

УДК 658.15

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ)

Э.Р. Мустафаева, Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени
В.И. Вернадского», г. Симферополь
Научный руководитель – Е.В. Колесникова, к.э.н., доцент кафедры
учета, анализа и аудита

Аннотация. В работе проведен сравнительный анализ управленческих подходов «top-down» («сверху-вниз»), «bottom-up» («снизу-вверх»). Уделено также внимание смешанному/комбинированному подходу, который объединяет элементы обоих указанных подходов. Практическая применимость представлена на примере осуществления процесса бюджетирования.

Ключевые слова: управление организацией, подходы к управлению, «top-down», «bottom-up», бюджетирование, сравнительная характеристика.

Abstract. This paper provides a comparative analysis of top-down and bottom-up management approaches. Attention is also given to a mixed/combined approach that combines elements of both approaches. Practical applicability is demonstrated using a budgeting process as an example.

Keywords: organization management, management approaches, top-down, bottom-up, budgeting, comparative characteristics.

Современные условия функционирования организации формируются под влиянием следующих факторов: во-первых, наблюдается развитие рыночной конкуренции и интенсификация жизненного цикла предприятий, сопряженная с внедрением автоматизированных производств, новых цифровых и информационных технологий; во-вторых, трансформируется инфраструктура рынка и общества, усложняются структурные связи, в которые интегрированы хозяйствующие субъекты [1]. В совокупности это обуславливает необходимость руководителей организации обеспечивать оперативную реакцию в ответ на вызовы и прилагать все больше усилий по эффективному управлению.

Управление организацией может осуществляться в разных направлениях:

1) управление финансовой деятельностью (бюджетирование, привлечение инвестиций, обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости);

2) управление производственной деятельностью (планирование объемов выпуска продукции, выполнения работ, оказания услуг, организация технологических процессов, контроль качества на выходе);

3) управление маркетинговой деятельностью (исследование рынка, анализ спроса, формирование рекламной политики, ценообразование);

4) управление персоналом (обеспечение предприятия квалифицированными кадрами, организация системы их подбора, развития, мотивация персонала, формирование корпоративной культуры);

5) управление инновационной деятельностью (разработка новых продуктов, освоение и внедрение современных технологий, адаптация к изменениям внешней среды) и т.д.

Однако вне зависимости от того, какое направление деятельности рассматривается, ключевое значение имеет способ организации управленческого процесса. В настоящее время в теории и практике сложились три основных подхода:

- 1) «top-down» («сверху-вниз»);
- 2) «bottom-up» («снизу-вверх»);
- 3) смешанный/комбинированный подход.

В силу того, что смешанный/комбинированный подход основан на синтезе двух других моделей управления, возникает необходимость в выявлении и систематизации принципиальных отличий подходов «top-down» («сверху-вниз») и «bottom-up» («снизу-вверх») (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика управленческих подходов «top-down» («сверху-вниз»), «bottom-up» («снизу-вверх»)

№	Наименование критерия	Подход «top-down» («сверху-вниз»)	Подход «bottom-up» («снизу-вверх»)
1.	Характер принятия решений	Централизованный. Решения принимаются на высшем уровне руководства и транслируются нижестоящим звеньям без их существенного участия в обсуждении и модификации	Децентрализованный. Решения формируются на основе обобщения и координации инициатив, предложений и данных, поступающих с нижних уровней организационной иерархии
2.	Направление взаимодействия	Доминирует нисходящее направление – движение от высших уровней руководства к исполнителям	Доминирует восходящее направление – движение информации от более низкого уровня к более высокому уровню
3.	Вовлеченность сотрудников	Требует дополнительных усилий для обеспечения	Высокая вовлеченность благодаря участию в

		вовлеченности	формировании целей
4.	Требования к квалификации	К руководству на стратегическом уровне предъявляются требования к квалификации высшего уровня. Для нижестоящих звеньев приоритет отдается узкоспециализированным навыкам, исполнительности	Высокие и относительно равномерные требования к квалификации на всех уровнях управления
5.	Условие для применения	Наиболее оправдан при жесткой централизации, в малом бизнесе (минимальная дистанция «руководство – исполнитель») либо при низкой квалификации среднего и нижнего звена	Эффективен в условиях динамичной внешней среды, в инновационных отраслях, при высокой квалификации персонала и децентрализованной структуре

Источник: составлено автором на основе [2, 3]

Каждый подход имеет ограничения, которые организации стремятся преодолеть. В связи с этим, в современной практике управления наиболее распространен смешанный/комбинированный метод управления. Он позволяет нивелировать недостатки и максимизировать преимущества подходов «top-down» («сверху-вниз») и «bottom-up» («снизу-вверх»): сохранить стратегический контроль на высшем уровне (как в модели «top-down»), одновременно обеспечивая учет восходящей информации (как в модели «bottom-up»).

На практике данный подход проявляется в следующем: глобальные цели хозяйствующего субъекта разрабатываются на высшем уровне управления, а методы их достижения и тактические решения вырабатываются с учетом предложений и инициатив нижестоящих звеньев.

Бюджетирование как система планирования, координации, контроля будущих операций хозяйствующего субъекта, представленная в большей части в денежном измерителе, является частью общей системы управления организацией [5]. Именно процесс бюджетирования может служить наглядной иллюстрацией применения различных подходов к управлению (таблица 2).

Экономисты Е.П. Кондратова и О.А. Дудкевич отмечают, что необходимость комбинированного подхода в политике составления бюджета вызвана тем, что на практике бюджет, построенный снизу вверх,

редко одобряют с первого раза, так как рядовые сотрудники могут не учесть информацию, которой располагает высшее руководство [6].

Таблица 2 – Характеристика подходов к управлению («top-down» («сверху-вниз»), «bottom-up» («снизу-вверх»), смешанный/комбинированный подход) на примере бюджетирования

№	Наименование подхода	Характеристика (в рамках процесса бюджетирования)
1.	Подход «top-down» («сверху-вниз»)	Высшее руководство определяет целевые параметры, исходя из которых, составляется бюджет. Полностью осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров подразделений и отделов низшего уровня. Руководители нижестоящих звеньев отвечают за достижение установленных показателей, хотя часто не имеют полного представления о том, на основе чего сформированы целевые показатели.
2.	Подход «bottom-up» («снизу-вверх»)	Высшее руководство определяет финансовые цели организации на основе планов, которые формируют подразделения. Отвечает главным образом за обобщение и координацию бюджетного процесса, утверждение сводного бюджета. Руководители нижестоящих звеньев составляют и передают планы, бюджеты, за которые несут ответственность.
3.	Комбинированный подход	Высшее руководство задает директивы в части целей организации (на основе общей стратегии развития экономического субъекта и рыночных прогнозов) – методика, основанная на подходе «top-down» («сверху-вниз»). Руководители нижестоящих звеньев готовят бюджеты, направленные на достижение заданных целей – методика, основанная на подходе «bottom-up» («снизу-вверх»). Особая роль при данном подходе отводится бухгалтеру-аналитику. Функционал бухгалтера-аналитика в рамках данного подхода трансформируется в связующее звено: он осуществляет проверку прогнозных затрат на предмет их обеспеченности имеющимися ресурсами, обеспечивает внутреннюю согласованность показателей и формирует

	комплексную финансовую отчетность.
--	------------------------------------

Источник: составлено автором на основе [4, 7]

Таким образом, в результате проведенной сравнительной характеристики можно сделать следующие выводы:

1. отсутствует универсальный для всех субъектов подход к управлению: эффективность модели «top-down» или «bottom-up» напрямую зависит от масштаба организации, сложившейся структуры управления и профессионализма кадров.

2. определяющими критериями различий в подходах выступают: степень централизации решений и направленность коммуникации, что, в свою очередь, формирует особые требования к вовлеченности и квалификации персонала.

3. на практике наиболее жизнеспособным оказывается комбинированный подход, который нивелирует ограничения «чистых» моделей, его преимущества наглядно раскрываются в бюджетировании: высшее руководство сохраняет за собой стратегический контроль, задавая целевые ориентиры, в то время как нижестоящие звенья обеспечивают проработку тактических шагов, что гарантирует реалистичность исполнения сводного бюджета.

Список литературы

1. Андреева, П. И. Современные концепции управления организацией / П. И. Андреева // Экономика глазами молодых : Материалы Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Томск, 13–14 мая 2022 года / Под общей редакцией М.В. Чикова. – Томск: Национальный исследовательский Томский государственный университет, 2022. – С. 57-60.

2. Главное о бюджетировании: что это, как выстроить процесс и какие бывают бюджеты : сайт. – URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-byudzhetrovanie-i-dlya-chegonuzhno/> (дата обращения: 14.03.2026 г.).

3. Каскадирование целей простыми словами: принцип «сверху-вниз» : сайт. – URL: <https://sky.pro/wiki/management/kaskadirovanie-tselej-prostymi-slovami-printsip-sverhu-vniz/> (дата обращения: 14.03.2026 г.).

4. Методы составления бюджетов : сайт. – URL: <https://studfile.net/preview/9149830/page:5/> (дата обращения: 14.03.2026 г.).

5. Организация бюджетирования: этапы, принципы и лучшие практики : сайт. – URL: <https://uprav.ru/blog/budget-organization/> (дата обращения: 14.03.2026 г.).

6. Современные аспекты финансовой политики : учебное пособие / составители Е. П. Кондратова, О. А. Дудкевич. — Хабаровск : ДВГУПС, 2019. — 87 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная

система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179360> (дата обращения: 15.03.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей. — С. 30.

7. Управленческий учет как система информационного обмена в организации: сайт. — URL: <https://intuit.ru/studies/courses/3518/760/lecture/29374?page=2> (дата обращения: 14.03.2026 г.).