання функцій щодо забезпечення якості продукції та оцінки ефективності бізнес-процесів стосовно якості продукції. Основною метою бюджетування є ефективна організація процесу управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів в області якості за допомогою планування, контролю статей витрат та аналізу фінансово-економічних показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти бюджетування як

важливого елементу системи управління та впровадження його на підприємстві досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема: Бланк І.О., Василенко В.А., Головка Т.В., Панков В.А., Поддєрьогін А.М., Терещенко О.О., Шершньова З.Є., Швайка Л.А., Догадайло Я.В., Хруцький В.Є., Рахлін К., Скрипка Л., Бєнь Т.Г., Харко А.Ю., Катаєв М.Д., Ємельяненко А.П. та ін.

Однак низку теоретичних, методичних та практичних проблем бюджетування витрат на забезпечення якості продукції на основі процесного підходу не розроблено, і це потребує подальших досліджень.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення системи бюджетування витрат на забезпечення якості на основі процесного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковці та економісти виділяють

два підходи до формування бюджетування на підприємстві – традиційний та процесний.

Традиційний підхід до бюджетування орієнтований на показники рівня витрат попередніх періодів. Традиційне бюджетування статичне, не забезпечує зворотних зв'язків, має ускладнену процедуру внесення змін до затверджених бюджетів, не може чітко показувати залежність між роботою окремих підрозділів та їхнім фінансовим результатом [8].

Згідно з традиційним підходом, здійснюється підготовка планів різними відділами підприємства. Ці плани становлять зведені таблиці з інформацією про ресурси, витрати та доходи від реалізації підрозділів та підприємства в цілому. При щомісячному аналізі фінансових результатів дані за звітний період порівнюють із даними затвердженого бюджету та знаходять відхилення, які можуть бути як позитивним, так і негативним явищем для роботи підприємства.

Процесний підхід до бюджетування базується на стратегії ефективного бізнесу, що припускає впровадження збалансованої системи показників, та на стратегії управління затратами, що заснована на послідовному впровадженні функціонально-вартісного аналізу та переході до процесного підходу бюджетування [6]. Згідно з процесним підходом, побудова бюджетів відбувається на основі виділених бізнес-процесів та визначення відповідальності за використання в межах бізнес-процесу ресурсів.

Тому подальше дослідження буде присвячено вивченню бюджетування витрат на забезпечення якості як управлінської технології, яка спрямована на оптимізацію формування та використання ресурсів лікеро-горілчаного підприємства шляхом складання

бюджетів за центрами якості та бізнес-процесами. Така побудова бюджетів буде відповідати міжнародним стандартам серії ISO 9000, де запровадження системи управління якістю на підприємстві необхідно розробляти на основі процесного підходу та забезпечувати належний зворотній зв'язок між бізнес-процесами.

Організація облікової системи на основі процесного підходу до бюджетування дасть змогу сформувати єдину інформаційну базу для управління підприємством як за конкретними його структурними та технологічними одиницями (центрами якості, бізнес-процесами), так і в цілому.

Олійник Т.І. та Олійник О.О. зазначають, що бюджетування із застосуванням бізнес-процесів є вихідним пунктом формування інформаційного потоку, виступає попередньою оцінкою діяльності бізнес-одиниць підприємства і потребує розробки окремих облікових технологій на найближчу перспективу: прогнозування даних про витрати, планування обсягу готової продукції, розрахунок планової собівартості, бюджету доходів і витрат. Основними вихідними інформаційними джерелами бюджетування зазвичай є вартісна оцінка бізнес-процесів та вартість виробленої продукції [9, с. 93].

Використання методу бюджетування витрат на забезпечення якості продукції за бізнес-процесами, на думку Скрипка Л. та Рахліна К., «дасть змогу керівнику кожного процесу прийняти безпосередню участь в економічній діяльності підприємства. Крім того, забезпечується оперативний контроль використання ресурсів, з'являється реальна можливість виявлення неефективних видів діяльності, зниження та оптимізація витрат на забезпе-

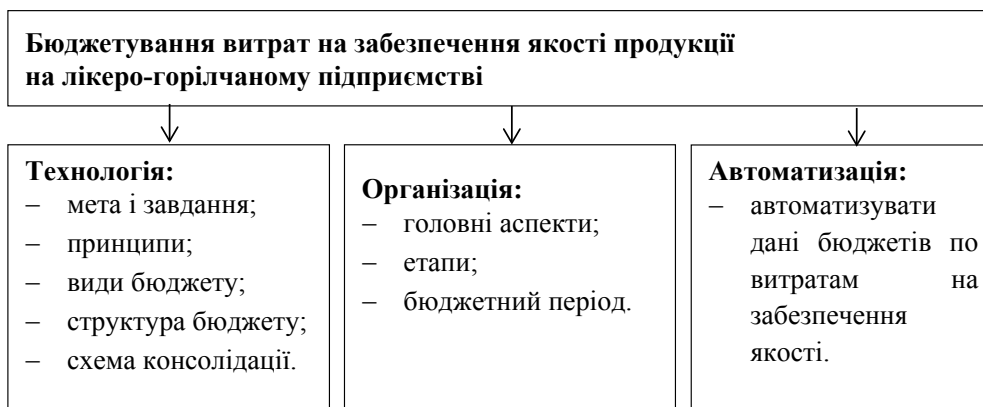


Рис. 1. Складові системи бюджетування на лікеро-горілчаному підприємстві

Джерело: складено автором на основі [13]

чення якості без завдання шкоди якості продукції, а також можливість оцінки інвестицій в якість і їх ефективності» [7]. Аналогічний механізм оперативного контролю працює при бюджетуванні в розрізі структурних чи технологічних одиниць підприємства.

Бюджетування як управлінська технологія передбачає наявність трьох складових: технології, організації й автоматизації бюджетування. Розглянемо наведені складові по відношенню до бюджетування витрат на забезпечення якості продукції (рис. 1).

Метою, яку лікєро-горілчане підприємство планує досягти через бюджетування в перспективі, є забезпечення та підвищення якості продукції, оптимізація витрат на забезпечення якості продукції, збільшення обсягу реалізації продукції тощо.

Основним завданням бюджетування витрат на забезпечення якості продукції під час упродовження системи управління якістю на основі процесного підходу є розподіл ресурсів за бізнес-процесами і центрами якості та контроль використання цих ресурсів відповідальною особою, керівником бізнес-процесу та вищим керівництвом.

Досягнення поставленої мети вимагає дотримання певних принципів у процесі бюджетування. Деякі автори [1; 2; 10–12] основними принципами бюджетування вважають такі: повнота, точність, гнучкість, періодичність, спеціалізація, економічність, від-

повідність, інформаційна безпека тощо. На їх основі дамо характеристику основним принципам бюджетування витрат на забезпечення якості продукції (табл. 1).

Наведені принципи бюджетування витрат на забезпечення якості продукції необхідно застосовувати з методом економії ресурсів, усунення непродуктивних витрат, визначення ефективності бізнес-процесів, підвищення контрольованості бізнес-процесів та забезпечення зворотного зв'язку між ними.

Відповідно до принципу спеціалізації бюджетів, основними видами бюджетів витрат на забезпечення якості на основі процесного підходу будуть бюджети бізнес-процесів та бюджети центрів якості.

Структура загального бюджету витрат на забезпечення якості підприємства відповідно до принципу декомпозиції повинна будуватись таким чином, щоб відчувалась значимість кожного окремого бюджету в ньому. Підприємство на свій розсуд обирає структуру бюджету, так як нормативними документами структура бюджетів не регламентується.

Формуючи загальний бюджет, необхідно враховувати методи централізованого бюджетування («згори донизу»); децентралізованого бюджетування («знизу догори») та комплексний (поєднання двох попередніх методів). Хаймьонова Н.С. трактує їх таким чином:

– метод складання «згори донизу» передбачає складання вищим керівництвом бюдже-

Таблиця 1

Основні принципи бюджетування витрат на забезпечення якості продукції

Принцип	Характеристика
Повноти	всі операції, що призводять до витрачання грошових коштів на забезпечення якості продукції, а також впливають на його фінансові результати, повинні бути відображені в бюджеті
Координації	бюджети витрат на забезпечення якості центрів якості та бізнес-процесів повинні складатись з урахуванням можливості їх зведення в єдиний консолідований бюджет
Спеціалізації бюджетів	витрати повинні відображатись відповідно до їх видів і джерел виникнення, завдяки чому можна проконтролювати рух грошових коштів за бізнес-процесами і центрами якості
Декомпозиції	полягає у тому, що кожний бюджет нижчого рівня є деталізацією більш вищого рівня
Періодизації	бюджети повинні розроблятись на певний період, тривалість якого визначається специфікою діяльності підприємства
Безперервності	планування повинно здійснюватись систематично в межах установленого циклу, і розроблені плани повинні безперервно змінювати один одного
Гнучкості	припускає можливість коригування встановлених показників і координації діяльності підприємств. У процесі виробництва можуть виникати непередбачені обставини, що можуть призводити до додаткових витрат на забезпечення якості продукції, тому всі плани мають містити резерви для виправлень

тів як по підприємству в цілому, так і за різними об'єктами управління, з мінімальним залученням керівників середнього і нижчого рівнів управління;

– метод «знизу вгору» передбачає таку послідовність дій: центри відповідальності складають бюджети щодо діяльності, яку вони здійснюють; бюджети центрів відповідальності узагальнюються і координуються за послідовними рівнями ієрархічної структури підприємства;

– комплексний метод складання бюджету передбачає таку послідовність дій: вище керівництво встановлює стратегічні параметри та цілі; центри відповідальності готують власні бюджети; бюджети центрів відповідальності консоліднуються фінансовою службою та подаються вищому керівництву [11, с. 255].

На нашу думку, комплексний метод є найбільш доцільним для складання бюджету витрат на забезпечення якості за бізнес-процесами та центрами якості. Даний метод передбачає таку послідовність: складення бюджетів витрат центрами якості; розподіл інформації про планові витрати за бізнес-процесами; затвердження та внесення корективів до бюджетів вищим керівництвом. Тобто,

згідно з комплексним методом, доцільно виділяти такі рівні бюджетування:

– бюджет витрат на забезпечення якості за центрами якості (бюджет 3-го рівня);

– бюджет витрат за бізнес-процесами (бюджет 2-го рівня);

– загальний бюджет витрат на забезпечення якості (бюджет 1-го рівня).

При цьому кожний бюджет нижчого рівня забезпечуватиме деталізацією бюджету вищого рівня. На нашу думку, особливу увагу слід приділити схемі консолідації бюджетів витрат на забезпечення якості або, іншими словами, порядку взаємозв'язку всіх видів бюджетів. Розробка схеми консолідації дасть змогу узгодити бюджети витрат на забезпечення якості за центрами якості і бізнес-процесами у загальному бюджеті.

Після визначення технології бюджетування необхідно визначитись з організацією бюджетування витрат на забезпечення якості.

До основних аспектів організації бюджетування витрат на забезпечення якості на основі процесного підходу можна віднести:

- виділення центрів якості, у розрізі яких передбачається формувати бюджет;

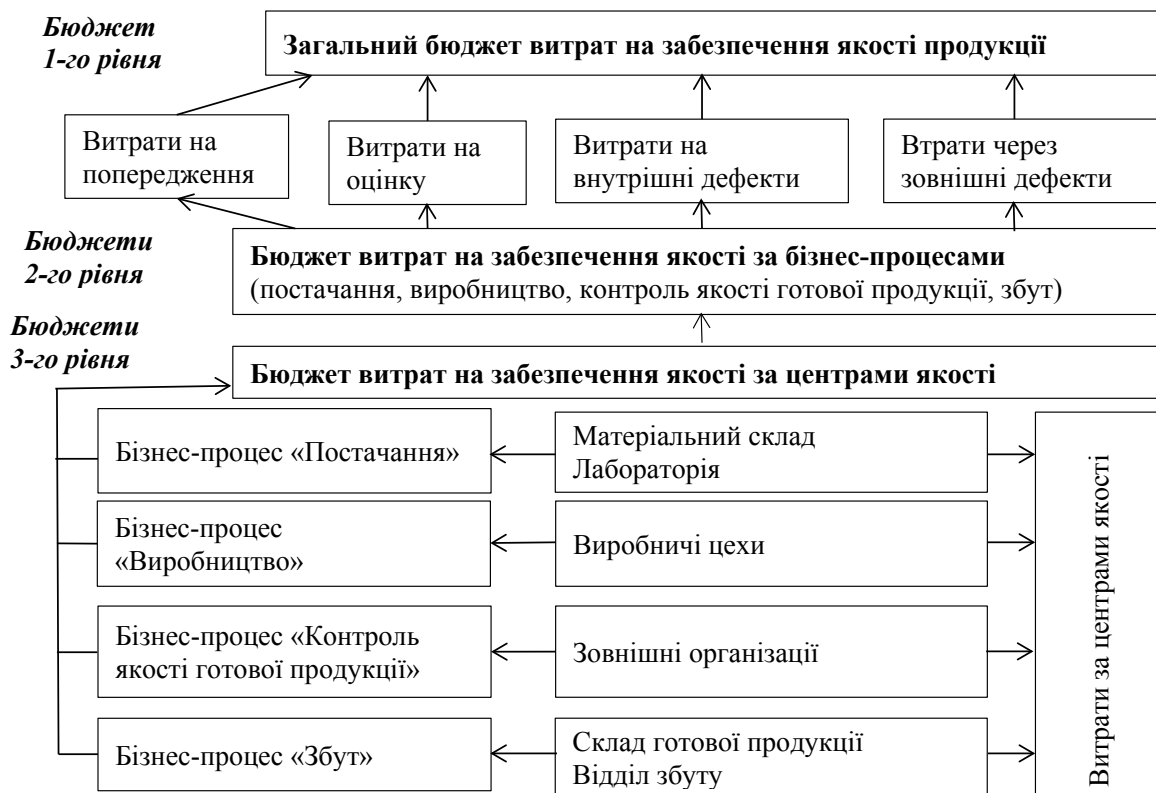


Рис. 2. Схема консолідації бюджетів витрат на забезпечення якості продукції на лікєро-горілчаному підприємстві

Джерело: авторська розробка

• визначення бізнес-процесів і технологічних етапів у межах цих процесів.

Для планування діяльності будь-якого об'єкта необхідно розуміти, з яких частин він складається, які функції покликана виконувати кожна з них. У попередніх дослідженнях були виділені основні бізнес-процеси, визначені технологічні етапи та центри якості (структурні підрозділи підприємства, де виникають витрати на забезпечення якості продукції) [3], на їх основі розглянемо методику бюджетування.

Бюджетування в розрізі центрів якості дає змогу підвищити керованість процесу при досягненні мети підприємства, пов'язати технологічні одиниці підприємства в єдиному господарському процесі та контролювати відповідальних осіб.

Сформулювавши основні аспекти бюджетування витрат на забезпечення якості, виділимо етапи бюджетування на лікоро-горілчаному підприємстві на основі процесного підходу:

- 1) визначення змісту бюджетів;
- 2) складання бюджету витрат на забезпечення якості по кожному центру якості;

3) складання бюджету по кожному основному бізнес-процесу;

4) складання узгодженого загального бюджету витрат на забезпечення якості продукції на лікоро-горілчаному підприємстві;

5) проведення аналізу показників результативності та ефективності процесів.

Для того щоб визначитись зі структурою загального бюджету витрат на забезпечення якості продукції на лікоро-горілчаному підприємстві, необхідно розробити бюджети за центрами якості та бізнес-процесами (рис. 2). На основі запропонованої схеми консолідації буде здійснюватись організація бюджетування.

Така структура загального бюджету витрат на забезпечення якості продукції повинна задовольняти інтереси всіх рівнів управління, так як відповідальна особа кожного рівня впливає на формування бюджету та контролює ті витрати, які безпосередньо виникають у його центрі відповідальності (центрі якості).

За змістом бюджет витрат на забезпечення якості повинен забезпечувати рішення таких завдань:

Таблиця 2

**Бюджет витрат на забезпечення якості продукції
за центрами якості, у грн. на 1000 пляшок (приклад – ТОВ «СОТКА-7»)**

Підрозділ «Лабораторія»						
Відповідальна особа		завідувач лабораторією: Паламарчук О.Я				
Вид витрат	Стаття бюджету	2015 рік	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1.1.1	Вартість повірки лабораторного обладнання	8,45	-	3,12	2,05	3,29
1.1.2	Вартість реактивів для проведення вхідного контролю сировини і матеріалів	4,64	1,16	1,16	1,16	1,16
	Вартість зразків, витрачених при проведенні лабораторних досліджень	1,15	0,29	0,34	0,23	1,15
	Витрати на оплату праці персоналу лабораторії	16,04	4,01	4,01	4,01	4,01
	Нарахована амортизація лабораторного обладнання	-	-	-	-	-
2.9.2	Вартість зразків, витрачених при проведенні лабораторних досліджень у процесі виробництва	1,38	0,29	0,32	0,37	1,38
	Вартість реактивів для проведення перевірки напівфабрикату	4,64	1,16	1,16	1,16	1,16
	Витрати на оплату праці персоналу лабораторії	16,04	4,01	4,01	4,01	4,01
	Нарахована амортизація лабораторного обладнання	-	-	-	-	-
3.1.2	Вартість зразків, витрачених при проведенні лабораторних досліджень готової продукції	1,03	0,29	0,23	0,23	0,29
	Витрати на оплату праці персоналу лабораторії	16,04	4,01	4,01	4,01	4,01
	Вартість реактивів для проведення перевірки готової продукції	4,64	1,16	1,16	1,16	1,16

- узгодження бюджетів за центрами якості;
- узгодження бюджетів за бізнес-процесами;
- узгодження бюджетів витрат на забезпечення якості продукції в цілому по підприємству, по бізнес-процесах та центрах якості.

Складання бюджету по центрах якості, тобто бюджету 3-го рівня, передбачає: збір інформації про певний вид витрат на забезпечення якості за центрами якості; визначення відповідальної особи; визначення статті бюджету.

При складанні бюджету у ньому вказують показники витрат на забезпечення якості, які були заплановані, а впродовж виробничого циклу фіксують фактичні показники.

Як це було встановлено у попередніх дослідженнях, витрати на забезпечення якості виникають під час бізнес-процесів «постачання», «виробництво», «контроль якості готової продукції» та «збут», для цих бізнес-процесів та центрів якості було розроблено відповідне кодування [4; 5].

У підрозділі «лабораторія» під час зазначених процесів виникають витрати на оцінку якості лікєро-горілчаної продукції, фрагмент бюджету яких наведено у табл. 2.

На підставі даних планування та інформації про фактичні витрати на забезпечення якості, отримані за кожним центром якості та бізнес-процесом, проводиться розрахунок відхилень, визначення їх причин, контролюється дотримання бюджетів центрами відповідальності, складається зведений бюджет витрат

на забезпечення якості продукції по підприємству. Отримана інформація використовується для аналізу різних видів продукції та виявлення проблем, які виникають у центрах якості та за бізнес-процесами стосовно якості продукції, та визначаються заходи щодо оптимізації витрат на забезпечення якості.

Бюджет витрат на забезпечення якості за процесами складається власниками процесів або керівниками процесів за рішенням власника процесу, а економічні служби враховують і аналізують відхилення витрат (складають бюджети в цілому і аналізують витрати). Таким чином, у цьому випадку планування відбувається «знизу вгору». Розглянемо бюджет витрат на забезпечення якості бізнес-процесу «постачання» (табл. 3).

Таким чином, за допомогою процесного підходу до бюджетування можна визначити:

- найменш і найбільш витратні процеси по відношенню до забезпечення якості продукції на підприємстві;

- витрачені ресурси на кожен вид продукції під час бізнес-процесу і відповідні витрати на забезпечення якості продукції;

- собівартість якості продукції в межах кожного бізнес-процесу, що дасть змогу визначити вартість якості продукції за кожним рівнем.

Сума бюджетів структурних підрозділів (центрів якості) та бізнес-процесів складає загальний бюджет витрат на забезпечення якості підприємства. Для того щоб поєднати інформацію про витрати на забезпечення

Таблиця 3

Бюджет витрат на забезпечення якості продукції за бізнес-процесом, у грн. на 1000 пляшок (приклад – ТОВ «СОТКА-7»)

Бізнес-процес «Постачання» (1)							
Підрозділи: лабораторія (1.1); матеріальний склад (1.2)							
Відповідальні особи		завідувач лабораторією: Соколов І.І. завідувач матеріальним складом: Механіч П.П.					
Підрозділ	Вид витрат	Стаття бюджету	2015 рік	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1.1	Лабораторія						
	1.1.1	Вартість повірки лабораторного обладнання	8,45	-	3,12	2,05	3,29
	1.1.2	Вхідний контроль сировини і матеріалів:	4,64	1,16	1,16	1,16	1,16
		• вартість реактивів	16,04	4,01	4,01	4,01	4,01
		• витрати на оплату праці персоналу лабораторії					
		• нарахована амортизація лабораторного обладнання	-	-	-	-	-

Таблиця 4

**Взаємозв'язок бюджету за бюджетами
за центрами якості (рівень 3)
та за бізнес-процесами (рівень 2)
у загальному бюджеті (рівень 1)**

Центр якості \ Бізнес-процес	Постачання	Виробництво	Контроль якості готової продукції	Збут
1.1	О			
1.2	П			
2.1		П		
2.2		П		
2.3		О, ВД		
2.4		П		
2.5		О		
2.6		О		
2.7		ВД		
2.8		П		
2.9		О		
2.10		ВД		
2.11		ВД		
3.1			О	
3.2			О, ЗД	
4.1				ВД
4.2				ЗД

П – витрати на попередження; О – витрати на оцінку; ВД – витрати на внутрішні дефекти; ВЗ – витрати на зовнішні дефекти.

якості продукції, отриману із бюджетів центрів якості та бізнес-процесів на лікеро-горілчаному підприємстві у загальному бюджеті, відповідно до принципу періодичності, необхідно визначитись із періодом, на який складається такий бюджет. Бюджети повинні складатись на окремі періоди, тривалість яких визначається специфікою діяльності підприємства. У нашому випадку доречними будуть бюджети квартальні та річні, а отримана інформація про витрати далі повинна згруповуватись у загальний бюджет.

Розглянемо можливість поєднання бюджету по центрах якості і бюджету по бізнес-процесам у межах загального бюджету (табл. 4).

Наведений бюджет дасть змогу визначити суму витрат на забезпечення якості по центрах якості, бізнес-процесам і в цілому по підприємству. Така структура бюджету може застосовуватись для створення спеціального програмного забезпечення, яке дасть змогу автоматизувати процес розробки фінансового плану в межах інформаційної системи управління підприємства та врахувати галузеві особливості його основної діяльності. У межах такої інформаційної системи має бути забезпечений зв'язок системи бюджетування із системами бухгалтерського обліку та контролю витрат на забезпечення якості продукції. При цьому автоматизована система бюджетування дасть змогу відображати планові показники про витрати на забезпечення якості, здійснювати обробку та їх порівняння з фактичними даними як за кожним бізнес-процесом і центром якості, так і по підприємству загалом.

Отже, заключним етапом бюджетування на лікеро-горілчаному підприємстві є виявлення відхилень фактичних значень витрат на забезпечення якості від планових показників, внесення корективів та аналіз причин відхилень, за яким вони відбулись.

Висновки із цього дослідження. Упровадження процесу бюджетування на лікеро-горілчаному підприємстві, розробка методичних підходів до бюджетування витрат

на забезпечення якості продукції шляхом розробки бюджетів за бізнес-процесами та центрами якості дасть змогу: ефективно організувати процес управління діяльністю підприємства та його структурних підрозділів; координувати та узгоджувати їх дії щодо забезпечення якості продукції; допоможе у плануванні майбутніх витрат, зіставленні фактичних показників із запланованими, контролі статей витрат за центрами якості та бізнес-процесами, що підвищить точність складання бюджетів, безперервний контроль та зворотній зв'язок.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бень Т.Г. Бюджетування як інструмент удосконалення системи фінансового менеджменту підприємств / Т.Г. Бень, С.Б. Довбня // Фінанси України. – 2000. – № 7. – С. 48–55.
2. Білобловський С.А. Бюджетування виходячи з потреб ринку (ABB-технологія) – новітні управлінські технології / С.А. Білобловський // Економіка. Фінанси. Право. – 2006. – № 5. – С. 11–12.
3. Бондар Т.Л. Процесний підхід в управлінні витратами на забезпечення якості лікеро-горілчаної продукції / Т.Л. Бондар // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 7. – С. 140–146.

4. Бондар Т.Л. Процесний підхід до організації обліку витрат на забезпечення якості / Т.Л. Бондар // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів сьогодення» (Одеса, 20–21 березня 2015 р.). – Одеса : ЦЕДР, 2015. – С. 106–108.
5. Бондар Т.Л. Етапи організації обліку витрат на забезпечення якості лікєро-горілчаної продукції / Т.Л. Бондар // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Структурні трансформації національних економік в глобальному вимірі» (Миколаїв, 6 листопада 2015 р.). – Миколаїв : МНУ ім. Сухомлинського, 2015. – С. 138–141.
6. Катаев М.Д. Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием / М.Д. Катаев, А.П. Емельяненко // ТУСР. – 2008. – № 6. – С. 18–23.
7. Рахлин К. Принципы планирования и учета затрат на качество / К. Рахлин, Л. Скрипко // Стандарты и качество. – 2000. – № 3. – С. 60–62.
8. Колосюк В. Організація бюджетного процесу на інтегрованих підприємствах холдингу / В. Колосюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://skhid.com.ua/article/view/23071>.
9. Олійник Т.І., Олійник О.О. Обліково-аналітична інформація у бюджетування бізнес-процесів інтегрованих сільськогосподарських підприємств / Т.І. Олійник, О.О. Олійник // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 2(26). – С. 92–95.
10. Поліщук С.В. Аналіз підходів до організації бюджетування / С.В. Поліщук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси і право. – 2013. – № 1. – С. 48–56.
11. Хаймьонова Н.С. Облік і контроль за центрами відповідальності в системі управління витратами діяльності підприємства : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.09 / Н.С. Хаймьонова. – Львів, 2016. – 328 с.
12. Харко А.Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства / А.Ю. Харко // Фінанси України. – 2001. – № 9. – С. 87–91.
13. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамюнов. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 464 с.