

ТЕМА 10. ПЛАНУВАННЯ, БЮДЖЕТУВАННЯ І КОНТРОЛЬ ВИТРАТ

- 8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів
- 8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування
- 8.3. Порядок розроблення бюджетів
- 8.4. Організація бюджетного контролю

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

Для розроблення ефективних планів фінансового-господарської діяльності підприємства необхідна достовірна інформація, яку формують у системі управлінського обліку.

У процесі планування визначають:

- 1) що хоче досягнути підприємство у майбутньому (через 5–10 років), тобто обґрунтовують основну стратегічну мету діяльності підприємства, яка може полягати у підвищенні рівня рентабельності виробництва, збільшенні вартості капіталу, збільшенні обсягу реалізації продукції, підвищенні рівня якості продукції, підвищенні рівня кваліфікації персоналу, формуванні нового позитивного іміджу підприємства тощо;

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

- 2) як можна досягти поставленої мети, тобто вибирають варіанти діяльності підприємства: вийти на нові ринки з продукцією, яку вже виготовляють на підприємстві; розробити нову продукцію для існуючих ринків збуту; розробити нову продукцію для нових ринків збуту тощо. На основі прогнозів ринку розробляють декілька альтернативних варіантів дії і вибирають ту, яка дає можливість отримати найкращі результати у поєднанні з довгостроковою фінансовою стабільністю підприємства;
- 3) які ресурси і в яких обсягах необхідні підприємству. Для цього розробляють план (бюджет) підприємства;
- 4) яким чином здійснюватиметься контроль за виконанням планових показників.

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

Виділяють довготермінове (стратегічне), поточне та оперативне планування діяльності підприємства, у процесі яких розробляють різні види бюджетів.

БЮДЖЕТ – це план майбутніх дій та заходів підприємства, виражений в грошових або натуральних вимірниках, що відбиває доходи та витрати, надходження і видатки, як підприємства загалом так і його структурних підрозділів, на певний період часу, а також суму капіталу, яку необхідно залучити підприємству для досягнення планових завдань.

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

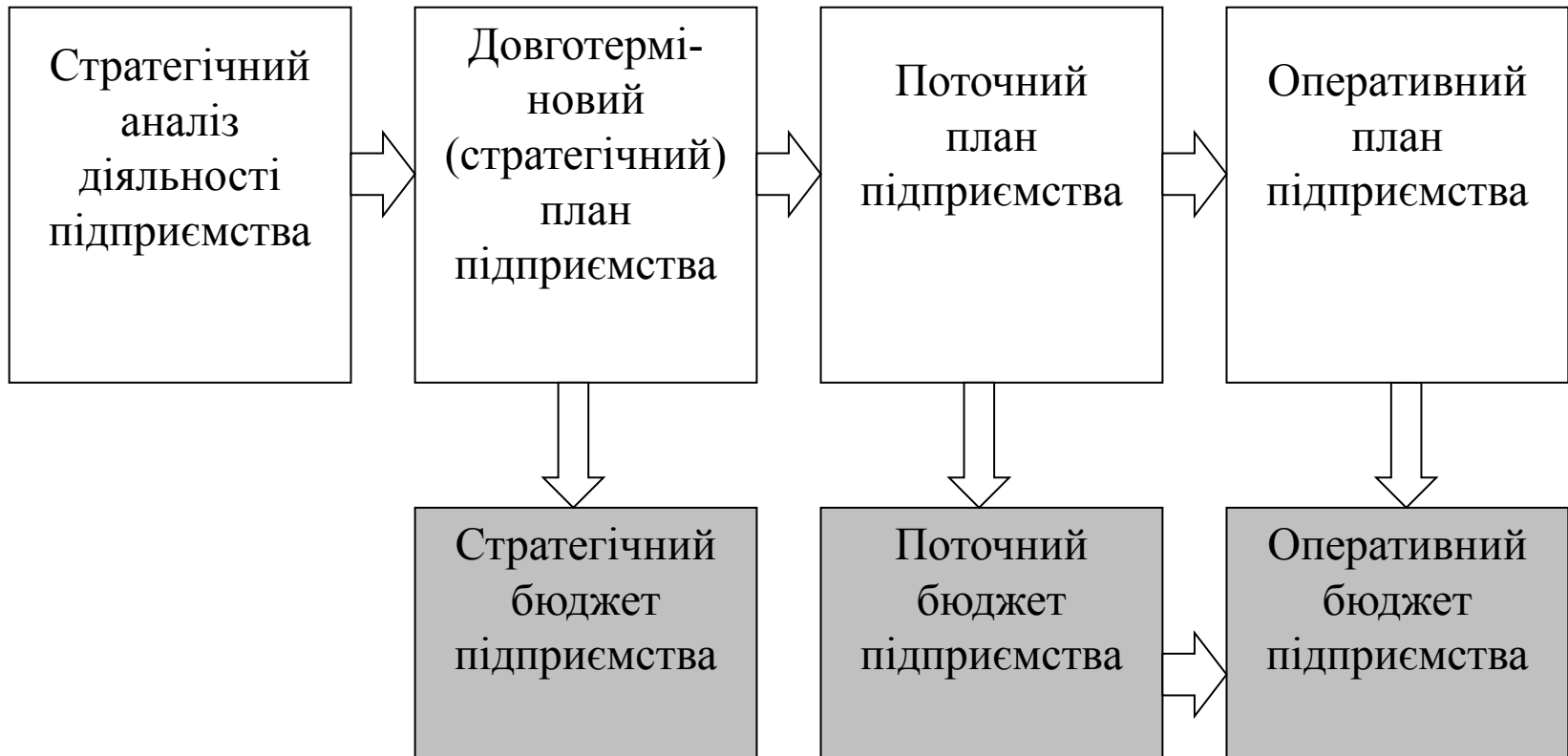
Процес планування майбутньої діяльності підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів називають *бюджетуванням*.

Бюджети складають на певний термін часу, який називають *бюджетним періодом*.

Зазвичай таким терміном є рік, у межах якого виділяють коротші періоди: квартали, місяці.

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

Бюджетування в системі планування діяльності підприємства



8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

У процесі бюджетування розробляють різні види бюджетів. Класифікація бюджетів за окремими класифікаційними ознаками:

1) цільове призначення: - операційні;
- фінансові;

2) об'єкт бюджетування:

- бюджети певних видів господарської діяльності підприємства;
- бюджети виробництва певних видів продукції;
- бюджети реалізації певних проектів (програм);
- бюджети діяльності структурних підрозділів;

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

3) урахування впливу окремих чинників:

- статичні;
- динамічні;
- гнучкі;

4) види витрат:

- бюджети капітальних витрат;
- бюджети поточних витрат;

5) система калькулювання:

- бюджети, сформовані за змінними витратами;
- бюджети, сформовані за повними витратами;

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

6) рівень узагальнення:

- часткові (локальні);
- зведені (загальні);

7) тривалість бюджетного періоду:

- стратегічні (3-5 років);
- річні;
- квартальні;
- місячні;
- тижневі;
- інші;

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

До *операційних* належать бюджети доходів і витрат операційної діяльності підприємства (бюджет реалізації продукції, бюджет виробництва, бюджет використання матеріалів, бюджет придбання матеріалів, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет виробничих накладних витрат, бюджет собівартості виготовленої продукції, бюджет собівартості реалізованої продукції, бюджет адміністративних витрат, бюджет витрат на збут тощо). *Фінансові бюджети* – це сукупність бюджетів, що відображають плановий рух грошових коштів і фінансовий стан підприємства (бюджет капітальних вкладень, бюджет грошових коштів, бюджетний баланс, бюджет зміни власного капіталу тощо).

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

Об'єктами бюджетування можуть бути:

- певні види діяльності підприємництва – виробнича, комерційна, інвестиційна тощо;
- певні види продукції;
- конкретні проекти чи програми, які реалізує підприємство;
- структурні підрозділи підприємства (виробничий відділ, відділ збуту, бухгалтерія).

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

За способами урахування впливу окремих чинників на показники бюджету розрізняють: *статистичні бюджети* – бюджети, у яких конкретні значення показників визначають на початок планового періоду і вони не коригуються;

змінні (динамічні) бюджети – бюджети, показники яких постійно коригують після завершення певного періоду (місяця, декади) у зв'язку зі зміною як внутрішніх, так і зовнішніх умов діяльності підприємства;

гнучкі бюджети – бюджети, складені для кількох можливих рівнів діяльності підприємства, які можуть настати у межах релевантного періоду внаслідок впливу імовірнісних факторів (зміни кон'юнктури ринку, рівня інфляції, курсу валюти, податкових ставок тощо).

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

За видами витрат виділяють *бюджети капітальних витрат*, які пов'язані зі створенням чи поліпшенням основних засобів підприємства та *бюджети поточних витрат*, які виникають в процесі здійснення робіт чи надання послуг у поточному періоді.

Бюджети можуть формувати на основі калькулювання лише змінних витрат або за повними витратами (сукупність змінних та постійних витрат). Тому за системою калькулювання бюджети, поділяють на такі що *формуються за змінними витратами*, та бюджети, які *формуються за повними витратами*.

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

За рівнем узагальнення бюджети поділяють на *часткові або локальні* (стосуються окремих підрозділів, видів діяльності, видів продукції, окремих програм тощо) і зведені або загальні (бюджети підприємства загалом). Останні переважно є фінансовими бюджетами.

Як вже було сказано вище, бюджетним періодом переважно є рік, проте бюджети можна складати і на квартал, і на місяць, і на тиждень, і на інший термін часу.

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

Для забезпечення ефективності бюджетування необхідно дотримуватись таких основних принципів його організації:

- 1) **принцип зворотного зв'язку**, згідно з яким менеджери протягом бюджетного періоду мають регулярно отримувати інформацію про виконання бюджетів. Отримання такої інформації дає можливість своєчасно оцінити успішність поточного виконання планових завдань та вжити, у разі потреби, необхідних коригувальних заходів;
- 2) **принцип стимулювання**, згідно якого ефективно виконання бюджетів має заохочуватися системою фінансових і моральних стимулів. Фінансові стимули передбачають залежність заробітної плати працівників від виконання бюджетів загалом чи окремих їх показників. Моральні (негрошові) стимули включають підвищення рівня повноважень менеджерів, визнання їхньої професійної майстерності, покращення умов роботи тощо;

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

- 3) ***принцип участі виконавців у формуванні бюджетів***
полягає в тому, що менеджери беруть безпосередню участь у розроблянні бюджетів для очолюваних ними підрозділів. Бюджетування за участю виконавців формує у менеджерів усвідомлення відповідальності і заохочує до повного виконання планових завдань;
- 4) ***принцип реальності***, який передбачає, що бюджети розробляють з врахуванням реальних умов діяльності підприємства та їх очікуваних змін (тенденцій розвитку галузей економіки, рівня конкуренції, фінансового ринку, фіскальної політики, ресурсного забезпечення тощо);
- 5) ***принцип контрольованості***, згідно якого менеджери повинні відповідати лише за ті показники бюджетів, які вони можуть контролювати, тобто на рівень яких менеджери можуть впливати безпосередньо або через підлеглих осіб;

8.1. Сутність бюджетування та види бюджетів

- 6) *принцип комплексності (стратегічного підходу)*, суть якого полягає у тому, що оцінювання бюджетів має здійснюватися за збалансованою системою показників, яка дає можливість визначити ефективність бюджетування з точки зору досягнення стратегічних завдань діяльності підприємства;
- 7) *принцип економічності*, відповідно до якого ефект від запровадження системи бюджетування (у вигляді збільшення суми доходів підприємства чи зниження його витрат) має перевищувати суму витрат на організацію бюджетування та на здійснення бюджетного контролю.

8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування

Для розроблення бюджетів використовують такі основні методи:

- *метод приросту*, при застосуванні якого бюджетні суми визначають на підставі звітних даних попереднього бюджетного періоду з урахуванням перспектив діяльності підприємства в майбутньому бюджетному періоді;
- *пріоритетний метод* – який також ґрунтується на даних попереднього бюджетного періоду, однак передбачає обґрунтування пріоритетних напрямків відносного скорочення або збільшення бюджетних сум (наприклад, зменшення прямих матеріальних витрат на 5 %);

8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування

- *бюджетування з нульової точки (ZBB-бюджетування)* – метод бюджетування, за якого менеджери обґрунтовують значення бюджетних показників на основі детального аналізу господарських операцій і нормативів витрачання ресурсів (тобто, якщо б діяльність здійснювалася уперше, «з нуля»). Застосування ZBB-бюджетування дає змогу отримати найточніші та найоб'єктивніші планові показники, однак вимагає значних витрат часу і коштів на здійснення розрахунків.

8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування

Існує три основних варіанти організації процесу бюджетування:

- 1) «Згори – донизу»;
- 2) «Знизу – догори»;
- 3) «Згори – донизу, знизу – догори».

Формування бюджетів вимагає зусиль і участі представників різних структурних підрозділів під виконання значної кількості розрахунків і обґрунтувань. Для організації бюджетування доцільно затверджувати відповідальну посадову особу – директора з бюджетування та створювати бюджетний комітет.

8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування

№ з/п	Варіант організації бюджетування	Характеристика порядку бюджетування	Позитивні сторони варіанту бюджетування	Основні недоліки варіанту бюджетування	Рекомендації до практичного використання
1	2	3	4	5	6
1.	«Згори – дониз»	Бюджетування здійснює вище керівництво підприємства за мінімального залучення менеджерів підрозділів і відділів	<ul style="list-style-type: none"> • Існує можливість максимального урахування стратегічних завдань розвитку підприємства; • Скорочуються витрати часу на бюджетування; • Практично відсутні проблеми, пов'язані з узгодженням та узагальненням окремих бюджетів. 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабка мотивація менеджерів нижчої та середньої ланки щодо досягнення стратегічних завдань підприємства; • Нехтування частиною інформації, яку можна отримати на нижчому і середньому рівні управління. 	<p>Доцільно застосовувати у:</p> <ul style="list-style-type: none"> • підприємствах з жорстко централізованою організаційною структурою; • невеликих філіях підприємства, де не існує значної дистанції між вищим керівництвом і операційними підрозділами; • разі відсутності в керівників середньої і нижчої ланки необхідних знань і досвіду щодо розроблення бюджетів.

8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування

1	2	3	4	5	6
2.	<p>«Знизу – догори»</p>	<p>Спочатку керівники різних підрозділів (центрів відповідальності) формують бюджети цих підрозділів, які в подальшому послідовно узагальнюють і координують на вищих рівнях управління. Керівництво підприємства відповідає в основному за координацію бюджетного процесу та затвердження зведеного бюджету.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Існує чітка мотивація керівників нижчої та середньої ланок управління щодо виконання бюджетів, у розроблянні яких вони беруть участь; • Посилюються комунікаційні зв'язки між різними підрозділами підприємства, що зумовлює підвищення точності і узгодженості планових показників. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення часу на підготовку бюджетів, у зв'язку з необхідністю координації та узгодження даних великої кількості бюджетів різних підрозділів і служб підприємства; • Посилюється вплив поведінки та кваліфікації окремих керівників підрозділів на бюджетний процес, зокрема існує ймовірність завищення бюджетних витрат і заниження бюджетних доходів; • У разі недостатніх знань і досвіду керівників нижчої та середньої ланок зростає кількість помилок, що знижує 	<p>Доцільно застосовувати у підприємствах якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> • організаційна структура підприємства забезпечує надійну комунікацію підрозділів; • керівники нижчої та середньої ланок здатні складати достовірні і релевантні бюджети; • вище керівництво підприємства повністю довіряє керівникам нижчої та середньої ланок.

8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування

1	2	3	4	5	6
3.	«Згори – донизу, знизу – догори»	<p>Керівництво підприємства насам-перед, доводить до керівників підрозділів загальні дирек-тиви щодо цільових показників та ресурсних обмежень на бюджетний пе-ріод. На основі ди-рективних показ-ників керівники нижчої та середньої ланки готують бюджети очолюва-них ними підроз-ділів та подають їх для узгодження і ко-ординації на вищі щаблі управління. Після розроблення і затвердження зве-деного бюджету під-приємства, бюджети окремих його структурних</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Існує можливість врахування стратегічних завдань розвитку підприємства; • Існує мотивація керівників нижчої та середньої ланок щодо виконання бюджетних показників. 	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшується тривалість і дещо ускладнюється організація процесу бюджетування. 	<p>Найдоцільніши й варіант для практичного застосування, оскільки комунікаційний підхід до організації бюджетування узагальнює і збалансовує переваги першого і другого варіантів.</p>

8.2. Методи розроблення бюджетів та організація бюджетування

Бюджетний комітет – це спеціальний робочий орган, основними завданнями якого є обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного і поточного планування, вирішення проблем, які виникають у процесі бюджетування, формування бюджетної політики. Членами бюджетного комітету є: керівник підприємства, директор з бюджетування, керівник фінансового відділу, головний економіст тощо. Бюджетний комітет виконує, як правило, консультаційні функції, проте його рекомендації є дуже вагомими для налагодження ефективного бюджетування.

Загальна характеристика основних розділів інструкції з організації бюджетування на підприємстві

№	Назва розділів	Загальна характеристика розділів
1	Передмова	- визначення сутності бюджетування;
2	Мета і завдання організації бюджетування	- висвітлення взаємозв'язку бюджетування з досягненням стратегічних завдань підприємства; - визначення завдань для кожного з етапів бюджетного процесу; - обґрунтування основних завдань організації бюджетного планування та контроль;
3	Характеристика організаційної структури підприємства та ЦВ	-представлення схеми організаційної структури підприємства, визначення рівня відповідальності окремих структурних підрозділів та характеристика організаційних і функціональних взаємозв'язків між ними - визначення посад і прізвищ відповідальних осіб за формування і виконання бюджетів за окремими центрами бюджетування;

Загальна характеристика основних розділів інструкції з організації бюджетування на підприємстві

№	Назва розділів	Загальна характеристика розділів
4	Склад основних бюджетів та характеристика взаємозв'язку між ними	<ul style="list-style-type: none">- перелік основних бюджетів та їх показників;- характеристика горизонтальних і вертикальних взаємозв'язків між бюджетами;- пояснення щодо формування основних бюджетів (бюджету доходів, виробництва, матеріальних витрат тощо);
5	Організаційні аспекти бюджетування	<ul style="list-style-type: none">- склад бюджетного комітету;- послідовність складання бюджетів;- графік підготовки і подання бюджетів;
6	Облікові процедури у процесі бюджетування	<ul style="list-style-type: none">- прізвище і функція виконавця;- кодифікатори бюджетів;- взірці форм бюджетів;- графік проведення облікових процедур;

8.3. Порядок розроблення бюджетів

Бюджетування розпочинають з визначення **основного бюджетного фактора**, так званого «вузького місця» на підприємстві. Оскільки, за умов ринкової економіки найчастіше «вузьким місцем» діяльності підприємства є обсяг реалізації продукції, та насамперед складають бюджет реалізації (продажу). Інші бюджети (бюджети прямих витрат, витрат на збут, грошових потоків тощо) залежать від бюджету реалізації.

8.3. Порядок розроблення бюджетів

План реалізації продукції складають на основі даних про очікувані обсяги і ціни реалізації з розбивкою:

- за періодами (найчастіше за місяцями);
- за видами продукції;
- за географічними регіонами;
- за продавцями;
- за клієнтами.

8.3. Порядок розроблення бюджетів

На основі плану реалізації продукції розробляють бюджет виробництва продукції в натуральних одиницях – виробничу програму підприємства.

Обсяг виробництва продукції визначають за формулою:

$$O_v = O_p + Z_k - Z_p,$$

де, O_v – обсяг виробництва продукції в натуральних одиницях;

O_p – обсяг реалізації продукції в натуральних одиницях;

Z_k – запас готової продукції на кінець бюджетного періоду, одиниць;

Z_p – запас готової продукції на початок бюджетного періоду, одиниць.

8.3. Порядок розроблення бюджетів

Кількість матеріалів, які необхідно придбати за бюджетний період розраховують за кожним їх видом за співвідношенням у натуральних і грошових одиницях виміру та обчислюють загальну потребу в коштах на придбання матеріалів.

$$M_3 = M_B + M_K - M_P,$$

де, M_3 – обсяг закупівлі матеріалів;

M_B – виробнича потреба в матеріалах;

M_K – запас матеріалів на кінець бюджетного періоду;

M_P – запас матеріалів на початок бюджетного

8.3. Порядок розроблення бюджетів

Використовуючи дані бюджетів прямих матеріальних витрат, прямих витрат на оплату праці та бюджету загальнопромислових витрат (який також розробляють на основі даних бюджету виробництва та інформації за попередній бюджетний період), формують бюджети собівартості виробленої і реалізованої продукції.

Собівартість виробленої готової продукції визначають за співвідношенням :

$$C_{г} = B + НВп - НВк,$$

де, $C_{г}$ – собівартість виробленої готової продукції, грн.;

B – виробничі витрати за бюджетний період, грн.;

$НВп$ – обсяги незавершеного виробництва на початок бюджетного періоду, грн.;

$НВк$ – обсяги незавершеного виробництва на кінець бюджетного періоду, грн.

8.3. Порядок розроблення бюджетів

В свою чергу собівартість реалізованої продукції визначають за співвідношенням:

$$C_p = C_g + ГПп - ГПк,$$

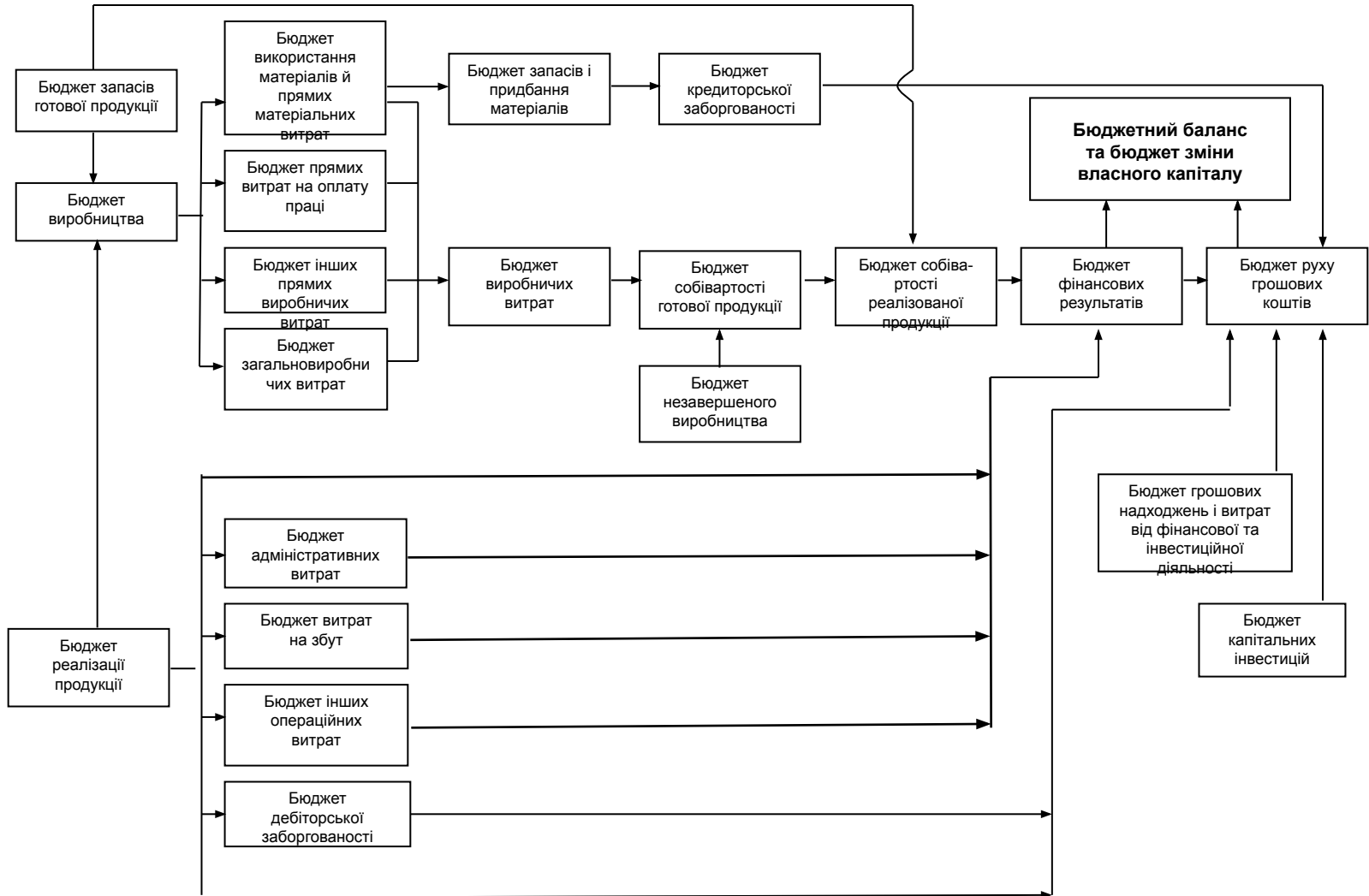
де, C_p – собівартість реалізованої продукції, грн.;

$ГПп$ – залишки готової продукції на початок бюджетного періоду, грн.;

$ГПк$ – залишки готової продукції на кінець бюджетного періоду, грн.;

8.3. Порядок розроблення бюджетів

Схема формування бюджетів підприємства



8.4. Організація бюджетного контролю

Бюджети містять показники, яких має досягнути підприємство у бюджетному періоді. Однак, вплив різноманітних непередбачених факторів у процесі господарської діяльності спричиняє до виникнення відхилень між бюджетними і фактичними показниками. Для своєчасного виявлення таких відхилень і відповідного реагування на них здійснюють бюджетний контроль.

Бюджетний контроль – це процес зіставлення фактичних результатів діяльності з бюджетними, аналізу відхилень та внесення необхідних коригувань.

8.4. Організація бюджетного контролю

Основними завданнями бюджетного контролю є виявлення суттєвих відхилень (наприклад, тих, що перевищують 5 %) між бюджетними і фактичними показниками, зосередження уваги менеджерів на них як таких, що вимагають детального аналізу і виявлення основних причин відхилень та способів їх усунення. Щоб здійснювати бюджетний контроль та управління за відхиленнями на підприємстві бухгалтері-аналітики складають звіти про виконання бюджетів і подають їх відповідальним менеджерам.

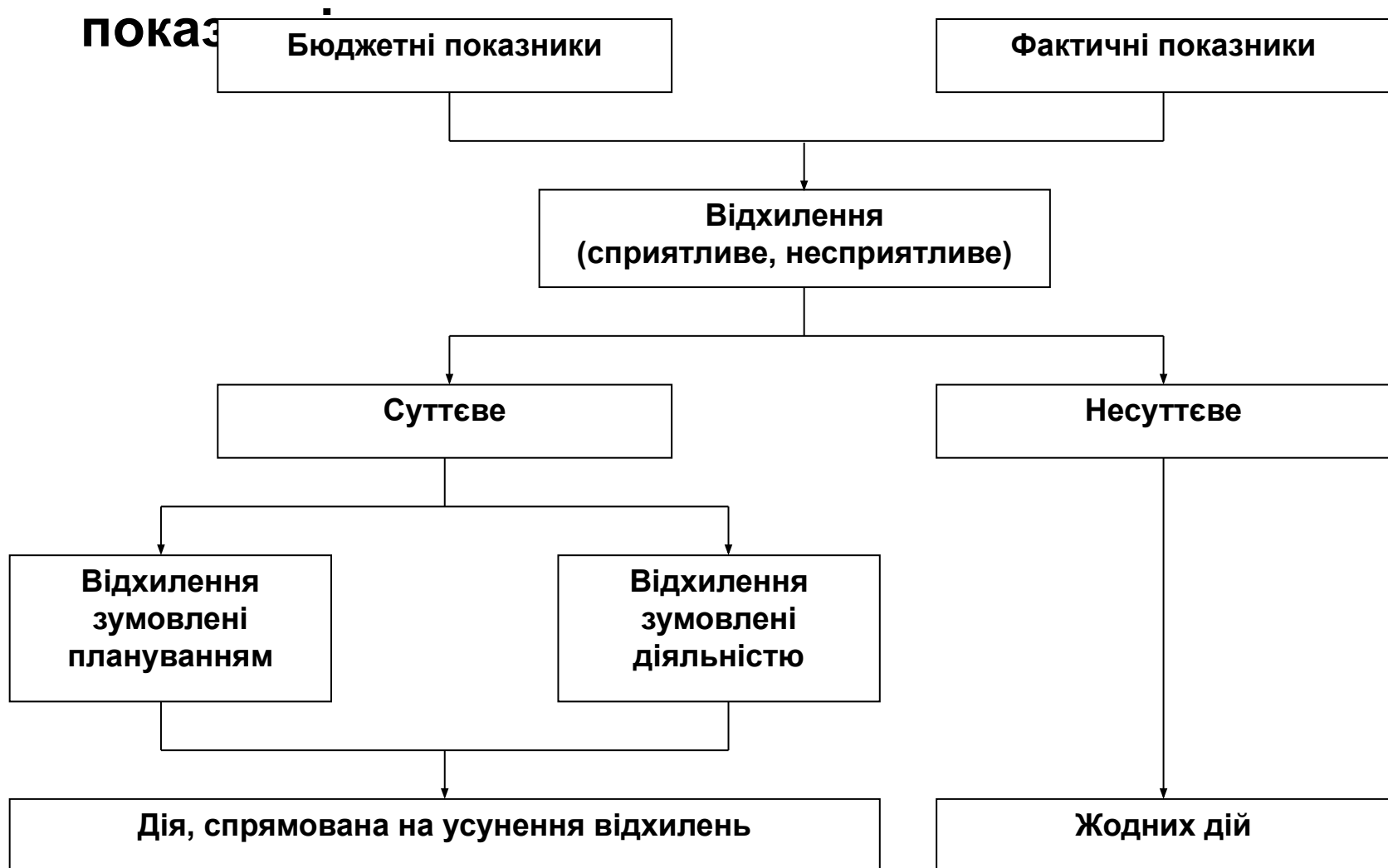
8.4. Організація бюджетного контролю

Звіт про виконання бюджету – це звіт у якому порівнюють заплановані та фактичні показники, розраховують відхилення і вказують їхні причини. Такий звіт готують, найчастіше, щомісяця.

Відхилення від бюджету бувають сприятливими та несприятливими. **Сприятливим** називають відхилення, якщо фактичний дохід перевищує запланований, а фактичні витрати менші, ніж бюджетні. Відповідно **несприятливим** є відхилення, коли фактичний дохід менший, ніж запланований, а фактичні витрати більші ніж бюджетні.

8.4. Організація бюджетного контролю

Схема аналізу відхилень фактичних і бюджетних показ



8.4. Організація бюджетного контролю

Відхилення, зумовлені плануванням, пов'язані з помилками, що були допущені під час складання прогнозів, визначення функцій витрат і доходів, калькулювання планової собівартості, обґрунтування цін тощо.

Відхилення, зумовлені діяльністю, є результатом дій персоналу або певних непередбачених подій у діяльності підприємства.

8.4. Організація бюджетного контролю

Залежно від причин відхилень, можливе прийняття таких альтернативних рішень:

- 1) коригування показників бюджету, якщо результати контролю засвідчують, що у ньому допущені помилки і неточності;
- 2) внесення відповідних коригувань у дії персоналу для того, щоб забезпечити досягнення поставленої мети.

8.4. Організація бюджетного контролю

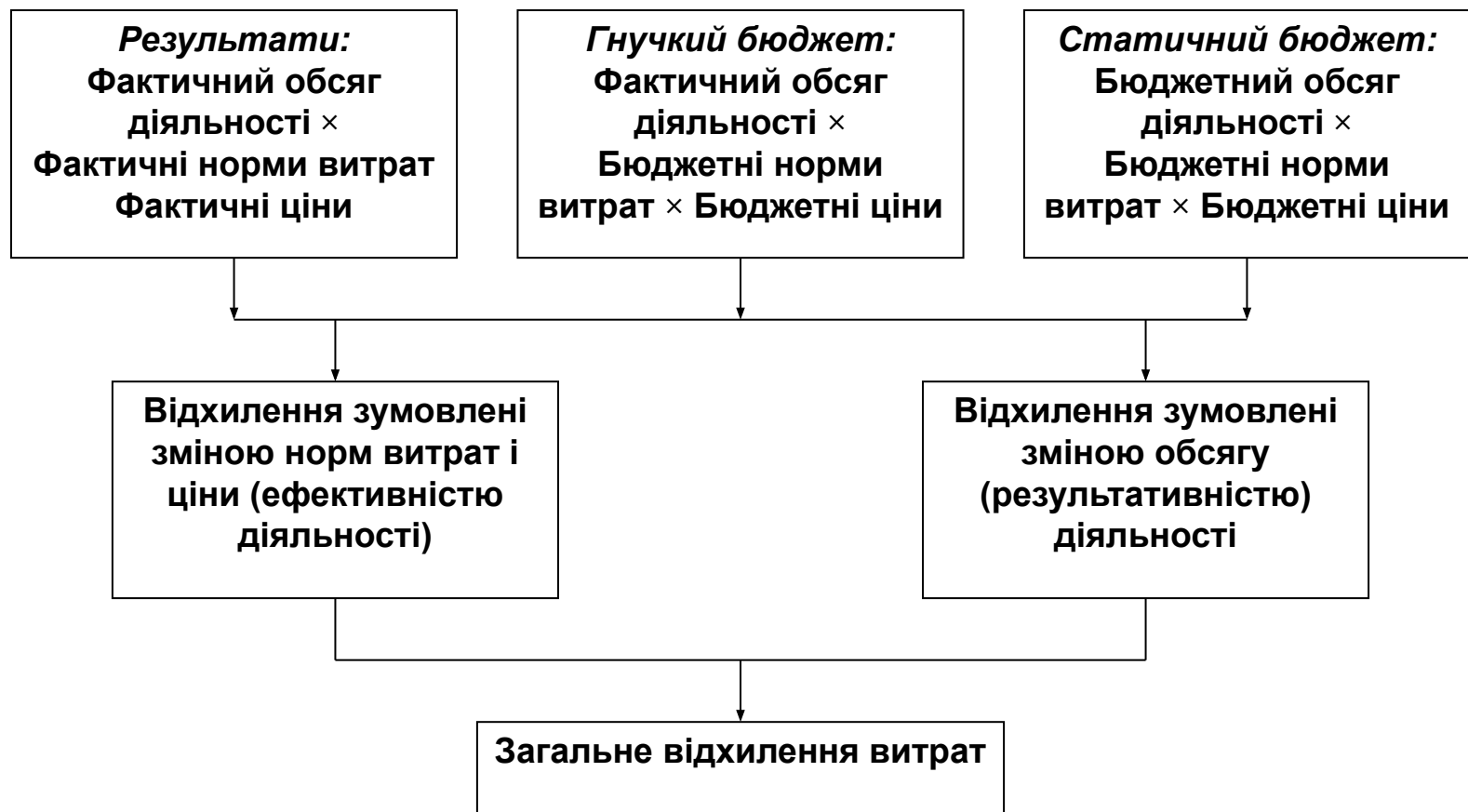
Для забезпечення ефективного бюджетного контролю звітні (фактичні) дані потрібно порівнювати з показниками бюджету, скоригованими на фактичний обсяг діяльності підприємства, тобто з показниками гнучкого бюджету. Гнучкий бюджет розробляють у процесі планування, або на стадії бюджетного контролю.

Формування гнучкого бюджету здійснюють за формулою:

(Змінні бюджетні витрати на одиницю продукції × Фактичний обсяг виробництва) + Загальні постійні витрати

8.4. Організація бюджетного контролю

Схема використання даних гнучкого бюджету при аналізі відхилень



8.4. Організація бюджетного контролю

Аналіз відхилень дає змогу зробити висновок, що підприємство працює: ефективно і результативно; результативно, але не ефективно; ефективно, але нерезультативно; нерезультативно і неефективно.

Методика обчислення відхилень залежить від системи калькулювання витрат, яку використовує підприємство при складанні внутрішньої звітності. За умови використання системи калькулювання змінних витрат розрахунок відхилень базується на показнику маржинального доходу, а за умови калькулювання повних витрат – на показнику прибутку. При застосуванні системи калькулювання змінних витрат в основу класифікації відхилень покладено розподіл витрат на змінні та постійні, а в умовах калькулювання повних витрат – розподіл на виробничі та операційні.

8.4. Організація бюджетного контролю

№	Вид відхилень	Система калькулювання повних витрат	Система калькулювання змінних витрат
1	Відхилення внаслідок зміни ціни реалізації	$(\text{Фактична ціна за одиницю} - \text{Бюджетна ціна за одиницю}) \times \text{Фактичний обсяг продажу виробу, од.}$	$(\text{Фактичний МД на одинцю} - \text{Бюджетний МД на одинцю}) \times \text{Фактичний обсяг продажу виробів, од)}$
2	Відхилення внаслідок зміни обсягу продажу певного виробу	$(\text{Фактичний обсяг продажу виробу} - \text{Бюджетний обсяг продажу виробу}) \times \text{Бюджетний прибуток на од.}$	$(\text{Фактичний обсяг продажу виробу} - \text{Бюджетний обсяг продажу виробу}) \times \text{Бюджетний МД на од.}$

8.4. Організація бюджетного контролю

№	Вид відхилень	Система калькулювання повних витрат	Система калькулювання змінних витрат
3	Відхилення внаслідок зміни загального обсягу (кількості) продажу	<p>(Загальний фактичний обсяг продажу усіх виробів на підприємстві – Загальний бюджетний обсяг продажу усіх виробів на підприємстві) × Середній бюджетний прибуток на одиницю продукції × Бюджетну частку продажу виробу в загальному обсязі продажу продукції</p>	<p>(Загальний фактичний обсяг продажу усіх виробів на підприємстві – Загальний бюджетний обсяг продажу усіх виробів на підприємстві) × Середній бюджетний МД на одиницю продукції × Бюджетну частку продажу виробу в загальному обсязі продажу продукції</p>

8.4. Організація бюджетного контролю

№	Вид відхилень	Система калькулювання повних витрат	Система калькулювання змінних витрат
4	Відхилення внаслідок зміни структури продажу	<p>Бюджетний прибуток на один виріб \times (Фактична частка продажу виробу в загальній фактичній кількості одиниць продажу – Бюджетна частка продажу виробу в загальній бюджетній кількості одиниць продажу) \times Фактичну кількість одиниць продажу усіх виробів на підприємстві</p>	<p>Бюджетний МД на один виріб \times (Фактична частка продажу виробу в загальній фактичній кількості одиниць продажу – Бюджетна частка продажу виробу в загальній бюджетній кількості одиниць продажу) \times Фактичну кількість одиниць продажу усіх виробів на підприємстві</p>

8.4. Організація бюджетного контролю

№	Вид відхилень	Система калькулювання повних витрат	Система калькулювання змінних витрат
5	Відхилення внаслідок зміни розміру ринку	Бюджетний відсоток частки підприємства на ринку \times (Фактичний розмір ринку – Бюджетний розмір ринку) \times Середній бюджетний прибуток на одиницю продукції підприємства	Бюджетний відсоток частки підприємства на ринку \times (Фактичний розмір ринку – Бюджетний розмір ринку) \times Середній бюджетний МД на одиницю продукції підприємства

8.4. Організація бюджетного контролю

№	Вид відхилень	Система калькулювання повних витрат	Система калькулювання змінних витрат
6	Відхилення внаслідок зміни частки ринку	(Фактичний відсоток частки підприємства на ринку – Бюджетний відсоток частки підприємства на ринку) × Фактичний розмір ринку × Середній бюджетний прибуток на одиницю продукції підприємства	(Фактичний відсоток частки підприємства на ринку – Бюджетний відсоток частки підприємства на ринку) × Фактичний розмір ринку × Середній бюджетний МД на одиницю продукції підприємства

8.4. Організація бюджетного контролю

Схема аналізу впливу відхилень фактичних показників від бюджетних на прибуток підприємства

