

DOI: 10.15276/ETR.01.2025.8
DOI: 10.5281/zenodo.14976858
UDC: 657; 658.2; 338.24
JEL: M49, M21, Q19

ПІДГОТОВКА ДО БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ У КОМПАНІЇ

PREPARATION FOR THE BUDGET PROCESS IN THE COMPANY

Oleksandr V. Tatarinov
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine
ORCID: 0009-0002-4419-3919
Email: oleksandr.tatarinov@emmb.khpi.edu.ua

Received 04.11.2024

Татаринів О.В. Підготовка до бюджетного процесу у компанії. Науково-методична стаття.

У статті запропоновано етапи підготовки до бюджетного процесу у компанії. Основний акцент зроблено на проведенні аналізу впливу ціни продукції на виручку та впливу на виручку обсягу продажів продукції із урахуванням структури продажів. Визначено шляхи зниження витрат підприємства із застосуванням лімітування витрат, усунення неефективних витрат, а також використовувати кооперацію та аутсорсинг. Обґрунтовано необхідність актуалізації даних щодо витрат з врахуванням прогнозованого річного індексу споживчих цін. Розроблено бюджет руху грошових коштів, сформований непрямим методом, який дозволяє ув'язати прибуток і грошові потоки підприємств. Визначено необхідність актуалізації внутрішніх документів підприємства щодо його системи бюджетування.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, бюджетний процес, планування, бюджетні цілі, управління витратами та доходами

Tatarinov O.V. Preparation for the Budget Process in the Company. Scientific and methodical article.

The article proposes the stages of preparation for the budget process in the company. The main emphasis is on the analysis of the impact of product prices on revenue and the impact of product sales volume on revenue, taking into account the sales structure. Ways to reduce the company's costs by limiting costs, eliminating inefficient costs, as well as using cooperation and outsourcing are determined. The need to update the data on expenses, taking into account the projected annual consumer price index, is substantiated. A cash flow budget was developed, formed by an indirect method, which allows linking the profit and cash flows of enterprises. The need to update the company's internal documents regarding its budgeting system was determined.

Keywords: budget, budgeting, budget process, planning, budget goals, cost and income management

В умовах сьогодення кожне вітчизняне підприємства намагається ефективно використовувати свої ресурси: матеріальні, людські, фінансові з врахуванням перспектив свого стратегічного розвитку на майбутнє. Ефективне використання ресурсів можливе при плануванні та прогнозуванні основних напрямків фінансово-господарської діяльності підприємства з використанням поточного фінансового планування. Саме розробка фінансових планів компанії передбачає прорахунок можливих варіантів розвитку подій, а отже, потребує прийняття виважених управлінських рішень на етапі попередніх розрахунків. Поточне фінансове планування діяльності підприємства допомагає керівництву спланувати витрати та доходи, спрогнозувати фінансовий результат, який би забезпечив йому фінансову стійкість та платоспроможність.

За словами виконавчої директорки Європейської Бізнес Асоціації А. Дерев'яно: «Бізнес зберігає фінансову стійкість, втім дещо погіршив оцінку фінансових резервів у порівнянні з початком 2024 року. Більше половини, а саме 53% компаній, мають резерви на рік і більше (раніше – 65%), 32% – на пів року, 15% – на кілька місяців, 1% не має жодних резервів» [1].

Бюджетування є одним із вагомих інструментів фінансового планування. Адже бюджетування є саме тим методом управління бізнесом, що дозволяє: запланувати фінансові результати та цільові показники діяльності; знати, які ресурси та коли знадобляться підприємству, щоб досягти поставленої цілі; підвищити ефективність використання ресурсів; прогнозувати різні сценарії діяльності бізнесу та визначити фінансові результати для кожного з них; аналізувати можливі ризики та розробляти заходи, які дозволяють їх знизити.

Побудова системи бюджетування на підприємстві є важливим інструментом в управлінні ресурсами, оскільки допомагає передбачати можливість виникнення тих чи інших проблем, до того, як їх вплив на фінансово-господарські показники підприємства будуть критичними.

Посилення акценту на систему бюджетування підприємства зумовлено зростанням невизначеності та нестабільності, в яких працюють вітчизняні компанії, що зумовлено повномасштабним вторгненням російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Пристосування діяльності підприємств до новий реалій передбачає, що і система бюджетування також повинна адаптуватись до цих змін. Вітчизняні науковці особливий акцент в останні роки роблять саме на зміні традиційних підходів до бюджетування компанії. Так, зокрема, Я.В. Гринчишин у своєму дослідженні система-тизував досліджень щодо удосконалення традиційного бюджетування, згрупував напрями удосконалення бюджетного процесу на: використання динамічних підходів до процесу бюджетування, оптимізацію параметрів процесу бюджетування, використання методів бюджетування, спрямованих на ефективне управління витратами, пріоритетність інформації про грошові потоки і диверсифікація планових показників [2]. Строченко Н. та Ковальова О. розглядали питання щодо планування показників ефективності підприємницької діяльності з використанням маржинально-цільового підходу [3]. В дослідженні Р.В. Левкіної та Я.М. Котко охарактеризовано фінансово-бюджетні відносини на рівні конкретного суб'єкта підприємства із урахуванням системи бюджетування та запропоновано напрями вдосконалення процесу бюджетування на прикладі конкретного підприємства [4]. Колектив авторів своє дослідження спрямували на розробку методичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного забезпечення бюджетного планування фінансового потенціалу підприємства [5]. Цікавим є спроба Свічкара Н., Олініченка І. та Цибуліна М. обґрунтувати доцільність застосування міжнародних стандартів фінансової звітності як інформаційної бази процесу бюджетування підприємства [6]. Зарубіжні науковці намагаються застосування можливості штучного інтелекту до системи бюджетування [7, 8]. Тож підходи до використання системи бюджетування мають різну авторську інтерпретацію.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми

Власники підприємства визначають цільові орієнтири та стратегію розвитку, а фінансовій службі потрібно все це «оцифрувати», тому ключові показники діяльності, визначені перспективу, деталізуються у річних планах підприємства і доводяться до функціональних підрозділів у розбивці на більш коротші календарні періоди. Тож система планування у компанії стає наскрізною, тобто об'єднує розробку взаємопов'язаних стратегічних, річних та оперативних планів.

Метою статті є обґрунтування важливих етапів підготовки до бюджетного процесу у компанії з врахуванням необхідності проведення аналізу фактичних даних про роботу компанії, затвердження бюджетних цілі і фінансово-

господарських показників діяльності компанії, з врахуванням інфляції, актуалізація внутрішніх документів компанії щодо бюджетування та складання план-графіку формування бюджетів компанії.

Виклад основного матеріалу дослідження

Щоб побудувати систему бюджетування підприємству необхідно забезпечити своєчасне та якісне планування. Цю роботу доцільно розпочати з першого етапу, а саме проведення аналізу фактичних даних по компанії за минулі періоди. Розглянути необхідно дані за один-три попередні бюджетні періоди. Чим точніше в компанії плани, тим менше минулих періодів варто аналізувати. Найважливішим аспектом з чого варто розпочати проведення цього аналізу є вивчення виручки від реалізації продукції, робіт, послуг компанії в минулих періодах, зокрема: розглянути динаміку обсягів продажу в деталізації за номенклатурними групами та покупцями; з'ясувати, як змінювалися ціни продукції, роботи, послуги компанії; виявити зміни у структурі продажів за номенклатурними групами та покупцями; оцінити, як вплинули зміни обсягів продажу, цін та структури продажів на виручку; визначити, чи впливала сезонність попиту на динаміку обсягів продажів; проаналізувати еластичність попиту товари, роботи, послуги компанії.

Вплив ціни продукції на виручку із урахуванням структури продажів варто визначати за наступною формулою (1):

$$\Delta S_{pw} = V_1 \times W_{i1} \times (P_{i1} - P_{0i}), \quad (1)$$

де ΔS_{pw} – зміна виручки через вплив ціни продукції з урахуванням структури продажів, тис.грн.;

V_1 – фактичний обсяг продажів за аналізований період, нат. од.;

W_{i1} – фактична частка i -го виду продукції в загальному обсязі продажів за аналізований період, % (розрахувати за даними звіту про продажі за аналізований період як відношення обсягу продажів i -го виду продукції до загального обсягу продажів за період);

P_{i1} – фактична ціна i -го виду продукції в аналізованому періоді, грн./од. (розрахувати за даними звіту про продажі як відношення виручки від продажу i -го виду продукції в аналізованому періоді до обсягу продажів i -го виду продукції за цей період);

P_{0i} – планова ціна i -го виду продукції в аналізованому періоді, грн./од. (розрахувати на основі плану продажів як відношення виручки від продажу i -го виду продукції до обсягу продажів i -го виду продукції за цей період).

Те, як впливає на виручку обсяг продажів виду продукції з урахуванням структури продажів пропонуємо визначати за формулою (2):

$$\Delta S_{vw} = (V_1 - V_0) \times P_{0i} \times W_{0i}, \quad (2)$$

де ΔS_{vw} – зміна виручки через вплив обсягу продажів з урахуванням структури продажів, тис.грн.;

V_1 – фактичний обсяг продажів за аналізований період, нат. од.;

W_0i – планова частка i -го виду продукції в загальному обсязі продажів за аналізований період, % (розрахувати за даними плану продажів за аналізований період як відношення обсягу продажів i -го виду продукції до загального обсягу продажів за період).

P_{0i} – планова ціна i -го виду продукції в аналізованому періоді, грн./од. (розрахувати на основі плану продажів як відношення виручки від продажу i -го виду продукції до обсягу продажів i -го виду продукції за цей період);

W_{0i} – планова частка i -го виду продукції в загальному обсязі продажів за аналізований період, % (розрахувати за даними плану продажів за аналізований період як відношення обсягу продажів i -го виду продукції до загального обсягу продажів за період).

Вплив структури продажів на виручку пропонуємо розрахувати за формулою (3):

$$\Delta S_w = P_{0i} \times V_1 \times (W_{1i} - W_{0i}) \quad (3)$$

де ΔS_w – зміна виручки через вплив структури продажів, тис.грн.;

P_{0i} – планова ціна i -го виду продукції в аналізованому періоді, грн./од.;

V_1 – фактичний обсяг продажів за аналізований період, нат. од.;

W_{1i} – фактична частка i -го виду продукції в загальному обсязі продажів за аналізований період, % (розрахувати за даними звіту про продажі за аналізований період як відношення обсягу продажів i -го виду продукції до загального обсягу продажів за період);

W_{0i} – планова частка i -го виду продукції в загальному обсязі продажів за аналізований період, % (розрахувати за даними плану продажів за аналізований період як відношення обсягу продажів i -го виду продукції до загального обсягу продажів за період).

Наступний крок передбачає проведення аналізу собівартість продажів у компанії за минулі періоди, тобто вивчити динаміку сировинної собівартості виробництва продукції за номенклатурними одиницями, розглянути динаміку та структуру виробничих витрат компанії за статтями витрат та вивчити динаміку закупівельних цін на ключові ресурси.

Надзвичайно важливим для підприємства є необхідність розглянути операційні витрати за минулі періоди, проаналізувавши динаміку та структуру: адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат за статтями витрат.

Знизити операційні витрати для отримання запланованого розміру прибутку можна, якщо:

1. Лімітувати витрати, тобто визначити їхні граничні норми й ліміти. Тут варто використовувати бюджетний контроль: якщо витрати перевищують установлений розмір, то потрібно отримати дозвіл керівника підрозділу,

який несе за це персональну відповідальність. Проте скорочувати витрати необхідно так, щоб не погіршити поточну господарську діяльність підприємства.

2. Оптимізувати бізнеси-процеси та відмовитися від неефективних витрат. Щоб визначити, від яких витрат компанія може безболісно відмовитися, потрібно проаналізувати її поточну діяльність. Наприклад, у результаті перевірки може виявитися, що підприємство не використовує частину орендованих площ. Перелік і розмір неефективних витрат у кожній компанії свій.

3. Використовувати кооперацію та аутсорсинг. Наприклад, агентський договір дозволяє скорочувати операційні витрати за рахунок агентської винагороди. Учасники, що уклали, наприклад, договір спільної діяльності, можуть вносити в якості внеску будь-яке майно й ресурси. Наприклад, у компанії звільнилося складське приміщення, вона може внести його як внесок у договір спільної діяльності з іншими компаніями. Так вона відшкодує свої витрати на утримання складу.

І останнє на цьому етапі – оцінити прибуток компанії за минулі періоди, тобто: з'ясувати, чому фактичний валовий прибуток відрізняється від плану; розглянути, як вплинуло на прибуток відхилення від плану операційних витрат; визначити, з допомогою яких джерел сформувався чистий прибуток.

Другий етап потребуватиме затвердження бюджетних цілей і показників для підприємства. І цей етап повинен передбачати: визначити, які макроекономічні показники закласти до бюджету та встановити цільові параметри на бюджетний період для компанії виходячи з фактичних даних за попередній період та стратегічних планів. Визначають цілі щодо: виручки; валового прибутку (планове значення показника можна встановити як частку від виручки у відсотках); операційних витрат (витрати на збут, адміністративні витрати можна запланувати як частку від виручки у відсотках); показниками рентабельності.

До зростання витрат компанії призводить інфляція і, як наслідок, до росту цін на вироблену нею продукцію. Рівень інфляції характеризується індексом споживчих цін. Зміна цін і темпи їх росту на різні ресурси й послуги не однакові. Наприклад, вартість одних матеріалів може зростати швидше, ніж інших. При підготовці бюджетів компанії на наступний рік з урахуванням очікуваного рівня інфляції необхідно збільшити фактичні доходи та витрати за поточний рік з врахуванням прогнозованого річного індексу споживчих цін. Для цього пропонуємо скористатись наступною формулою (4):

$$B_{пр} = B_{бр} \times (1 - I_{Ц_{пр}}) \quad (4)$$

де $B_{пр}$ – бюджетний показник планового року, грн.;

$B_{бр}$ – бюджетний показник базисного року, що передує плановому, грн.;

ІСЦпр – індекс споживчих цін у плановому році, % (сайт Міністерства економіки України).

Якщо бюджет на новий рік формують, наприклад, у листопаді, і фактичних даних про виконання планів за поточний рік ще немає, у розрахунках можна використовувати прогнозні дані. Для наведеного варіанту прогноз – це факт за дев'ять місяців плюс уточнений план на два місяці.

Формулу (4) можна адаптувати, якщо потрібно скласти бюджет у деталізації по кварталах (5):

$$B_{пкв} = B_{бкв} \times (1 - ІСЦ_{пкв}) \quad (5)$$

де Бпкв – бюджетний показник планового кварталу, грн.;

Ббкв – бюджетний показник базисного кварталу, що передує плановому (наприклад, якщо потрібно підготувати бюджет на I квартал нового

року, базисним буде IV квартал попереднього року, якщо на II квартал – у якості базисного розглядається I квартал нового року і т.д.), грн.;

ІСЦпкв – індекс споживчих цін у плановому кварталі, % (сайт Міністерства економіки України).

Прийняття будь-якого фінансового рішення впливає на ліквідність і рентабельність. У якості основних інструментів балансування фінансових показників використовують бюджет руху грошових коштів, складений непрямым методом, і діаграму Du Pont.

Бюджет руху грошових коштів, сформований непрямым методом (таблиця 1) дозволяє ув'язати прибуток і грошові потоки підприємства та оперативно оцінити, як те чи інше управлінське рішення вплине на прибуток та динаміку руху грошових коштів.

Таблиця 1. Бюджет руху грошових коштів (непрямий метод)

Бюджетний показник	Основа для планування
1. Дохід бруто	Динаміка та частка ринку, зміна асортиментного портфеля
2. Витрати, що зменшують дохід: знижки, бонуси покупцям	Відсоток від доходу бруто, з врахуванням конкурентного середовища, збутової політики
3. Дохід нетто	Основний бюджетний показник, база для планування більшості бюджетних показників (ряд. 1 – ряд. 2)
4. Прямі матеріальні витрати	Відсоток від доходу нетто, з врахуванням закупівельної політики, зміни асортиментного портфеля
5. Маржинальний прибуток	Ряд. 3 – ряд. 4
6. Прямі виробничі витрати	Відсоток від доходу нетто
7. Загальновиробничі витрати	Відсоток від доходу нетто, відсоток від показників попереднього періоду
8. Витрати на комерційні витрати	Відсоток від доходу бруто, з врахуванням системи збуту та інших факторів
9. Витрати на НДДКР	Відсоток від доходу бруто, з врахуванням інвестиційної політики
10. Адміністративні витрати	Відсоток від доходу бруто, з врахуванням заходів щодо підвищення ефективності управління
11. Управлінський прибуток	Ряд. 5 – ряд. 6 – ряд. 7 – ряд. 8 – ряд. 9 – ряд. 10
12. Коригування для визначення фінансового прибутку	З врахуванням особливостей облікової політики підприємства
13. Фінансовий прибуток	Ряд. 11 + ряд. 12
14. Амортизація	Відсоток від доходу нетто
15. Зміна дебіторської заборгованості	Відсоток від доходу бруто, з врахуванням збутової політики
16. Зміна запасів	Відсоток від доходу нетто, з врахуванням заходів щодо оптимізації запасів
17. Зміна кредиторської заборгованості	Відсоток від обсягу закупівель, з врахуванням закупівельної політики
18. Залишок коштів від операційної діяльності	Ряд. 13 + ряд. 14 ± ряд. 15 ± ряд. 16 ± ряд. 17
19. Інвестиції	З врахуванням інвестиційної стратегії в розрізі інвестиційних проектів
20. Залишок коштів після інвестиційної діяльності	Ряд. 18 ± ряд. 19
21. Заплановані виплати дивідендів	Ураховує рішення органів управління компанії
22. Залишок коштів до фінансування	Ряд. 20 – ряд. 21
23. Фінансування	Ураховує рішення бюджетного комітету із залучення позикових коштів
24. Чистий грошовий потік	Ряд. 22 – ряд. 23

Джерело: власна розробка автора

Щоб збалансувати бюджет за допомогою цього бюджету руху грошових коштів, сформованого непрямым методом необхідно: 1) сформувати бюджет виходячи з базових умов – при найбільш

реалістичному об'ємі продажів і стандартних умовах розрахунків з покупцями; 2) розрахувати прибуток і суму грошових потоків; 3) проаналізувати умови розрахунків з контрагентами та

різних варіантів умов поставки й навантаження: ціна – знижка – передплата; 4) обрати найбільш ефективні умови роботи із клієнтами й постачальниками.

Важливо також на цьому етапі провести декомпозицію встановлених цілей компанії за напрямками бізнесу та центрами фінансової відповідальності: встановити цілі щодо доходів; розрахувати цільові показники витрат; визначити цільові показники ефективності роботи компанії (показником ефективності можна виступити відсоток повернень продукції, рівень простроченої дебіторської заборгованості, рівень відсотків за користування кредитами та інші).

Узгодження та затвердження бюджетних цілей та ключових показників на запланований період підприємства повинен включати: узгодження ключових показників із власниками бюджетів центрів фінансової відповідальності, а також узгодження бюджетних цілей з керівництвом компанії.

Третій етап передбачає проведення актуалізації внутрішніх документів підприємства щодо бюджетування. Зокрема, варто перевірити актуальність, а при необхідності скоригувати регламенти щодо системи бюджетування підприємства, а саме: положення про фінансову структуру, положення про бюджетування, методика планування бюджетів, регламент документообігу процесу бюджетування, інструкцію з бюджетного контролю, документи, що регламентують правила мотивації працівників компанії та ін.

Також потрібно упевнитися, що актуальними є нормативи, що використовуються для планування. За потреби скоригувати їх. Наприклад: ліміти продажів покупцям при відстроченні платежу; нормативи запасів товарно-матеріальних цінностей; нормативи операційних витрат; нормативи та ліміти за окремими статтями витрат; норми списання природних втрат та втрат товарно-матеріальних цінностей; норми списання паливно-мастильних матеріалів.

Четвертий етап для підприємства може передбачати складання план-графіку формування бюджетів підприємства, а саме:

1. Встановити термін підготовки планів компанії: прогнозів продажів по компанії; планів закупівель товарів чи сировини; планів ремонту та модернізації обладнання, приміщень та транспорту; розрахунків потреби у персоналі; розрахунків операційних витрат – виробничих, адміністративних, витрат на збут; інвестиційних планів; проектів бюджетів підприємства.

2. Підготувати поетапний план-графік формування консолідованих бюджетів підприємства – визначити, в які терміни потрібно отримати проекти бюджетів компанії; перевірити проекти бюджетів на відповідність встановленим цілям та нормативам, а також оцінити їх коректність та здійсненність; узгодити проекти бюджетів компанії між собою; затвердити бюджети компанії; проінформувати працівників компанії, відповідальних за підготовку бюджетів, про те, що їх

бюджети затвердили; консолідувати та затвердити консолідовані бюджети.

3. Закріпити наказами плани-графіки формування бюджетів компанії: видати накази щодо компанії про терміни завершення кожного етапу планування, а також про терміни підготовки консолідованих бюджетів, призначити відповідальних (відповідальними за етапи планування можуть бути керівники центрів фінансової відповідальності компанії, відповідальний за консолідовані бюджети – фінансовий директор компанії); сформував наказ щодо компанії, у якому зафіксувати терміни кожного етапу підготовки консолідованого бюджету, а також відповідальність фінансового директора компанії (за достовірність та своєчасність підготовки бюджетів компанії).

Висновки

Отже, у дослідженні запропоновано формули розрахунку впливу ціни продукції на виручку із урахуванням структури продажів, впливу на виручку обсяг продажів виду продукції з урахуванням структури продажів, впливу структури продажів на виручку. Обґрунтовано напрямки зниження операційних витрат для отримання запланованого розміру прибутку шляхом визначення граничних норм та лімітів витрат підприємства, оптимізації бізнеси-процеси, в тому числі і за рахунок зниження неефективних витрат, а також використання послуг аутсорсингу.

Також обґрунтовано враховувати такий макроекономічний показник як очікуваний рівень інфляції при підготовці бюджетів підприємства на бюджетний період (рік чи квартал) з врахуванням прогнозованого Міністерством економіки України річного індексу споживчих цін.

Доведено, що для того, щоб сформував збалансований бюджет, необхідно знайти оптимальне співвідношення між різними фінансовими показниками. Управляти цими фінансовими показниками можна, якщо змінювати характеристики операційних бюджетів. При цьому не варто орієнтуватися тільки на показник рентабельності підприємства або тільки на суму грошового потоку: перше загрожує підприємству касовими розривами й постійним дефіцитом коштів, друге – відсутністю реального прибутку при наявності вільних коштів.

Прийняття будь-якого фінансового рішення впливає на ліквідність і рентабельність. Тому в статті розглянуто критерії, на які потрібно орієнтуватися при балансуванні фінансових показників, а також інструменти цього балансування. Доведено, що ідеальний фінансовий план підприємства повинен мати декількома характеристиками: 1) бездефіцитність бюджету руху грошових коштів. Надходження коштів покривають усі виплати, у тому числі інвестиційні, і погашення раніше взятих зобов'язань, а також забезпечують резерв ліквідності – на покриття незапланованих платежів і на випадок непередбачених затримок у надходженнях коштів; 2) рентабельність власного

капіталу – задовольняє вимогам, які встановили власники бізнесу; 3) інші фінансові показники – відповідає цілям компанії. Адже власники можуть пожертвувати прибутком і ліквідністю компанії протягом певного періоду, щоб зайняти вільну нішу на ринку. На практиці складно сформулювати бюджет, який би відповідав перерахованим вище вимогам. Як правило, перший варіант фінансового

плану задовольняє одним критерієм і не відповідає іншим. У такому випадку потрібне балансування бюджету. При цьому орієнтуватися потрібно, в першу чергу, на цільові показники, які визначають власники компанії, і домагатися прийнятних значень інших показників. Також потрібно врахувати стратегію, яку затвердили в компанії.

Abstract

Budgeting is a method of business management that allows: to plan financial results and target performance indicators; to know what resources and when the enterprise will need to achieve the set goal; increase the efficiency of resource use; predict various business scenarios and determine financial results for each of them; analyze possible risks and develop measures to reduce them. Building a budgeting system at the enterprise is an important tool in resource management, as it helps predict the possibility of certain problems before their impact on the financial and economic indicators of the enterprise becomes critical. The company's planning system combines the development of interconnected strategic, annual and operational plans. The purpose of the article is to substantiate the important stages of preparation for the budget process in the company, taking into account the need to analyze actual data about the company's work, approve budget goals and financial and economic indicators of the company's activity, taking into account inflation, updating the company's internal documents on budgeting and drawing up a plan-schedule of the formation company budgets. The article proposes the stages of preparation for the budget process in the company. The main emphasis is placed on the analysis of the impact of product prices on revenue and impact on the revenue of product sale taking into account the sales structure. Ways to reduce the company's costs by limiting costs, eliminating inefficient costs, and using cooperation and outsourcing are identified. It would be developed cash flow budget, formed by the indirect method, which allows you to link the profit and cash flows of enterprises. It is justified to take into account such a macroeconomic indicator as the expected level of inflation when preparing enterprise budgets for the budget period (year or quarter) taking into account the forecasted by the Ministry of Economy of Ukraine annual consumer price index. It has been proven that in order to form a balanced budget, it is necessary to find the optimal ratio between various financial indicators. You can manage these financial indicators if you change the characteristics of operating budgets. At the same time, you should not focus only on the profitability indicator of the company or only on the amount of cash flow: the first threatens the company with cash gaps and a constant shortage of funds, the second - the lack of real profit in the presence of free funds. Making any financial decision affects liquidity and profitability. Therefore, the article considers the criteria that should be focused on when balancing financial indicators, as well as tools for this balancing. It is proved that the ideal financial plan of the enterprise should have several characteristics: 1) no deficit of the cash flow budget. Fund receipts cover all payments, including investment payments, and repayment of previously assumed obligations, as well as provide a liquidity reserve - to cover unplanned payments and in case of unforeseen delays in the receipt of funds; 2) return on equity – meets the requirements set by business owners; 3) other financial indicators - corresponds to the company's goals.

Список літератури:

1. Дерев'янка А. Третина українського бізнесу втратила за війну до \$10 млн. [Електронний ресурс] – Режим доступу <https://mind.ua/publications/20279410-anna-derevyanko-tretina-ukrayinskogo-biznesu-vtratile-za-vijnu-do-10-mln>.
2. Гринчишин Я.В. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності / Я.В. Гринчишин // Економіка і суспільство. – 2022. – Випуск 43. – Режим доступу до журналу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-6>.
3. Строченко Н., Ковальова О. Маржинально-цільовий підхід планування ефективності підприємницької діяльності / Н. Строченко, О. Ковальова // Київський економічний науковий журнал – 2024. – № 4. – С. 223-229. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-4-31.
4. Levkina R.V., Kotko Ya.M. Financial and Budgetary Capacity for the Development of Domestic Business Entities / R.V. Levkina, Ya.M. Kotko // *ECONOMICS: time realities*. – 2023. – № 6(70). – С. 70-76.
5. Григораш О.В., Шевченко В.А., Романовський А.Є., Полосін А.І. Організаційно-економічне забезпечення бюджетного планування фінансового потенціалу підприємства / О.В. Григораш, В.А. Шевченко, А.Є. Романовський, А.І. Полосін // *Актуальні проблеми економіки*. – 2023. – № 7 (265). – С. 122-130.
6. Свічкач Н., Олініченко І., Цибулін М. Бюджетування як система управління діяльністю підприємства на основі міжнародних стандартів фінансової звітності / Свічкач Н., Олініченко І.,

- Цибулін М. // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. – № 19. – С. 175-185. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.19.21.
7. Zarzà de I., Curtò de J., Roig G., Calafate C.T. Optimized Financial Planning: Integrating Individual and Cooperative Budgeting Models with LLM Recommendations. *AI* 2024, 5, 91-114.
 8. Weber P., Carl K.V., Hinz O. Applications of Explainable Artificial Intelligence in Finance – A Systematic Review of Finance, Information Systems, and Computer Science Literature. *Manag. Rev. Q.* 2023, 1-41.

References:

1. Derevyanko, A. (2024). A third of Ukrainian business lost up to \$10 million during the war. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20279410-anna-derevyanko-tretina-ukrayinskogo-biznesu-vtratilaza-vijnu-do-10-mln> [in Ukrainian].
2. Grynchnshyn, Ya.V. (2022). Improvement of the budgeting process of enterprises in conditions of uncertainty. *Economy and society.* (43). DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-6 [in Ukrainian].
3. Strochenko, N., Kovalova, O. (2024). Marginal-target approach to planning the effectiveness of entrepreneurial activity. *Kyiv Economic Scientific Journal.* (4), 223-229. DOI: 10.32782/2786-765X/2024-4-31 [in Ukrainian].
4. Levkina, R.V., Kotko, Ya.M. (2023). Financial and Budgetary Capacity for the Development of Domestic Business Entities. *ECONOMICS: time realities.* 6(70), 70-76. [in English].
5. Grygorash, O.V., Shevchenko, V.A., Romanovsky A.E., Polosin, A.I. (2023). Organizational and economic support for budget planning of the enterprise's financial potential. *Actual problems of the economy.* 7 (265), 122-130 [in Ukrainian].
6. Svichkar, N., Olinichenko, I., Cybulin, M. (2024). Budgeting as a system of managing the company's activities based on international financial reporting standards. *Taurian Scientific Bulletin. Series: Economy.* (19), 175-185. DOI: 10.32782/2708-0366/2024.19.21 [in Ukrainian].
7. Zarzà, de I., Curtò, de J., Roig, G., Calafate, C.T. (2024). Optimized Financial Planning: Integrating Individual and Cooperative Budgeting Models with LLM Recommendations. (5), 91-114 [in English].
8. Weber, P., Carl, K.V., Hinz, O. (2023). Applications of Explainable Artificial Intelligence in Finance – A Systematic Review of Finance, Information Systems, and Computer Science Literature. *Manag. Rev.* 1-41 [in English].

Посилання на статтю:

Татаринів О.В. Підготовка до бюджетного процесу у компанії / О.В. Татаринів // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2025. – № 1 (77). – С. 64-70. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/64.pdf>.

DOI: 10.15276/ETR.01.2025.8. DOI: 10.5281/zenodo.14976858.

Reference a Journal Article:

Tatarinov O.V. Preparation for the Budget Process in the Company / O.V. Tatarinov // Economics: time realities. Scientific journal. – 2025. – № 1 (77). – P. 64-70. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/64.pdf>.

DOI: 10.15276/ETR.01.2025.8. DOI: 10.5281/zenodo.14976858.

