

## Koncepcja *better budgeting* jako alternatywa wobec tradycyjnego budżetowania

Marcin Kowalewski\*

**Streszczenie:** We współczesnym budżetowaniu pojawiło się kilka koncepcji alternatywnych względem tradycyjnego podejścia. Jedną z nich jest koncepcja *better budgeting*, zaproponowana w 2003 roku przez zespół prof. A. Neely'ego. Fundamenty tej koncepcji to wykorzystanie budżetowania opartego na działaniach oraz budżetowania od zera. Ponadto wykorzystuje się zarządzanie wartością, planowanie zysku oraz prognozowanie krokoczące. *Better budgeting* stanowi zmodernizowanie budżetowania opartego na działaniach oraz połączenie go z kilkoma użytecznymi narzędziami, aby uczynić z tego system ukierunkowany na silne powiązanie z realizowaną strategią i procesami tworzącymi wartość w przedsiębiorstwie oraz umożliwiający efektywne zarządzanie dokonaniem. Celem niniejszego artykułu jest krytyczna analiza koncepcji *better budgeting* jako alternatywnej formy planowania operacyjnego w przedsiębiorstwie. W artykule zostaną zaprezentowane fundamenty tej koncepcji, a także zostanie poddana analizie możliwość jej praktycznej implementacji do przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** better budgeting, budżetowanie oparte na działaniach, budżetowanie od zera, zarządzanie wartością, planowanie zysku, prognozowanie krokoczące

### Wprowadzenie

Budżetowanie w przedsiębiorstwie jest w ostatnim dwudziestoleciu obszarem nieustających zmian, modernizacji oraz miejscem dla radykalnych koncepcji, które próbują przeformować zupełnie nowe podejście do planowania operacyjnego. Presja tych zmian wynika w części z nieadekwatności tradycyjnych metod budżetowania do dynamiki i nieprzewidywalności współczesnych rynków, na których funkcjonują przedsiębiorstwa, a także coraz większego znaczenia w zarządzaniu praktycznie każdym przedsiębiorstwem umiejętnym wprowadzaniem innowacji i nowych technologii oraz szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków.

Te przyczyny wyznaczają trzy główne trendy, które można zaobserwować we współczesnym budżetowaniu. Pierwszy trend dotyczy prób modernizacji tradycyjnego budżetowania i poszukiwania odpowiednich narzędzi wspierających je. Należy nadmienić, że jest to obecnie najpopularniejsze rozwiązanie w planowaniu operacyjnym, które stosuje największa liczba podmiotów gospodarczych. Drugi, to radykalna koncepcja *beyond budgeting*, której autorzy postulują całkowite zerwanie z tradycyjnym budżetowaniem i fundamentalną

---

\* dr Marcin Kowalewski, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu ul. Komandorska 118/120 53-345 Wrocław, e-mail: marcin.kowalewski@ue.wroc.pl.

zmianę całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Natomiast trzeci trend dotyczy wykorzystania w planowaniu budżetowania opartego na działaniach (ABB *activity-based budgeting*). Rozwiązanie to stosują niektóre z największych światowych korporacji, które wcześniej wdrożyły rachunek kosztów działań (Szychta 2008: 410).

Rozwinięciem trzeciego trendu jest koncepcja *better budgeting*, której założenia teoretyczne zaproponował A. Neely z zespołem. Koncepcja ta jest rezultatem poszukiwania przez zespół prof. A. Neely'ego najlepszych praktyk w planowaniu i budżetowaniu, wykorzystywanych w praktyce gospodarczej, zleconych przez Accenture w 2001 roku. *Better budgeting* stanowi zmodernizowanie budżetowania opartego na działaniach oraz połączenie go z kilkoma użytecznymi narzędziami, aby uczynić z tego system ukierunkowany na silne powiązanie z realizowaną strategią i procesami tworzącymi wartość w przedsiębiorstwie oraz umożliwiający efektywne zarządzanie dokonaniem. Nowe podejście do budżetowania według koncepcji *better budgeting* opiera się na pięciu narzędziach (Neely, Bourne, Adams 2003: 23–24):

- budżetowaniu opartym na działaniach ABB (*activity-based budgeting*),
- budżetowaniu od zera (*zero-base budgeting*),
- zarządzaniu wartością (*value-based management*),
- planowaniu zysku (*profit planning*),
- prognozowaniu kroczącemu (*rolling forecasts*).

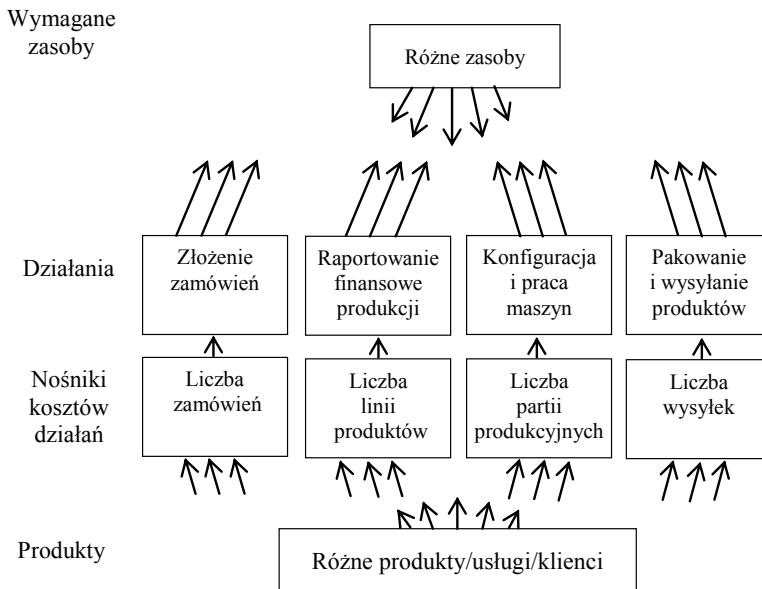
Celem niniejszego artykułu jest krytyczna analiza koncepcji *better budgeting* jako alternatywnej formy planowania operacyjnego w przedsiębiorstwie. W artykule zostaną zaprezentowane fundamenty tej koncepcji, a także zostanie poddana analizie możliwość jej praktycznej implementacji do przedsiębiorstwa.

## 1. Budżetowanie oparte na działaniach

Podstawą koncepcji *better budgeting* jest budżetowanie oparte na działaniach, które stanowi przeniesienie idei rachunku kosztów działań (ABC *activity-based costing*) i zarządzania opartego na działaniach (ABM *activity-based management*) do budżetowania. Budżetowanie oparte na działaniach odzwierciedla podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem. Polega na przygotowywaniu i stosowaniu budżetów dla działań wykonywanych w przedsiębiorstwie. Budżetowanie oparte na działaniach jest zorientowane na strategię przedsiębiorstwa oraz charakteryzuje się rozpatrywaniem działań w kontekście łańcucha wartości. Koszty planowanych działań są przewidywane w tej koncepcji na podstawie wielkości prognozowanych działań i wykorzystywanych przez nie zasobów (Kowalewski 2014 za: Szychta 2008: 437). Budżetowanie oparte na działaniach stanowi odwrócenie procedury stosowanej przy rachunku kosztów działań, co zilustrowano na rysunku 1.

Twórcy tej koncepcji wymieniają następujące etapy procedury budżetowania opartego na działaniach (Piosik 2003: 55):

1. Oszacowanie przewidywanej w następnym okresie wielkości produkcji i sprzedaży dla poszczególnych asortymentów i klientów. W porównaniu do tradycyjnego budżetowania, szczegółowo analizuje się budżetowany wysiłek produkcyjny poszczególnych działań i klientów.
2. Określenie zapotrzebowania na działania operacyjne na podstawie budżetu sprzedaży i produkcji, również z uwzględnieniem zapotrzebowania na działania pomocnicze i usługowe.
3. Ustalenie zapotrzebowania na zasoby niezbędne do realizacji działań, wyrażone za pomocą nośnika zasobów.
4. Określenie wymaganej podaży zasobów, które wyraża się za pomocą bezpośredniego nośnika kosztów zasobów, a także zestawienie budżetu kosztów dla tych zasobów.
5. Ustalenie zdolności produkcyjnych działań lub zasobów.



**Rysunek 1.** Budżetowanie oparte na działaniach w kierunku od produktów do zasobów

Źródło: Kowalewski (2014) za: Cooper, Kaplan (2000): 367.

Wykorzystanie budżetowania opartego na działaniach umożliwia bardziej efektywne połączenie planowania operacyjnego ze strategią, a także pozwala zidentyfikować obszary redukcji kosztów, ułatwia zrozumienie, w jaki sposób produkty tworzą zapotrzebowanie na działania oraz w jaki sposób działania powodują zapotrzebowanie na zasoby (Piosik 2003: 55). Do innych korzyści związanych z jego wykorzystaniem można zaliczyć możliwość określania rzeczywistego zapotrzebowania zasobów na działania, a także wprowadzenia

odpowiedzialności poszczególnych pracowników i zespołów za realizowane działania. Ponadto, budżetowanie oparte na działaniach umożliwia tworzenie budżetów w większym stopniu opartych na faktach, a w mniejszym – na krytykowanych jako nieskuteczne negocjacjach budżetowych (Nita 2009: 326–327).

## 2. Budżetowanie od zera

Budżetowanie od zera (lub budżetowanie zerowe – *zero-base budgeting*) jest najstarszym elementem koncepcji *better budgeting*. Stosowano je już w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku. Metoda budżetowania od zera oznacza traktowanie każdego cyklu budżetowania jako autonomicznego, bez uzasadniania ponoszonych w przedsiębiorstwie wydatków danymi historycznymi. Takie podejście jest też wykorzystywane w budżetowaniu opartym na działaniach (Anthony, Hawkins, Merchant 2010: 713). Liczą się aktualne uwarunkowania sytuacyjne i analityczne określenie działań, które są niezbędne do wykonania, aby przedsiębiorstwo efektywnie funkcjonowało.

Schemat budżetowania od zera jest następujący (Sierpińska, Niedbała 2003: 81):

- stworzenie na podstawie strategii przedsiębiorstwa listy komórek organizacyjnych, które powinny być przedmiotem budżetowania,
- dokładne sprecyzowanie dla każdej komórki organizacyjnej włączonej w proces budżetowania celów i funkcji składowych,
- weryfikacja stopnia dotychczasowego wykonania dla poszczególnych funkcji składowych,
- stworzenie tzw. pakietu decyzji, czyli określenie listy priorytetów wszystkich funkcji składowych,
- wybór decyzji, zaczynając od najważniejszych (pierwszych na liście), aż do całkowitego wykorzystania posiadanych środków,
- finalne zatwierdzenie i przyjęcie budżetów,
- permanentna kontrola i weryfikacja budżetów w trakcie ich realizacji.

Wykorzystując metodę budżetowania od zera, dokonuje się analizy efektywności wykonywanych w jednostce działań poprzez porównanie ich korzyści i kosztów. Następstwem przeprowadzonej analizy jest możliwość eliminacji działań, które nie przynoszą przedsiębiorstwu korzyści, a także usprawnienie pozostałych działań. Wśród innych zalet budżetowania od zera należy wymienić odcięcie się od powielania tych samych błędów w kolejnych latach, co jest częste w przypadku tradycyjnego budżetowania (Nowak 2010: 50–51).

## 3. Zarządzanie wartością i planowanie zysku

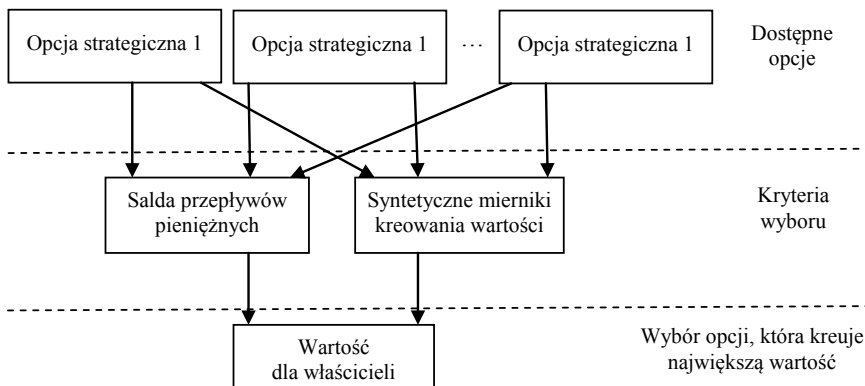
Zarządzanie wartością jest kolejną koncepcją, która ma za zadanie ukierunkować system planowania operacyjnego na najważniejsze cele działalności przedsiębiorstwa, czyli

tworzenie wartości dla właścicieli (Neely, Bourne, Adams 2003: 23–24). To podejście ma ułatwić wkomponowanie w proces planowania operacyjnego celów strategicznych związanych z kreowaniem wartości dla właścicieli.

Warto zaznaczyć, że w procesie budżetowania kluczowe jest uwzględnienie strategicznych celów właścicieli. Oznacza to określenie scenariuszy strategicznych i ich ocenę na podstawie przepływów pieniężnych lub ekonomicznej wartości dodanej (EVA) oraz wybór najkorzystniejszego z punktu widzenia właścicieli, co zaprezentowano na rysunku 2. Konieczność integracji strategii z budżetem powinna znaleźć odzwierciedlenie w postaci nowych wymagań stawianych przed procesem budżetowania. Po pierwsze, budżet powinien uwzględniać całościowo realizowaną strategię i wspierać tworzenie wartości. Po drugie, w budżecie powinno występować powiązanie wielkości wykorzystywanych zasobów z osiąganymi efektami oraz ukierunkowanie działań pracowników na cele przedsiębiorstwa, a nie tylko poszczególne obszary jego działalności. Trzecim kluczowym elementem integracyjnym jest wspomaganie procesu ciągłych zmian poprzez koncentrację na coraz bardziej efektywnych sposobach spełniania wymagań otoczenia (Nita 2009: 329–331).

W zarządzaniu wartością wykorzystuje się różnorodne mierniki kreowania wartości. Ich wkomponowanie w proces budżetowania wymaga dostosowania ich do odpowiednich warunków, w których należy (Piosik 2003: 57):

- uwzględnić zaangażowanie wszystkich czynników produkcji,
- uwzględnić stopę zwrotu dla inwestora, która powinna być adekwatna do ryzyka,
- sprawić, aby używane mierniki nie były w konflikcie z celami przedsiębiorstwa i nie prowadziły do obniżania pozycji konkurencyjnej.



**Rysunek 2.** Proces oceny strategii

Źródło: Nita (2009): 330.

Oprócz zarządzania wartością, w koncepcji *better budgeting* wykorzystuje się planowanie zysku (*profit planning*). Planowanie zysku służy prognozowaniu przepływów

pieniężnych w ramach utworzonych w przedsiębiorstwie centów zysku. Rolą tego narzędzia jest wspieranie planowania finansowego i ocena, czy przedsiębiorstwo lub jego centrum odpowiedzialności będzie w stanie generować odpowiednią ilość gotówki oraz zdobywać zasoby finansowe na planowane inwestycje (Neely, Bourne, Adams 2003: 23–24).

#### 4. Prognozowanie kroczące

Prognozowanie kroczące jest podstawowym narzędziem planowania operacyjnego, którego rolą jest przejęcie zadań tradycyjnego budżetu, jednak z dużo większą elastycznością i koncentracją na kluczowych aspektach strategii przedsiębiorstwa. Prognozowanie kroczące polega na prognozowaniu finansowym działalności przedsiębiorstwa najczęściej w perspektywie pięciu kolejnych kwartałów i cokwartalnej jej aktualizacji (Kowalewski 2013b). Schemat prognozowania kroczącego przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1**

Prognozowanie kroczące pięciokwartałowe

	Rok X				Rok X + 1			
	kwartał 1	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4	kwartał 1	kwartał 2	kwartał 3	kwartał 4
Prognoza 1	■				■			
Prognoza 2	■	■			■		■	
Prognoza 3		■	■		■			■
Prognoza 4			■	■				■

■ Prognoza. ■ Wykonanie.

Źródło: Lamoreaux (2011): 35.

Prognozowanie kroczące ma umożliwić menedżerom podejmowanie decyzji strategicznych, przewidywanie krótkoterminowych wyników, zarządzanie przepływami pieniężnymi oraz określenie oczekiwań akcjonariuszy (Hope, Player 2012: 305). Można argumentować, że jest to podejście zbliżone do tradycyjnego budżetowania, jednak budżet jest zamknięty w sztywnych rocznych cyklach działalności, a prognozowanie kroczące uwzględnia dłuższą, pięciokwartałną perspektywę planowania i poprzez cokwartalną aktualizację pozwala zachować ciągłość w procesie planowania (Kowalewski 2013b).

Prognoza krocząca stanowi konsolidację wszystkich istotnych informacji (przede wszystkim finansowych) zbieranych i aktualizowanych co kwartał ze wszystkich ośrodków odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Hope, Fraser 2003: 58–59). W proces prognozowania kroczącego jest zaangażowanych mniej osób niż w przypadku budżetowania tradycyjnego oraz rezygnuje się z negocjacji budżetowych, co pozwala zaoszczędzić czas i pieniądze. Należy jednak nadmienić, że prognozowanie kroczące odznacza się dużo mniejszą szczegółowością i koncentruje wyłącznie na tych aspektach działalności, które są kluczowe. Istotną wadą stosowania tego rodzaju prognozowania jest duże prawdopodobieństwo przeoczenia

ważnych zmian w działalności przedsiębiorstwa, szczególnie dotyczy to organizacji o złożonej strukturze organizacyjnej (Kowalewski 2013b).

## **5. Analiza krytyczna koncepcji *better budgeting* oraz możliwości jej praktycznej implementacji do przedsiębiorstwa**

Koncepcja *better budgeting* reprezentuje kompleksowe, zaawansowane podejście do planowania operacyjnego i jest dedykowana dużym światowym korporacjom, działającym w różnorodnych branżach na globalnym rynku. Jednak prezentując tę koncepcję warto odnieść się też do mankamentów związanych z jej wykorzystaniem przez praktykę gospodarczą. Najwięcej wątpliwości budzi wykorzystanie w *better budgeting* budżetowania opartego na działaniach oraz budżetowania od zera.

Wdrożenie do przedsiębiorstwa budżetowania opartego na działaniach wymaga uprzednio implementacji rachunku kosztów działań, co sprawia już od ponad dwudziestu lat wiele problemów. Warto zauważyć, że te problemy przekładają się bezpośrednio na sprawność systemu budżetowania opartego na działaniach. Najważniejsze z nich to (opracowanie własne na podstawie: Kaplan, Anderson 2007: 5–6; Szychta 2008: 318):

- wymóg zmian organizacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, obiegu dokumentów, ewidencji księgowej, tak aby dostosować jednostkę do specyfiki rachunku kosztów działań i budżetowania opartego na działaniach,
- bardzo wysokie koszty i nakłady pracy dotyczące zaprojektowania i implementacji rachunku kosztów działań i systemu budżetowania,
- model rachunku kosztów działań jest w dużej mierze modelem subiektywnym, co przekłada się bezpośrednio na osiągane wyniki i możliwość ich podważenia,
- wysokie koszty i czasochłonność przechowywania, przetwarzania i raportowania informacji wykorzystywanych w rachunku kosztów działań i budżetowaniu opartym na działaniach,
- problemy z pozyskiwaniem nowych kategorii danych, szczególnie o czynnikach powodujących działania ogółem i działaniach poszczególnych produktów.

Autorzy rachunku kosztów działań sami przyznali, że zaproponowany przez nich teoretyczny model zawierał błędy, przede wszystkim ignorował zasoby nieprzypisane do działań, a także ich koszty. Należy jednak zaznaczyć, że w ostatnim dwudziestoleciu rozwinęło się przynajmniej kilka zróżnicowanych koncepcji rachunku kosztów działań i budżetowania opartego na działaniach, które próbują eliminować wspomniane mankamenty.

Podsumowując ten podrozdział, warto jeszcze wskazać na problemy wykorzystania w przedsiębiorstwie budżetowania od zera. Metoda ta jest przede wszystkim wykorzystywana w przedsiębiorstwach rozpoczynających działalność lub przechodzących proces restrukturyzacji (Nowak 2010: 50). Natomiast połączenie metody budżetowania od zera z budżetowaniem opartym na działaniach spowoduje, że proces planowania operacyjnego będzie jeszcze bardziej skomplikowany, nieczytelny, czasochłonny i drogi.

## Uwagi końcowe

Koncepcja *better budgeting* odzwierciedla ciągle poszukiwanie usprawnień w procesie planowania operacyjnego w przedsiębiorstwie. Zaproponowane przez Autorów pięć kluczowych elementów tej koncepcji: budżetowanie oparte na działaniach, budżetowanie od zera, zarządzanie wartością, planowanie zysku oraz prognozowanie kroczące tworzą spójny, wzajemnie się uzupełniający (przynajmniej z teoretycznego punktu widzenia) system planowania operacyjnego.

Jednak jest wątpliwe, aby ta koncepcja, ze wszystkimi zaproponowanymi przez Autorów narzędziami, była właściwą odpowiedzią na słabe strony współczesnego budżetowania i nadawała się do zastosowania w praktyce gospodarczej na dużą skalę. Dwa najbardziej kontrowersyjne ogniwa *better budgeting* to budżetowanie oparte na działaniach oraz budżetowanie od zera, które z jednej strony poprawiają w procesie budżetowania integrację ze strategią oraz koncentrację na kluczowych celach działalności, jednak z drugiej – czynią z budżetowania jeszcze bardziej kosztochłonny i czasochłonny proces niż w tradycyjnym podejściu. Trzy pozostałe elementy tej koncepcji, czyli zarządzanie wartością, planowanie zysku i prognozowanie kroczące mogą być niezwykle użyteczne i właściwe ich wkomponowanie w proces budżetowania może go zdecydowanie usprawnić. Zwracają na te mankamenty uwagę również sami Autorzy *better budgeting*, którzy na koniec proponują zmianę kilku fundamentalnych zasad budżetowania (Neely, Bourne, Adams 2003):

- rezygnację z negocjacji budżetowych i zastąpienie ich efektywnym prognozowaniem (np. prognozowaniem kroczącym), co znacząco wpłynie na obniżkę kosztów i skrócenie całego procesu,
- rozsądne inwestycje w systemy informatyczne wraz ze stworzeniem odpowiednich baz danych (również finansowych),
- ciągle zarządzanie zorientowane na strategię, jej aktualizowanie i udoskonalanie, a także jej spójną integrację z budżetowaniem,
- koncentrację na konkurencji, kluczowych klientach oraz działaniach, które należy podjąć, aby rozwijać się na rynku i odzwierciedlenie tych założeń w procesie budżetowania.

Warto na koniec podkreślić, że jest to jedna z wielu ważnych koncepcji, która próbuje zmienić tradycyjne podejście do budżetowania. Zarówno na płaszczyźnie nauki, jak i praktyki gospodarczej, ciągle trwają prace nad poszukiwaniem najlepszych praktyk budżetowania, tak aby odpowiadały realiom i dynamice współczesnych rynków oraz odzwierciedlały zmiany zachodzące wewnątrz każdego przedsiębiorstwa.

## Literatura

- Anthony R.N., Hawkins D.F., Merchant K.A. (2011), *Accounting Text and Cases*, Thirteenth Edition, McGraw-Hill International Edition.
- Cooper R., Kaplan R.S. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.



- Hansen S.C. (2011), *A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting*, „European Accounting Review”, vol. 20, no. 2, 289–319.
- Hope J., Fraser R. (2003), *Beyond Budgeting How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hope J., Player S. (2012), *Beyond Performance Management*, Harvard Business Review Press, Boston.
- Kaplan R.S. Anderson S.R. (2007), *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Kowalewski M. (2013a), *Ewolucja czy rewolucja we współczesnym budżetowaniu. Koncepcja beyond budgeting a tradycyjne budżetowanie*, w: *Nauka o rachunkowości na progu gospodarki opartej na wiedzy*, red. A. Karmańska, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kowalewski M. (2013b), *Zarządzanie dokonaniem według koncepcji beyond budgeting*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu numer 289, Wrocław.
- Kowalewski M. (2014), *Analiza zmian we współczesnym podejściu do budżetowania w przedsiębiorstwie*, artykuł w druku, ukaze się w Pracach Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Lamoreaux M.G. (2011), *Planning for Uncertainty*, „Journal of Accountancy”, October.
- Libby T., Lindsay M. (2007), *Beyond Budgeting or Better Budgeting*, „Strategic Finance”, August 2007, s. 47–51.
- Neely A., Bourne M., Adams Ch. (2003), *Better budgeting or beyond budgeting?*, „Measuring Business Excellence”, vol. 7, issue 3, s. 22–28.
- Nita B. (2009), *Rola rachunkowości zarządczej we wspomaganii zarządzania dokonaniem przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Nowak E. (2010), *Podstawy budżetowania w przedsiębiorstwie*, w: *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Piosik A. (2003), *Budżetowanie a nowoczesne metody rachunkowości zarządczej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 989, Wrocław.
- Sierpińska M., Niedbała B. (2003), *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szycha A. (2008), *Etapy ewolucji i kierunki rozwoju metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Wnuk-Pel T. (2010), *Zarządzanie według działań*, w: *Rachunkowość zarządcza podejście operacyjne i strategiczne*, red. I. Sobańska, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

### **BETTER BUDGETING AS AN ALTERNATIVE TO TRADITIONAL BUDGETING**

**Abstract:** *Better budgeting* is an interesting concept alternative to traditional budgeting. This concept emphasizes the role of activity-based budgeting, zero-base budgeting, value-based management, profit planning and rolling budgets and forecasts. There is a critical review of better budgeting concept in the article. This article offers also theoretical analysis of main problems with implementation better budgeting to enterprises.

**Keywords:** better budgeting, activity-based budgeting, zero-base budgeting, value-based management, profit planning, rolling forecast

### **Cytowanie**

- Kowalewski M. (2014), *Koncepcja better budgeting jako alternatywa wobec tradycyjnego budżetowania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 66, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 43–51; [www.wneiz.pl/frfu](http://www.wneiz.pl/frfu).

