

**Krzysztof Konstantyn**

Uniwersytet Szczeciński

---

## WERYFIKACJA BUDŻETÓW W RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ W PRZEDSIĘBIORSTWACH KOMUNIKACJI SAMOCHODOWEJ

---

**Streszczenie:** W artykule zaprezentowano weryfikację budżetów w rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej. Systematyczna kontrola kosztów prowadzi do weryfikacji budżetów, pozwalając na niedopuszczenie do powstania zbyt dużych odchyleń. Weryfikacja budżetów w rachunku kosztów działań jest najbardziej odpowiednią z powodu rosnących kosztów pośrednich.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość zarządcza, budżetowanie

### 1. Wstęp

W ostatnim czasie, zwłaszcza po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, wzrosło zapotrzebowanie na informacje o wysokości kosztów. Szczególne znaczenia nabrały koszty pośrednie, których poziom jest znaczny, bo zbliża się do 50% ogólnej sumy kosztów, dlatego istnieje potrzeba ich kontroli. Tradycyjny rachunek kosztów (rachunek kosztów pełnych), który jest stosowany w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej jest rozbudowany. Dzięki temu dostarcza on wiele ważnych informacji, które można wykorzystać do sporządzania budżetów kosztów pośrednich i poddać wnikliwej, systematycznej kontroli oraz weryfikacji. Systematyczna kontrola kosztów prowadzi do weryfikacji budżetów, pozwalając na niedopuszczenie do powstania zbyt dużych odchyleń.

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli weryfikacji budżetów w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej w ramach rachunku kosztów działań. Ów rachunek umożliwi kontrolowanie zużywanych procesów i działań jako głównych przyczyn powstawania kosztów pośrednich. Przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej nie stosują rachunku kosztów działań, ale autor referatu zaprezentował już koncepcję jego wdrożenia w badanych firmach [zob. Konstantyn 2007] i wyniki przeprowadzonych badań [Konstantyn 2008], a także koncepcję budżetowania według działań [Konstantyn 2009].

## 2. Fazy weryfikacji budżetów w rachunku kosztów działań

W fazie weryfikacji budżetu następuje sprawdzenie rezultatów budżetowania z punktu widzenia celów strategicznych, identyfikacja ewentualnych problemów i ostateczne jego zatwierdzenie. W tej fazie stosuje się wiele rozwiązań wspólnych dla różnych systemów rachunku kosztów (tradycyjnych). Skoncentrowano się tu głównie na tych właściwościach, które odróżniają budżetowanie w rachunku kosztów działań od tradycyjnych metod. Różnice te zależą od wpływu orientacji procesowych w zarządzaniu. Zdaniem J.A. Brimsona i J. Antosa weryfikacja budżetu w rachunku kosztów działań obejmuje cztery etapy [Piosik 2006, s. 292–293].

Etap 1. Przedstawienie propozycji budżetów kosztów poszczególnych działań, a następnie procesów i ośrodków funkcjonalnych.

Etap 2. Weryfikacja. Zajmują się nią odpowiednie panele. J.A. Brimson i J. Antos proponują trzy, przeprowadzające weryfikację budżetu:

1. Panel weryfikujący budżety poszczególnych procesów gospodarczych i działań w ramach przeglądu procesowego. Pierwszy etap weryfikacji jest dokonywany przez panel weryfikujący budżet kosztów procesu gospodarczego, w którym zadawane są pytania zespołowi procesu na temat założeń do budżetu, sugerowane ewentualne inne propozycje oraz jest zatwierdzany budżet procesu gospodarczego. W skład panelu wchodzi zwykle kierownik procesu, dyrektorzy zaangażowani w dany proces, ważni pracownicy, wykonujący poszczególne działania w ramach procesu, przedstawiciele ważniejszych procesów pomocniczych, odbiorcy procesu i dostawcy procesu zarówno wewnętrzni, jak i zewnętrzni. Głównym celem pracy personelu jest synchronizacja działań w ramach danego procesu.

2. Panel weryfikujący budżety poszczególnych ośrodków funkcjonalnych. W jego skład wchodzi zwykle dyrektor i kierownicy danego ośrodka oraz pracownicy obsługujący procesy w tym ośrodku, a celem pracy panelu jest koordynacja działań wykonywanych w ramach ośrodka, uzgadnianie planowanych rozmiarów poszczególnych działań oraz koordynacja i usprawnianie procesów.

3. Panel weryfikujący budżety procesów gospodarczych przez kierownictwo wyższego szczebla. W jego skład wchodzi prezes, kierownicy procesów kluczowych i kierownicy odpowiedzialni za procesy pomocnicze, głównie w ramach zarządzania kadrami, informacją itp.

Etap 3. Porównanie zadań budżetowych z zadaniami strategicznymi. Występująca luka między wynikami budżetowanymi a zadaniami strategicznymi powinna prowadzić w miarę możliwości do modyfikacji zadań budżetowych lub wykazania przyczyn niemożliwości sprostania określonym zadaniom strategicznym. Występowaniu luki często towarzyszy konflikt między zadaniami dotyczącymi kosztów a innymi zadaniami.

Etap 4. Ostateczne zatwierdzenie budżetu przez prezesa zarządu.

### 3. Weryfikacja budżetów w rachunku kosztów działań

Odwołując się do pierwszego etapu weryfikacji budżetów, czyli przedstawienia propozycji budżetów kosztów poszczególnych działań, a następnie procesów i ośrodków funkcjonalnych, na początku sporządza się **budżety kosztów bezpośrednich**, które są ważne, aczkolwiek z punktu widzenia rachunku kosztów działań nie mają większego znaczenia. Z tego powodu więcej uwagi poświęcono **budżetom procesów pośrednich**. Bardzo istotne jest to, że te budżety są zbudowane z działań i nośników kosztów działań. Sporządza się budżety kosztów dla poszczególnych działań, ale tylko dla budżetów procesów pośrednich, czyli dla procesu okołoprodukcyjnego, a także dla działań procesu ogólnego zarządu. Budżety kosztów bezpośrednich nie składają się z procesów i działań, bo są sporządzane na tradycyjnych zasadach, a zatem nie są ważne z punktu widzenia budżetów w warunkach rachunku kosztów działań.

Należy przedstawić krótką charakterystykę budżetów związanych tylko z rachunkiem kosztów działań, czyli budżetem procesu okołoprodukcyjnego i procesu ogólnego zarządu, a także budżetów kosztów wytworzenia i kosztów jednostkowych. Duże znaczenie ma ich budowa, która mogłaby być wprowadzona w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej.

W budżetowaniu na podstawie działań dużą rolę odgrywają budżety kosztów pośrednich, które w odróżnieniu od budżetów sporządzanych na podstawie tradycyjnego rachunku kosztów są zbudowane z procesów, działań i nośników kosztów działań. W przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej istotne znaczenie mają budżety kosztów pośrednich, czyli budżet procesu okołoprodukcyjnego i budżet procesu ogólnego zarządu, a ponadto budżet kosztów jednostkowych i budżet kosztu własnego sprzedanych usług, ponieważ jest on wykorzystywany do kalkulacji kosztów produktów zarówno w rachunku kosztów pełnych, jak i rachunku kosztów działań. Jak już podkreślano, zgodnie z prawem bilansowym koszty związane z kalkulacją produktów powinny być wyceniane według pełnego kosztu wytworzenia, dlatego postać tego budżetu jest skorelowana z tradycyjnym rachunkiem kosztów. Dla celów zarządczych można sporządzać budżety kosztów wytworzenia w oparciu o rachunek kosztów działań, w którym koszty bezpośrednie są kalkulowane według rachunku kosztów pełnych, a koszty procesu okołoprodukcyjnego zgodnie z zasadami rachunku kosztów działań. Do kosztów wytworzenia nie zalicza się kosztów procesu ogólnego zarządu, dlatego ta pozycja kosztów nie wystąpi w tym budżecie.

Można zauważyć, że w niektórych przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej sporządza się zaledwie plany i nie prowadzi się ani budżetowania tradycyjnego, ani według działań. Jednak w zakładach tych dostrzegana jest potrzeba kontroli wielkości kosztów, ale niestety, nie wybierają właściwego narzędzia do tego celu. Może nim być tylko i wyłącznie budżetowanie oparte na działaniach.

Analizując rodzaje budżetów, które przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej mogłyby sporządzać, można wymienić budżety kosztów pośrednich tworzone na podstawie rachunku kosztów działań.

Na podstawie przeprowadzonych badań na temat sporządzanych budżetów operacyjnych można stwierdzić, że najczęściej przedsiębiorstw komunikacji samochodowej, bo 28,57%, sporządza plan sprzedaży, a plac bezpośrednich – 25,00%, 21,43% opracowuje plan zużycia materiałów bezpośrednich, a plan zużycia energii bezpośredniej – 17,86%. Najmniej badanych przedsiębiorstw wykonuje plany zakupu materiałów, produkcji, kosztów wydziałowych (7,14%), a plan kosztów ogólnego zarządu – zaledwie 10,71%. Można zauważyć, że najpopularniejszy jest plan sprzedaży i rzeczywiście jest to pierwszy i najważniejszy plan w badanej branży przedsiębiorstw. Sporządzane są również plany kosztów bezpośrednich. Niepokojące może być to, że plany kosztów pośrednich są mniej spopularyzowane, co może świadczyć o niedostrzeganiu wszystkich zagrożeń związanych z ich wzrostem. Wyniki badań potwierdzają, że tylko niektóre przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej sporządzają kilka planów operacyjnych, a nie budżetów, ale według rachunku kosztów tradycyjnego, a nie na podstawie rachunku kosztów działań.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że do sporządzania budżetów według działań dla procesu okołoprodukcyjnego przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej zastosowałyby następujące działania: 21,43% – zakup materiałów (części zamiennych), dostawy paliw płynnych do samochodów służbowych i ich naprawy – po 17,86% respondentów, a przeglądy pojazdów i ich awarie – 14,29% firm. Załadunek i wyładunek towarów to najmniej popularne działania, bo niestety, żadne z badanych przedsiębiorstw nie zauważa potrzeby ich zastosowania. Podobnie jest z wyodrębnieniem tych działań. Budżety, składające się z działania załadunku i wyładunku są związane z przedsiębiorstwami komunikacji samochodowej, prowadzącymi działalność przewozu ładunków, lecz ten segment rynku został w większości przejęty przez inne firmy transportowe, spoza tej grupy firm, dlatego w badaniach zainteresowanie tymi działaniami jest niewielkie [Konstantyn 2009, s. 266].

Z analizy potrzeby zastosowania budżetów procesu ogólnego zarządu w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej wynika, że 10,71% firm zastosowałoby działanie dotyczące ogrzewania pomieszczeń biurowych, a fakturowanie, sporządzanie dokumentacji księgowej, sprzątanie pomieszczeń – 7,14%. Niestety pozostałych działań nie chcą zamieszczać w tym procesie. Badane przedsiębiorstwa komunikacji samochodowej nie dostrzegają zagrożeń płynących z niekontrolowania procesów ogólnego zarządu, co może się również wiązać z nieznanością zasad rachunku kosztów działań [Konstantyn 2009, s. 267]. Należy podkreślić, że w dobie rosnącej konkurencji badane przedsiębiorstwa mogłyby sporządzać te budżety nawet dla każdego działania z osobna, zwłaszcza według rachunku kosztów działań.

Do drugiej grupy budżetów należą budżety finansowe, które są równie ważne jak budżety operacyjne. Te pierwsze są rezultatem drugich – na ich podstawie są tworzone tzw. budżety finansowe *pro forma*, które są niczym innym jak prognozowanymi sprawozdaniami finansowymi, takimi jak bilans, rachunek zysków i strat, sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych. Budżet środków pieniężnych to obliczanie planowanych wpływów i wydatków pieniężnych.

W przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej dużą rolę mogą odegrać budżety finansowe, które są finalnym efektem sporządzonych budżetów operacyjnych. Badania wykazały, że sporządzają one tylko plany finansowe, ale najwięcej, bo 25% firm, odnosi się pozytywnie do planów rachunku zysków i strat *pro forma*, 14,29% do planów środków pieniężnych *pro forma*, a 10,71% do bilansu *pro forma*. Można więc wywnioskować, że przedsiębiorstwa sporządzają plany finansowe tylko wtedy, gdy na przykład ubiegają się o kredyt, bądź są poręczycielami różnego rodzaju kredytów bankowych. Wówczas są zobowiązane do sporządzania prognozowanych sprawozdań finansowych, głównie bilansu, rachunku zysków i strat, przepływów środków pieniężnych, zwanymi *pro forma*. Plany finansowe są bardzo ważne, ponieważ odzwierciedlają sytuację finansową i majątkową przedsiębiorstwa. Są nimi zainteresowani nie tylko kredytodawcy, ale również udziałowcy, akcjonariusze i zarządy tych firm. Plany te odzwierciedlają plany operacyjne, ponieważ są z nich zbudowane [Konstantyn 2009].

**Drugi etap** obejmuje **weryfikację budżetów** i ich zatwierdzenie. Jest to bardzo ważny etap, ponieważ polega na sprawdzeniu, czy to, co założono w budżetach, zostało zrealizowane, czy budżet należy zwiększyć, czy zmniejszyć, a jeżeli tak, to który? Niestety, weryfikacja planów, a nie budżetów, odbywa się tylko w kilku badanych firmach i to tylko budżetów tradycyjnych. Tylko weryfikacja budżetów sporządzanych na zasadach rachunku kosztów działań może w pełni zapewnić kontrole procesów i działań. Jest to bardzo ważny etap w budżetowaniu, a zwłaszcza opartym na działaniach, zatem należy uzyskać informacje od respondentów, z jaką częstotliwością weryfikują budżety. Oczywiście, wyniki badań dotyczą weryfikacji planów na podstawie tradycyjnego rachunku kosztów, ponieważ budżetowanie według działań w nich nie występuje. W przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej plany są weryfikowane co miesiąc, kwartał lub rok. Tylko 10,71% firm przeprowadza weryfikację co miesiąc i co kwartał, a 7,14% – raz do roku.

Kolejnym krokiem weryfikacji budżetów jest rewizja budżetu w danym dziale lub wydziale funkcjonalnym, w którego obrębie są wykonywane działania wchodzące w skład danego procesu. Komisja koordynująca wszystkie działania wykonywane w danym dziale ma umożliwić zrozumienie, jakim obciążeniem jest zaspokojenie potrzeb innych procesów oraz zgranie wszystkich projektów udoskonalenia procesu. Ważne jest, aby rewizja budżetów działów następowała po rewizji budżetu danego procesu, której celem jest ukazanie powiązań między poszczególnymi komórkami. Ostatecznej weryfikacji budżetu dokonują kierownicy wyższego szczebla:

- prezes;
- zarządzający podstawowymi procesami w przedsiębiorstwie, na przykład zdobywaniem klientów, świadczeniem usług klientom, wypełnianiem zamówień;
- zarządzający wspomagającymi procesami w przedsiębiorstwie, czyli zapewnieniem zasobów ludzkich, technologii, informacji, dostarczający nowe produkty, usługi [Krysik 2002, s. 11–71].

Każdy budżet w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej powinien być skontrolowany i zatwierdzony, najczęściej przez prezesa zarządu. Ważne jest porównanie sposobów przeprowadzenia weryfikacji budżetów na podstawie budżetowania tradycyjnego i budżetowania według działań, które przedstawiono w tabeli 1.

**Trzeci etap** polega na porównaniu zadań budżetowych ze strategicznymi, które najczęściej obejmują od pięciu do dziesięciu lat. Jest to bardzo trudny etap, ponie-

**Tabela 1.** Weryfikacja budżetów na podstawie budżetowania tradycyjnego i budżetowania według działań

Lp.	Weryfikacja budżetów na podstawie	
	budżetowania tradycyjnego	budżetowania według działań
1	Sprawdzenie wyników budżetowania z punktu widzenia celów strategicznych	Sprawdzenie wyników budżetowania z punktu widzenia celów strategicznych
2	Identyfikacja ewentualnych problemów	Identyfikacja ewentualnych problemów
3	Ostateczne zatwierdzenie budżetu	Ostateczne zatwierdzenie budżetu
4	W warunkach oddolnego procesu budżetowania, konieczne jest formalne uzgadnianie i zatwierdzanie propozycji przez kierowników wyższych szczebli i komisję budżetową	W specjalnych panelach do opracowywania budżetów powołuje się komisję budżetową
5	Koordynuje się i weryfikuje budżety, a następnie zatwierdza i sporządza budżet główny	Zespół zajmujący się weryfikacją budżetów poszczególnych procesów gospodarczych i działań w ramach przeglądu procesowego, zadaje pytania zespołowi procesu na temat założeń do budżetu, sugeruje ewentualne inne propozycje oraz zatwierdza budżet procesu gospodarczego
6	W większych przedsiębiorstwach wiele jednostek jest zaangażowanych w przygotowanie budżetu, przyjmuje się bowiem oddolne propozycje budżetowe z poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa	W budżetowaniu nie uczestniczy każdy pracownik, ale tworzone są specjalne panele, które zajmują się weryfikacją budżetów. Każdy panel ma inne zadania do wykonania oraz wyznaczeni są określone przedstawiciele w firmie
7	Budżet każdej jednostki na danym szczeblu to zbiór wszystkich budżetów jednostek podległych niższym szczeblom oraz części pracującej na rzecz danej jednostki budżetowej jako całości	Każdy panel zajmuje się innymi działaniami w ramach procesu i działań. Nie ma tutaj podległości pracowniczej zgodnie ze strukturą organizacyjną, ale tylko podległość procesowa i działaniowa zgodnie z rachunkiem kosztów działań
8	Propozycje budżetowe przygotowane przez kierowników przed ich zatwierdzeniem są negocjowane z zarządem lub kierownictwem wyższego szczebla	Kierownicy sugerują ewentualne inne propozycje, a następnie zostaje zatwierdzony budżet danego procesu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Piosik 2006, s. 201–202].



waż okres budżetowania jest długi, a w warunkach dużej konkurencji rynkowej i procesu globalizacji gospodarek niełatwy do przewidzenia. W przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej może to być również etap trudny do realizacji, ponieważ kierownictwo wyższego szczebla decyduje o celach strategicznych, na przykład o inwestycjach. Gdyby rzeczywiste wielkości po upływie tego okresu zasadniczo odbiegały od założonych wielkości planowanych, oznaczałoby to, że zarząd nie wywiązuje się ze swoich obowiązków. Mógłby to być zasadniczy argument dla rady nadzorczej, lub walnego zgromadzenia akcjonariuszy do jego odwołania. Etap ten jest więc niebezpieczny głównie dla zarządów przedsiębiorstw.

W **czwartym etapie**, czyli ostatecznego zatwierdzenia budżetów, istotne jest to, że w tradycyjnym budżetowaniu zatwierdzenia wymagają wszystkie komponenty tworzące propozycje budżetowe, zaczynając od założeń budżetu, a kończąc na budżetowanych wynikach. Zatwierdzanie budżetów odbywa się zgodnie z hierarchią organizacyjną, ponadto dotyczy też budżetów częściowych, które są łączone w budżet główny [Piosik 2006, s. 201–202]. W budżetowaniu opartym na działaniach nie ma hierarchii organizacyjnej, lecz tylko waga poszczególnych procesów.

Kontrola kosztów umożliwia szczegółową weryfikację budżetów w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej. Do zalet kontroli kosztów jako narzędzia służącego do weryfikacji budżetów należy zaliczyć następujące:

- umożliwia zweryfikowanie założeń przyjętych w budżetach,
- pozwala na wyciągnięcie wniosków z kontroli, tzn. czy wielkości kosztów przyjęte w budżetach zostały przekroczone,
- umożliwia szczegółową analizę powstałych odchyleń w celu ich optymalizacji,
- pozwala na ocenę osób bezpośrednio odpowiedzialnych za osiągnięcie wielkości przyjętych w budżetach.

Aby weryfikacja budżetów dała pozytywny efekt, budżety te powinny być skoordynowane; celem jest tu zapewnienie, że:

- wszystkie działania od początku do końca procesu są zsynchronizowane,
- przedstawiciele poszczególnych działań w ramach procesu rozumieją się i zgadzają z planowanymi wynikami procesu,
- przedstawiciele poszczególnych działań w ramach procesu rozumieją się i zgadzają z planowanymi wynikami działań, które ich dotyczą,
- planowane wyniki danego procesu są spójne z celami i strategią przedsiębiorstwa,
- wprowadzono system kontroli procesów [Krysiak 2002, s. 11–70].

Prawidłowa weryfikacja budżetów wymaga zaangażowanie nie tylko kontrolera, ale również wszystkich pracowników niebiorących bezpośrednio udziału w kontroli. Wymaga ona również akceptacji nie tylko formalnej, ale i moralnej ze strony zarządu przedsiębiorstwa. Drugi i trzeci pozytywny efekt weryfikacji odnosi się do pierwszego, ponieważ nie tylko wszyscy pracownicy przedsiębiorstw komunikacji samochodowej mają akceptować wyniki przeprowadzonej kontroli, ale również pracownicy i ich przedstawiciele wykonujący poszczególne działania, zwłaszcza te,

które ich dotyczą. Można to osiągnąć przez włączenie tych pracowników do ustalania planów, ponieważ decentralizacja zarządzania jest ważna także w procesie budżetowania. Czwarty pozytywny efekt weryfikacji jest istotny, ponieważ planowane wyniki danego procesu powinny być spójne z celami i strategią przedsiębiorstw komunikacji samochodowej. W przeciwnym przypadku weryfikacja budżetów i jej wyniki oraz cały proces budżetowania nie są uzasadnione.

#### 4. Podsumowanie

W przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej istotną rolę może odegrać kontrola budżetów. Prowadzi ona do systematycznej weryfikacji wielkości przyjętych w planach. Istotnym faktem jest to, że tylko weryfikacja budżetów w rachunku kosztów działań jest najbardziej odpowiednią z powodu rosnących kosztów pośrednich. Ważne jest również to, że następuje tutaj weryfikacja tworzonych procesów i działań jako głównych przyczyn powstawania kosztów.

#### Literatura

- Konstantyn K., *Wprowadzenie budżetowania na podstawie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej – wyniki badań*, w: *Problemy współczesnej rachunkowości*, red. T. Kiziukiewicz, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Konstantyn K., *Wprowadzenie budżetowania na podstawie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej – wyniki badań*, w: *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- Konstantyn K., *Wprowadzenie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie komunikacji samochodowej*, w: *Rachunkowość a controlling*, red. E. Nowak, Prace Naukowe, nr 1174, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu im. Oskara Langego, Wrocław 2007.
- Konstantyn K., *Wprowadzenie rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwach komunikacji samochodowej – wyniki badań*, w: *Rachunkowość zarządcza w warunkach globalizacji*, red. E. Nowak, Prace Naukowe, nr 15, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Krysiak M., *Budżety jako instrumenty zarządzania*, w: *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. 2, red. G.K. Świdorska, Difin, Warszawa 2002.
- Piosik A., *Zasady rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

#### VERIFICATION OF ACTIVITY BASED BUDGETING IN CAR TRANSPORT ENTERPRISES

**Summary:** The article shows the verification of activity based costing in car transport enterprises. The systematic control of costs leads to the verification of budgets that helps avoid too large deviations. The verification of activity based costing is the most suitable due to the growing indirect costs.