

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Majandusanalüüsi ja rahanduse instituut

Piret Põldmaa

**KOROONAKRIISI MÕJU EESTI ETTEVÕTETE
EELARVESTAMISELE**

Magistritöö

Õppekava Ärirahandus ja majandusarvestus, peeriala Ärirahandus

Juhendaja: Mari Avarmaa, PhD
Kaasjuhendaja: Liis Ojamäe, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 13 028 sõna sissejuhatusesest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Piret Põldmaa

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 192327TARM

Üliõpilase e-posti aadress: poldmaa.piret@gmail.com

Juhendaja: Mari Avarmaa, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Liis Ojamäe, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1. EELARVESTAMISE PÕHIMÕTTED JA NENDE RAKENDAMINE	8
1.1. Eelarvestamise roll finantsjuhtimises	8
1.2. Eelarvestamise meetodid	10
1.3. Empiirilised uurimused eelarvestamise rakendamisest	13
1.4. Eelarvestamine ebakindla keskkonna tingimustes	18
2. METODOLOOGIA.....	22
2.1. Uurimuse metodoloogilised lähtekohad	22
2.2. Valimi koostamise kriteeriumid ja andmed.....	24
2.3. Intervjuude analüüs.....	27
3. EESTI ETTEVÕTETE EELARVESTAMINE KOROONAKRIISI TINGIMUSTES.....	29
3.1. Eelarvestamise meetodid ja protsessid uuritud ettevõtetes.....	29
3.1.1. Eelarvestamine tavatingimustes	30
3.1.2. Intervjueeritute hoiakud alternatiivsete eelarvestamise meetodite suhtes	33
3.2. Eelarvestamine ebakindla keskkonna tingimustes	34
3.2.1. Aastaeelarve funktsioonide asendamine lühiajaliste prognoosidega.....	35
3.2.2. Eelarvestamise ja prognoosimise peamiste funktsioonide muutus.....	37
3.3. Koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatused Eesti ettevõtete eelarvestamises	39
3.4. Järeldused ja ettepanekud ebakindla keskkonna tingimustes eelarvestamise protsessi parendamiseks	41
KOKKUVÕTE	46
SUMMARY.....	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	54
LISAD	59
Lisa 1. Intervjuu kava	59
Lisa 2. Kaardistatud teemad ja alamteemad	62
Lisa 3. Ettevõtete tulemused 2020. aastal.....	63
Lisa 4. Lihtlitsents	64

LÜHIKOKKUVÕTE

Enamike ettevõtete jaoks on eelarvestamine oluline finantsjuhtimise tööriist, mida kasutatakse ressursside juhtimiseks, tulemuslikkuse hindamiseks ning tegevuste planeerimiseks. Hoolimata tänapäeva kiiresti muutuvast väliskeskkonnast, eelistavad ettevõtted kasutada ajamahukat ning väliskeskkonna muutustega kohandamatut traditsioonilist aastaeelarve meetodit. Aastaeelarve ei ole parim vahend operatiivseks juhtimiseks ebakindla keskkonna tingimustes ning kriisisituatsioon võib anda ettevõtetele tõuke eelarvestamises muudatuste elluviimiseks. Sellest lähtuvalt on magistritöö eesmärgiks hinnata koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatusi Eesti ettevõtete eelarvestamises ning selle alusel pakkuda välja lahendusi eelarvestamise protsessi parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes. Eelarvestamise all käsitleb antud magistritöö eelarve koostamise meetodit ja protsessi.

Kuivõrd magistritöö eesmärk on hinnata koroonakriisi mõjul toimunud muudatusi eelarvestamises ning tehtud muudatuste põhjuseid, kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi poolstruktureeritud intervjuud 12 koroonakriisist mõjutatud Eesti ettevõtte finantsjuhi või -kontrolleriga. Töö autor kasutab interpretivistliku epistemoloogilist lähenemist, kasutades intervjuude käigus kogutud inimeste arvamusi ja tõlgendusi interpreteerimaks koroonakriisi mõju eelarvestamisele Eesti ettevõtetes. Intervjuude käigus kogutud andmete analüüsimiseks kasutab autor teema-analüüsi meetodit.

Magistritöö autori poolt läbi viidud uurimus järeldab, et koroonakriisi mõjul ei muutunud ettevõtete eelarvestamise meetodid, kuid kohandati eelarvestamise protsesse ebakindla keskkonna tingimustes tegutsemiseks. Hoolimata kriitikast aastaeelarve koostamise osas, ei plaanita sellest loobuda. Läbi viidud uurimuse põhjal on magistritöö autori ettepanek eelarvestamise parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes kombineerida erinevaid eelarvestamise meetodeid ning kasutada aastaeelarve asemel libisevaid prognoose ressursside juhtimiseks ning tulemusmõõdikuid juhtide ja töötajate tulemuste hindamiseks.

Võtmesõnad: eelarvestamine, traditsiooniline aastaeelarve, libisev eelarvestamine, koroonakriis.

SISSEJUHATUS

Eelarve on üks peamisi töövahendeid finantsjuhtimises, mis võimaldab ettevõtetel planeerida tuleviku tegevusi, prognoosida finantstulemusi ning seada töötajatele eesmärgid ja neid mõõta. „Eelarve on ettevõtte prognoos ja plaan järgmiseks aastaks ning mõnel juhul ka järgmiseks kaheks, kolmeks või isegi viieks aastaks.“ (Wallander 1999). Hoolimata sellest, et eelarvestamine kuulub lahutamatuks enamike ettevõtete finantsjuhtimise juurde, on traditsioonilisele 12 kuu fikseeritud eelarvestamisele heidetud ette selle ressursimahukust, paindumatust üha muutuvast majanduskeskkonnas ja kiusatuse tekitamist töötajates tulemuste manipuleerimiseks (Hope, Fraser 2003a). Kuigi traditsioonilisele eelarvestamisele lisaks on järjest enam populaarsust kogumas alternatiivsed eelarvestamise meetodid, ei ole finantsjuhid alati enda sissetöötatud eelarvestamise protsesse ega meetodeid muutma. Samamoodi nagu traditsiooniline aastaeelarvestamise protsess, arvatakse ka selle protsessi muutmine või hülgamine olevat liialt ressursimahukas ja riskantne võrreldes saadava kasuga. Muutuste läbiviimiseks võib anda tuge ootamatu välise keskkonna muutus.

2020. aasta kevadel lahvatanud ülemaailmne koroonakriis mõjutas mingil moel kõiki ettevõtteid Eestis ja mujal maailmas. Eestis kehtestatud eriolukord perioodil 12. märts 2020 kuni 17. mai 2020 (Eriteade, 2020) ja edaspidised piirangud muutsid enamike elanike tarbimisharjumusi ning peatunud või viivitatud oli rahvusvaheline transport ja tootmine, mis mõjutas otseselt paljude ettevõtete finantstulemusi. Kriisi mõjuulatus ettevõtete käekäigule sõltus tegevusalast, turupositsioonist, tegevuse e-platvormile ümberviimise võimalustest ning ettevõtte juhtide pädevusest. Koroonakriis algas kevadel, mil suuremal osal ettevõtetest oli käimas finantsaasta esimene kvartal ning tehtud olid alles esimesed tegelike tulemuste võrdlused 2020. aasta eelarvega. Kui ettevõtte tegevusvaldkond oli koroonakriisist tugevalt mõjutatud, ei olnud 2019. aasta lõpus koostatud ning kinnitatud eelarve ilmselt enam sobilik tegelike 2020. aasta tulemuste mõõtmiseks ning enamikes ettevõtetes kasutusel olev traditsiooniline aastaeelarve ei ole piisavalt kiiresti kohanduv kriisisituatsioonis (Agrawal *et al.* 2020). Samuti valitses suur ebakindlus ja teadmatus tuleviku osas, mis tähendas, et olemasoleva eelarve uuendamine oli finantsjuhtidele keeruline ülesanne. Suuremale osale finantsjuhtidest oli sellises mastaabis ebakindla perioodi eelarve

koostamine esmakordne kogemus. 2020. aasta kevadel hindas 37% Eesti ettevõtetest, mis osalesid Majandus ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt tellitud uuringus, et neil on keeruline enda tegevusi planeerida ning vaid 8% ettevõtetest ei tajunud kriisi mõju enda tegevusele (Preegel 2020). Lähiminevikust võib koroonakriisist tulenevat finantsplaneerimise keerukust võrrelda viimase ülemaailmse majanduskriisiga, mis algas 2008. aastal.

Eelarvete koostamise ja jälgimise kasulikkust ettevõtte tulemuste parandamiseks ning töötajate jõudluse hindamiseks on varasemalt palju uuritud (Hansen *et al.* 2004; Merchant, Van der Stede 2007; Otley 1999), kuid vähem on uuritud, kas ja kuidas muuta eelarvestamise protsessi ja meetodeid suure ebakindlusega ajal (Becker *et al.* 2016; Haka, Krishnan 2005). Autori hinnangul annab koroonakriis hea võimaluse leidmaks vastuse küsimusele, kuidas muutis koroonakriis eelarvestamist kriisist oluliselt mõjutatud Eesti ettevõtetes? Eelarvestamise alla kuuluvad antud töö käsitluses eelarve koostamise meetod ja protsess ning uurimus puudutab keskmise suurusega ja suurettevõtteid kuna väikeettevõtete eelarvestamine võib olla oluliselt lihtsustatud või puududa täielikult. Lisaks 2020. aasta eelarvele saab antud küsimuse esitada ka 2021. aasta eelarve kohta, kuna kriisiolukord kestis ka 2021. aastal. Siinjuures tuleb märkida, et Eestis on ettevõtteid, kelle tulemused koroonakriisist tingituna halvenesid oluliselt, kuid on ka ettevõtteid, mida kriis mõjutas positiivselt. Olenemata mõju suunast finantstulemustele, jääb küsimus eelarvestamise protsessi kohta samaks. Kuivõrd koroonakriis ei ole veel ülemaailmselt läbi, siis on sellekohaseid uurimusi, seotuna juhtimisarvestuse või eelarvestamisega, läbi viidud vähe. Senised uurimused on uurinud koroonakriisi mõju juhtimisarvestusele, näiteks Itaalias (Passeti *et al.* 2020), või eelarvestamisele Eesti põllumajandusettevõtetes (Ridal 2021), kuid käesolev magistr töö täidab uurimistühimiku keskendudes lisaks toimunud muudatustele Eesti ettevõtete eelarvestamises ka nende põhjendustele muudatuste elluviimiseks koroonakriisi tingimustes.

Magistr töö eesmärgiks on hinnata koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatusi Eesti ettevõtete eelarvestamises ning selle alusel pakkuda välja lahendusi eelarvestamise protsessi parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes. Lisaks analüüsib autor töö käigus, kas eelarvestamises toimunud muudatused on ajutised või plaanivad ettevõtted sisse viidud muudatusi kasutada pikemaajaliselt. Selleks soovib autor leida vastused järgmistele küsimustele:

- 1) Millised muudatused eelarvestamises sisse viidi (nii 2020. aasta kui ka 2021. aasta eelarvestamisel)?
- 2) Kui eelarvestamises toimusid muudatused, siis kuidas need muudatused mõjutavad finantsjuhtide hinnangul edasiste perioodide eelarvestamist ettevõttes?

- 3) Milliseid kriteeriume arvesse võttes jõudsid finantsjuhid ettevõtte eelarvestamises muudatusteni seoses koroonakriisiga?
- 4) Millised muudatused või kasutusele võetud vahendid eelarvestamises osutusid kõige kasulikumaks ebakindla keskkonna tingimustes?

Uurimaks koroonakriisi mõju eelarvestamisele Eesti ettevõtetes, kasutab töö autor kvalitatiivset uurimismeetodit, intervjuuerides 12 Eesti ettevõtte finantsjuhti või -kontrollerit. Kogutud andmete analüüsiks kasutab autor teema-analüüsi meetodit. Valimisse on valitud ettevõtted, mille tegevusala oli oluliselt koroonakriisist mõjutatud, sealjuures mõju tegevusele võis olla nii positiivne kui negatiivne. Valimis olevate ettevõtete näol on tegemist erineva suurusega, kuid enda tegevusalal tuntud Eestis tegutsevate ettevõtetega. Kuna tegemist on 2020. aastal aset leidnud sündmustega ning Eesti ettevõtetega, mille eelarvestamise kohta ei ole kvantitatiivseid andmeid kogutud, ei ole võimalik antud teema uurimiseks kasutada kolmandate osapoolte poolt kogutud kvantitatiivseid andmeid. Samuti ei selgitaks kvantitatiivne meetod piisavalt eelarvestamises läbi viidud muudatuste põhjuseid, mistõttu ei ole põhjendatud suuremale valimile küsitluse koostamine.

Magistritöö koosneb kolmest peatükist, kus esimeses peatükis annab autor ülevaate teoreetilisest taustast erialakirjanduses ja empiirilistest uurimustest, mis käsitlevad eelarvestamise rolli finantsjuhtimises, erinevate eelarvestamise meetodite tugevusi ja nõrkusi, traditsioonilisest aastaeelarvest loobumise võimalusi ja eelarvestamist ebakindlas keskkonnas. Teine peatükk põhjendab kvalitatiivse uurimismeetodi kasutamist antud teema uurimiseks ja varasemate sarnaste uurimuste poolt kasutatud uurimismeetodeid. Samuti annab ülevaate uurimuse valimi ja selle koostamise põhimõtetest ning andmete kogumise ja analüüsimise protsessist. Kolmandas peatükis tutvustab autor kogutud andmete põhjal teostatud analüüsi tulemusi ning tehtud järeldusi. Esmalt käsitleb autor ettevõtete eelarvestamise meetodeid ja protsesse ning finantsjuhtide hoiakuid loomaks arusaama suhtumisest eelarvestamisesse tavatingimustes. Seejärel analüüsib autor koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatusi ja nende põhjuseid eelarvestamise protsessides ning muudatuste rakendamise koroonakriisi järgselt. Samuti esitab autor ettepanekud eelarvestamise protsessi parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes.

Magistritöö autor soovib tänada töö juhendajaid Mari Avarmaad ning Liis Ojamäed nende professionaalse juhendamise ja julgustamise eest antud teemat uurida. Lisaks soovib autor tänada kõiki intervjueerituid sisukate vestluste eest.

1. EELARVESTAMISE PÕHIMÕTTED JA NENDE RAKENDAMINE

Eelarve koostamine ja sellega tegelike tulemuste võrdlemine kokku lepitud regulaarsusega on enamikele ettevõtetest sissejuurdunud rutiinne tegevus, mida seatakse harva kahtluse alla. Samal ajal on üha kiiremini arenevas globaalses keskkonnas hakatud küsima, kas traditsioonilist eelarvestamise meetodit ja protsessi saaks ning peaks muutma ning millised on sel juhul alternatiivid. Esimene alapeatükk annab ülevaate eelarve rollist finantsjuhtimises, erinevatest meetoditest eelarve koostamisel ja traditsioonilisest eelarvest loobumise teoreetilistest põhjustest. Neljas alapeatükk käsitleb seniseid teadusartikleid ja kirjandust, mis on uurinud eelarvestamist ebakindlas keskkonnas ning mille järeldusi võiks rakendada koroonakriisi tingimustes.

1.1. Eelarvestamise roll finantsjuhtimises

Eelarvestamist peetakse üheks olulisemaks finantsjuhtimise tööriistaks ning nurgakiviks juhtimisarvestuse protsessides (de Waal 2005; Hansen *et al.* 2003; Libby, Lindsay 2010 viidatud Otley, 1994). Eelarve koostamine on ettevõtete operatiivse planeerimise kõige detailsem osa, kuna eelarve koostamise raames käiakse kuude lõikes läbi kõik ettevõtte tegevuse aspektid ning määratakse tegevustega kaasnevate tulude ja kulude kvantitatiivsed eesmärgid (Donnelly 1984, 57). Tänapäevane eelarvestamise protsess tekkis möödunud sajandi 20ndatel, kui suured tööstusettevõtted vajasisid tööriista kulude ja rahavoogude juhtimiseks (Hope, Farser 2003a, 9-10). Tänapäeval on eelarvestamisel lisaks kulude ja rahavoogude juhtimisele mitmeid muid olulisi rolle.

Traditsioonilise aastaelarve peamine roll on seada fikseeritud eesmärgid tavapäraselt 12 kuuks, mida ettevõtte töötajad ühiselt saavutada püüavad ning mille vastu ettevõtte juhtkond tegelikke tulemusi võrdleb. Planeeritud tulemuste saavutamine ja ületamine toob ettevõtte töötajatele tavapäraselt kaasa hüved ja seeläbi kasutatakse eelarvet töötajate tulemuslikkuse juhtimiseks. (Hope, Farser 2003a, 9-10; Libby, Lindsay 2010) Eelarve koostamine on üks lihtsamaid ning sirgjoonelisemaid viise ettevõtte ja seeläbi kõikide töötajate tulemuste mõõtmiseks ning nende

motiveerimiseks. Kuigi eelarvet kasutatakse laialdaselt tulemuste mõõdikuna, siis on eelarvestamisel endiselt oluline roll ka kulude juhtimisel, võimaldades hoida kulusid kontrolli all ning hinnastada tooteid ja teenuseid. (Ahmad *et al.* 2003) Kokkuvõtvalt leidsid Hansen ja Van der Stede (2004) enda uurimuses, et ettevõtetele on eelarvestamiseks neli peamist põhjust: 1) operatiivne planeerimine, 2) tulemuslikkuse hindamine, 3) eesmärkide kommunikatsioon ja 4) strateegia formuleerimine, millest kaks esimest on operatiivse olemusega ja viimased pikaajalise strateegilise olemusega. Tulemuslikkuse hindamise olulisus eelarvestamise põhjusena ei leidnud kinnitust Sivabalan *et al.* (2009) poolt läbi viidud uurimuses Austraalia finantsvaldkonna töötajate seas. Selle kohaselt on kolm peamist eelarvestamise põhjust nii traditsioonilise aastaelarve kui paindliku eelarve puhul: kulude kontroll, nõukogu poolne jälgimine ja tegevusplaanide koostamine ehk eelarvestamine on ettevõtetele oluline kontrolli ja planeerimise vahend, kuid vähem oluline tulemuslikkuse hindamiseks. Siia lisandub ka väliste tarbijate surve, näiteks avalikult kaubeldavate ettevõtete jaoks on eelarve esitamine määratud regulatsioonidega ja ka laenuandjate jaoks on ettevõtte lühi- ja pikaajalised plaanid oluliseks sisendiks laenuotsuste langetamisel (*Ibid.*). Seega täidab eelarve finantsjuhtimisega seotud rolle, nagu planeerimine ja kulude kontroll, kuid on kasutusel ka kommunikatsiooni- ning töötajate juhtimise- ja motiveerimise vahendina.

Eelarve on oluline suhtlusvahend erinevate huvigruppidega ning eelpool toodud eelarve funktsioonid on olulised ettevõtte omanikele, laenuandjatele, partneritele, juhtkonnale ja töötajatele, andes olulist infot juba saavutatud tulemustest ja tulevikuprognosidest. Tulemuslikkuse hindamine ja eesmärkide kommunikatsioon on olulised, toimides töötajatele signaalina juhtkonna ootuste osas tulemustele ning motiveerides töötajaid, läbi eelarvega seotud boonuste, neid tulemusi saavutama. Töötajate sisend eelarve koostamisel on signaal juhtkonnale võimalike takistuste osas saavutamaks neile seatud eesmäärke ehk viies läbi operatiivset planeerimist ja kulude kontrolli. Krediidi taotlemisel on ettevõtte eelarve vahend tõestamaks pankadele ettevõtte äriplaanide potentsiaalset edukust, kuid võib samal ajal seada ettevõttele ebamõistlike lühiajalisi eesmäärke, mis ei ole finantsiliselt mõttekad. Seda aitab vältida eelarvestamise sidumine pikaajalise strateegia koostamisega. „Kasutades eelarvestamist vastutustundlikul viisil, pakuvad eelarved selget mõistmist erinevate organisatsiooni tasemete vahel ning võivad aidata tippjuhtkonnal säilitada kontrolli mitmete divisjonide ja äriühingute üle.“ (Hope, Farser 2003b).

Kuivõrd eelarvestamine on enamike ettevõtete jaoks iga-aastane rutiinne protsess, mida on kulukas muuta, siis ei ole paljud ettevõtte juhid eelarvestamise tegelikku lisandväärtust kvantitatiivselt hinnanud. Magistritöö autori hinnangul on eelarve koostamine ja tegelike tulemustega kõrvutamine jätkuvalt oluline osa finantsjuhtimisest, kui protsessi läbiviimine on efektiivne ja aus, kuid see ei pea alati olema läbi viidud traditsioonilist aastaeelarve meetodit kasutades. Järgmises alapeatükis annab autor ülevaate enim kajastust leidnud eelarvestamise meetoditest ning nende tugevustest ja nõrkusest.

1.2. Eelarvestamise meetodid

Antud magistritöö uurib koroonakriisi mõju eelarvestamisele Eesti ettevõtetes ja sealjuures kuulub autori käsitluses eelarvestamise alla eelarvestamise protsess ja meetodid. Eelarvestamise protsess on eeskirjade süsteem, mis reguleerib otsuste tegemist, mis viivad eelarve koostamiseni alates selle formuleerimisest, läbi selle ametliku heakskiidu ja kuni selle täitmiseni. (Ehrhart *et al.* 2007) Eelarve koostamiseks on kasutusel erinevaid meetodeid. Eelarvestamise meetodite all peab autor silmas eelarve koostamise ja kasutamise erinevaid viise, millest enim käsitlust on senistes uurimustes ja erialases kirjanduses leidnud allolevad meetodid.

Traditsiooniline aastaeelarve

Traditsioonilise aastaeelarve koostamisel kohandatakse eelmise aasta sama perioodi tegelikke tulemusi juhtide eelduste ning seatud eesmärkide järgi järgmiseks finantsaastaks, tavapäraselt kuude lõikes. Protsess algab üldjuhul peakontori ootuste kommunikatsioonist ettevõtte divisjonidele ja osakondadele (ülevalt alla liikumine), mille põhjal osakonnad enda tulude ja kulude prognoosid koostavad (alt üles liikumine), mis valmimisel peakontori poolt üle vaadatakse ja vajadusel tagasi saadetakse. Selline sisendite ja ootuste edasi-tagasi saatmine kestab kuni soovitud eesmärgid eelarves kajastuvad. Kuna see protsess võib võtta aega mitu kuud, siis praktikas prognoositakse ette väga pikka ajahorisonti - sügiskuudel, kui eelarvega alustatakse, prognoositakse tulemusi järgmise kalendriaasta lõpuni. (Hope, Farser 2003a, 4-6; Neely *et al.* 2001). Selline eelarvestamise viis on leidnud laialdast kriitikat läbi aastakümnete. Peamiste puudustena tuuakse välja selle ajakulukust, jäikust, see soodustab juhtide poolt eelarvestatavate „numbritega mängimist“ ning selle kohandamatust muutustega ümbritsevas keskkonnas ehk teisisõnu on aastaeelarve vananenud juba hetkel kui see valmis saab (Bogsnes 2016, 2; Bunce *et al.* 1995; Ekholm, Wallin 2000; Hansen *et al.* 2003; Hope, Farser 2003a, 4-14; Libby, Lindsay

2010; Neely *et al.* 2001, 6-7; Parmenter 2016; Wallander 1999). Kuigi juba aastakümneid tagasi leiti, et traditsiooniline aastaeelarve kehastab endas nii öelda vanaaegset juhtimisfilosoofiat, siis leiab see laialdast kasutust kuna on peaaegu universaalne (Bunce *et al.* 1995; Libby, Lindsay 2010).

Libisev eelarve

Libisev eelarve (*rolling budget*) või jooksev prognoos säilitab pideva ettevaatava ajahorisondi, st seda uuendatakse kokku lepitud ajahorisondi võrra kindla perioodi tagant ja eelarvestamine ei kuhju ühte lühikesse perioodi aastas. Ettevaatav periood on kuni 18 kuud ja seda uuendatakse enamasti kalendrikuu või kvartali võrra ning tänu sellele lüheneb periood prognoosimise ja reaalsuse vahel võrreldes traditsioonilise aastaeelarvega. Eelarve koostamise ja tulemustega võrdlemise protsesside põhimõtted sarnanevad olulises osas aastaeelarve protsessidega, kuid tavapäraselt on libisevad eelarved vähem detailsed kui traditsioonilised aastaeelarved ja on seetõttu inimressurssi-säästlikumad. (Hansen 2011; Haka, Krishnan 2005; Sivabalana 2009; Bhimani *et al.* 2018) Haka ja Krishnan'i (2005) uurimus jõudis järeldusele, et libisev eelarve aitab ebakindlatel aegadel võtta vastu paremaid otsuseid kui traditsiooniline aastaeelarve ja vastupidi. Kriitikana on välja toodud, et libisev eelarvestamine võib tekitada juhtides ebakindlust ning ei pruugi olla hea tulemuste mõõdik, kuna numbrid eelarves pidevalt muutuvad ja neid on keerulisem seatud eesmärkidega kõrvutada (*Ibid.*; Ekholm, Wallander 2000). Mitmed autorid (Ekholm, Wallin 2011; Sivabalana *et al.* 2009) on arvamusel, et libisev eelarvestamine või prognoosimine ei peaks traditsioonilist eelarvestamist mitte asendama, vaid seda täiendama – üks on oluline lühi- ja teine pikaajalise planeerimis- ja kontrollimehhanismina.

Null-baasiga eelarve

Null-baasiga eelarvestamise puhul koostatakse eelarve ilma etteantud baasita. Kui traditsioonilise aastaeelarve puhul võetakse aluseks eelmise aasta tegelikud tulemused, siis null-baasiga eelarve puhul tehakse kõik prognoosid tühjale lehele või vähemalt mõeldakse kõik tegevused läbi ilma varasemate perioode tulemustele toetumiseta. (Hope, Fraser 2003a, 7; Handbook of... 2012, 679) See meetod leidis kasutust 1970ndatel, kui nafta hinna tõus karmistas Ameerika konkurentsitingimusi ja juhid mõistsid, et traditsiooniline eelarvestamine ei sea kõrgeid püsikulusid piisavalt kahtluse alla ning seetõttu oli hea alustada eelarvega null baasilt. Kõikide tulu- ja kuluridade detailne läbitöötamine võib anda positiivse efekti kulude vähendamisele, kuid kuna eelarve formaat ei erine traditsioonilise aastaeelarve omast ja puuduvad baasandmed, siis on see äärmiselt ajakulukas. (Hope, Fraser 2003a, 7) Viimastel aastatel on null-baasiga

eelarvestamine, kui kulude kokkuhoidu soodustav meetod, kogunud taas populaarust (Zero-based... 2019). Null-baasiga eelarve koostamise otsus tuleb tavapäraselt tegev- mitte finantsjuhtidelt ning võib keskastmejuhtidele hirmutav näida, kuna selle rakendamine on keerukas protsess (Handbook of... 2012, 677).

Kohanduv eelarvestamine

Kohanduva eelarvestamise (*beyond budgeting*) terminit tutvustasid Hope ja Fraser (1997) 90ndate lõpus avaldatud artiklis kui infoajastul läbi löövate ettevõtete juhtimispõhimõtet. Nende hinnangul on traditsiooniline eelarvestamine peamine takistus ettevõtete juhtimisarvestuse liikumisel tööstusajastust infoajastusse, kuna infoajastul on olulisim intellektuaalne-, mitte finantskapital ning seda on vaja juhtida kiiremini ja paindlikumalt kui traditsioonilise eelarve koostamine ja jälgimine seda võimaldab. Kohanduv eelarvestamine tähendab traditsioonilise aastaeelarve hülgamist ning selle asendamist tegevusalapõhiste indikaatorite ja tegevuste võtmenäitajatega (*key performance indicator*) töötajate panuse hindamiseks ning kvartalipõhiste libisevate plaanide kasutamist rahavoo prognoosimiseks. Kuiseid tulemusi ei võrrelda mitte eelarve vaid strateegiliste verstapostide, suhteliste- ja sisemiste mõõdikute vastu. See on juhtimispõhimõte, mis võimaldab organisatsioonidel juhtida enda tulemuslikkust ja detsentraliseerida otsustusprotsessi ilma traditsioonilise eelarvestamiseta, andes rohkem vastutust keskastme- ja meeskonnajuhtidele ning olla seeläbi adaptiivne ettearvamatutes tingimustes. Tsentraalne eelarvestamine teenib Hope ja Fraser'i hinnangul finantsjuhtide ja kontrolleri huve, võimaldades neil esitada päringuid iga üksuse poolt tehtud väiksemagi kulutuse kohta, kui see ei joondu kinnitatud eelarvega. (*Ibid*; Hope, Fraser 2003a, 29,212)

Eelarvestamist ja sellest loobumist uurinud autorid (Libby, Lindsay 2010) on leidnud, et eeltoodud põhjendused kohanduva eelarvestamise kasutamiseks võivad olla liialt üldistatud ning ei pruugi kõikidele ettevõtetele sobida. Hansen *et al.* (2003) toovad välja, et suhteliste või sisemiste mõõdikute kasutamine fikseeritud mõõdikute asemel võib osutuda praktikas raskesti teostatavaks, näiteks ettevõtetele, mis tegutsevad kiiresti muutuvates ja konkurentsitihedates valdkondades ning võrdluseks vajalik info on seetõttu neile raskesti kättesaadav. Sandalgaard ja Bukh'i (2014) läbiviidud juhtumiuuring jõudis järeldusele, et kohanduv eelarvestamine ei pruugi sobida kõikidele omandistruktuuridele ning fikseeritud eesmärkide asendamine suhteliste tulemusmõõdikutega võib olla raskendatud kuna nende kasutamine on infopuuduse tõttu liialt tööjõumahukas.

Eelpool kirjeldatud meetoditele lisaks on veel kasutusel tegevuspõhine eelarve (*activity based budgeting*) - see on ettevõtte plaanitavate tegevuste kvantitatiivne mõõde, peegeldades juhtkonna prognoose finantsiliste- ja mitte-finantsiliste ootuste ning töökoormuse osas, saavutamaks kokkulepituid strateegilisi eesmärke ja planeeritud muutusi jõudluse parandamiseks. See kajastab, mis tüüpi ja kui palju tegevusi on vaja teha ning kui palju need ettevõttele maksavad. (Handbook of..., 771) *Bracket budgeting* ehk otsetõlkes sulgeelarvestamine on traditsioonilist eelarvestamist täiendav analüütiline protseduur, mille puhul modelleeritakse eelarve baasversiooni neid elemente, mille puhul on olemas ebakindlus ja mis negatiivse stsenaariumi korral mõjutavad prognoositud kasumit oluliselt. Nende elementide võimalike tulemuste mõju kasumile arvutatakse mudeli põhjal välja ja võimalikud äärmuslikud tulemused kuvatakse sulgudes baaseelarve kõrval. (Handbook of... 2012, 697-699)

Neely *et al.* (2001) leidsid eelarvestamise väärtust uurivas töös, et paindlikud eelarvestamise meetodid võivad parandada ettevõtte juhtimist kolmel viisil: parandades planeerimis- ja eelarvestamisega seotud tegevuste kuluefektiivsust, parandades strateegia formuleerimist ja elluviimist ning parandades prognooside täpsust. Eesti ettevõtete poolt kasutatavate eelarvestamise meetodite populaarsuse kohta puuduvad uurimused, kuid magistritöö autori hinnangul võib eeldada, et enamik ettevõtteid Eestis, nii nagu ka mujal maailmas, kasutab traditsioonilist aastaeelarve meetodit. Hoolimata sellest, et lisaks traditsioonilisele aastaeelarve koostamise meetodile on populaarust kogumas ka alternatiivsed meetodid, sh kohanduv eelarvestamine, on sellest loobumine või meetodi muutmise ettevõtetele riskantne samm. Järgnev alapeatükk tutvustab seni läbi viidud uurimusi ja avaldatud teadusartikleid traditsioonilisest eelarvestamisest loobumise motiividest ja tuntumaid näiteid ettevõtetest, mis on juba traditsioonilisest aastaeelarvest loobunud.

1.3. Empiirilised uurimused eelarvestamise rakendamisest

Käsitledes alternatiive aastaeelarvele, on kõige tuntum traditsioonilisest eelarvest loobumise ja sagedasti kohanduva eelarvestamise pooldajate poolt kasutatud näide Rootsi pank Handelsbanken (Hope, Fraser 1997, 2003a; 2003b). Jan Wallander (1999), kes asus 1970 aastatel panga tegevjuhi kohale, oli tugevalt veendunud, et eelarve koostamine ei ole otstarbekas kuna eelarve koostamisel tehakse tema hinnangul kahte tüüpi eeldusi: 1) senine areng, kas tõus, langus või sesoonsus, jätkub sarnaselt ka tulevikus või 2) praegune olukord on erakordne ning peagi taastub normaalsus.

Esimest tüüpi eeldused peavadki tihti paika kuna paljud majanduse muutujad on pikaajalises vaates stabiilsed. Teist tüüpi eeldused võivad mõningal juhul paika pidada, kuid enamik inimesi ei suuda ennustada ette midagi, millega neil puudub varasem kogemus ehk erakordset olukorda ning selles osas ei suuda ka ükski matemaatiline valem aidata. Eelarvest, kui tulemuste hindamise vahendist, loobumist lihtsustas fookuse suunamine toodetelt klientidele ja kogu juhtimise detsentraliseerimine, mis tähendas suuremat otsustusõigust harukontoritele, kes suudavad paremini hinnata kohalikke olusid ja kliente. Harukontorid hindavad enda tulemusi, võrreldes võtmenäitajad sama panga teiste harukontoritega ning kogu panga tulemusi võrreldakse konkurentidega, mitte eelarvega. Wallander'i sõnul ei tohiks ettevõtte eesmärgid olla mõõdetud absoluutsete väärtustena, sest ettevõtte eesmärk peaks olema toota võimalikult suurt tootlust kapitalile, mida ettevõttesse on investeeritud ning seda võrreldes enda tegevusala teiste ettevõtetega. (*Ibid.*) See erineb oluliselt ettevõtete endi arvamusest eelarvestamise põhjuste osas, nagu järeldus Hansen ja Van der Stede (2004) uurimusest, mille kohaselt on eelarvestamisel keskne roll tulemuslikkuse hindamisel ja ettevõttesisesel eesmärkide kommunikatsioonil. Magistritöö autori arvamusel võivad ettevõtted pidada oluliseks tulemuste hindamist ja eesmärkide seadmist ning alternatiivide näilisel puudumisel nende funktsioonide täitmiseks omistatakse need seetõttu eelarvele.

Handelsbanken'i puhul on oluline, et Wallander'i (1999) esmane eesmärk ei olnud eelarvestamisest loobuda, vaid juhtimine detsentraliseerida ja eelarvest loobumine oli selle osa. Handelsbanken'i otsus eelarve koostamisest loobuda osutus edukaks, panga tulemused paranesid jõudsalt ning sellest on saanud kohanduva eelarvestamise pooldajate ja uurijate etalon, kuigi Handelsbanken kasutas kohanduva eelarvestamise mõningaid põhimõtteid veel enne kui Hope ja Fraser (1997) olid seda tutvustava artikli avaldanud. Selline juhtimisviis on pangas toimiv ka tänapäeval (Denning 2019). Libby ja Lindsay (2010) toonitavad, et Handelsbanken ei tegutsenud kiiresti muutuv keskkonnas ega tegevusvaldkonnas ja ei pidanud kiirete muutustega adapteeruma, kui nad traditsioonilisest eelarvest loobusid, kuigi seda peetakse peamiseks kohanduva eelarvestamise eeliseks. Magistritöö autori hinnangul ei saa Handelsbanken'i kogemuse alusel teha ühest järeldust, et traditsioonilisest eelarvest loobumine toob ettevõttele kaasa tulemuste paranemise või aitaks vastu võtta efektiivsemaid juhtimisotsuseid.

Aastaeelarvest loobumise tuntuimate propageerijate ja kohanduva eelarvestamise tutvustajate Hope ja Fraser'i (1997; 2003a) eeskujul hakati selle sajandi alguses rohkem uurima aastaeelarvest loobumise võimalusi – kui paljud ettevõtted seda teha plaanivad ja miks? Esile kerkisid

Skandinaavia ettevõtted, kus selline praktika oli enam levinud kui näiteks Põhja-Ameerikas. Vastupidiselt kohanduva eelarvestamise pooldajate karmile kriitikale traditsioonilise eelarvestamise suunas, järeltas Ekholm ja Wallin'i (2000) poolt läbi viidud uurimus 168 Soome ettevõtte seas, et 86% ettevõtetest ei plaani aastaeelarve koostamisest loobuda, kuid 61% kavatses seda protsessi pidevalt parendada. Vaid 14% vastanuist plaanis eelarvest loobuda või oli seda juba teinud ning sealjuures oli kõigi ettevõtete eelistatavim alternatiiv traditsioonilisele eelarvele libisev prognoosimine, mitte eelarvestamisest täielikult loobumine. See ilmestab paradoksi eelarve kriitikute ja ettevõtete endi tunnetuse osas traditsioonilise eelarvestamise rakendamises.

Peamiste traditsioonilise eelarve puudustena toodi Ekholm ja Wallin'i (2000) uurimuses välja selle kohandamatust muutustega ümbritsevas keskkonnas, töötajate viimist inkrementaalse mõtlemiseni ehk numbritega manipuleerimiseni ja eelarve liigset jäikust. Uurimus järeltas, et aastaeelarve on endiselt vajalik kuna see aitab hoida sisemist efektiivsust, kuid see ei ole toimiv vahend välise efektiivsuse saavutamiseks, sest eelarve ei suuda anda märku muutustest väliskeskkonnas. (*Ibid.*) Muutused väliskeskkonnas on globaliseerivas maailmas üha kiiremini toimuvad ning sellest lähtuvalt peaks rahulolematust traditsioonilise eelarvestamisega aja jooksul kasvama, kuid see ei leidnud tõestust samade autorite järgmises uurimuses.

Ekholm ja Wallin (2011) jätkasid eelarvestamise uurimist ning viisid kümme aastat hiljem läbi uurimuse 342 Rootsi tööstusettevõtte seas, uurimaks eelarvestamist ebakindlas keskkonnas ning tulemused näitasid, et küsitletud ettevõtetest 88% ei ole loobunud ega plaani loobuda traditsioonilisest eelarve koostamisest. Eeltoodud kahe uurimuse tulemused aastaeelarvet eelistavate ettevõtete osakaalu osas kogu valimist on väga sarnased, hoolimata kümne aasta möödumisest ning valimi erinevusest. Viimane uurimus keskendus eelarvestamisele ebakindla keskkonna tingimustes ega käsitletud eelarvestamise üldisi puudusi ning seetõttu ei saa võrrelda ettevõtete poolt välja toodud peamiste puuduste muutusi aja jooksul. Küll aga, võib magistritöö autori arvamusel järeltada, et esimeses uurimuses (Ekholm, Wallin 2000) välja toodud eelarvestamise puudus väliskeskkonnaga kohandamatuse osas, ei ole piisav põhjus traditsioonilisest aastaeelarvest loobumiseks, kui võtta arvesse uurimuste vahele jäänud ülemaailmse finantskriisi põhjustatud ebakindlust, mille tagajärjel oleks pidanud kasvama aastaeelarvest loobunud ettevõtete osakaal.

Uurimaks sarnaselt Ekholm ja Wallin'i (2000) esimeses uurimuses käsitletud, kuid Põhja-Ameerika ettevõtete kohta, viisid Libby ja Lindsay (2010) kümme aastat hiljem läbi uurimuse 346

Kanada ja 212 Ameerika Ühendriikide ettevõtte seas. Nende uurimuse tulemuste kohaselt kasutas 79% ettevõtteid eelarveid kontrollifunktsioonide täitmise eesmärgil, sealjuures kontroll oli defineeritud kui juhtidepoolse motiveerimise ja tulemuslikkuse hindamise standardina. 94% neist ettevõtetest ei plaani eelarvest kui kontrollimeetmest loobuda, kuid 46% plaanib eelarve süsteemi lähiajal parandada. (*Ibid.*) Seega on Põhja-Ameerikas võrreldes Skandinaaviaga (Ekholm, Wallin 2000; 2011) madalam eelarvestamisest loobumist kaaluvate ettevõtete osakaal, mida tingib ilmselt mõnevõrra erinev ettevõtluskeskkond. Kõigist uurimuses (Libby, Lindsay 2010) osalenud ettevõtetest 90% pidas eelarvestamist lisandväärtust pakkuvaks, mis põhjendab, miks enamik ettevõtteid ei plaani eelarvest loobuda. Keskmise eelarvega seotud tegevustele kuluv juhtide aeg vastanute seas oli kolm kuni neli nädalat aastas, mis on oluliselt vähem kui kriitikute poolt (Hope, Fraser 2003b) välja toodud keskmine 30% kogu juhtide ajakulust. Aastaeelarvele ette heidetud kiire vananemise või aegumisega olid vähemalt osaliselt nõus 65% vastanuist, mis viitab, et eelarve ei kohandu kiirete muutustega väliskeskkonnas. Samas märkis 56% Kanada ja 49% Ameerika Ühendriikide ettevõtetest, et nad teevad vajadusel aasta jooksul eelarvesse muudatusi ning neid tehakse nii igakuise tulemuste ülevaatuuse kui *ad hoc* baasil. (Libby, Lindsay 2010.) See läheb kokku Ekholm ja Wallin'i (2000) uurimuse järeldusega aastaeelarve kohandamatus osas väliskeskkonnaga muutustega ning annab magistritöö autori hinnangul aimu, kui paljud ettevõtted seisavad silmitsi ebakindlate tingimustega enda tegevuskeskkonnas ja peavad ettenägematuste tõttu eelarvet aasta jooksul uuendama. Kuigi seda tuleb ette enam kui pooltes ettevõtetes, siis ei kajastu uurimuses, kui tihti seda tehakse ja seetõttu ei saa järeldada, et tegemist on iga-aastase praktikaga.

Libby ja Lindsay (2010) uurimuse peamine järeldus on, et kuigi traditsioonilist aastaeelarvet peetakse ebaefektiivseks juhtimistöööriistaks, seda ka autorite enda varasema artikli poolt (Libby, Lindsay 2003), siis näitavad empiirilise uurimuse tulemused vastupidist. Seda kutsutakse eelarvestamise paradoksiks ning seda selgitasid enda uurimuses de Waal *et al.* (2011) sellega, et ettevõttel peab rahulolematuse olemasoleva eelarvestamise meetodiga kasvama teatud tasemele enne kui muudatuste peale mõtlema hakatakse. Muudatuste protsess algab motivatsioonist võtta kasutusele efektiivsem ja/või legitiimsem juhtimisinstrument, milleks võib olla näiteks motivatsioon kahandada ettevõttes eelarvestamisele kuluvat aega. Muudatuste elluviimist mõjutavad teatud piirangud, näiteks kognitiivsed ja eelteadvuslikud piirangud. Kognitiivsed piirangud on alternatiivsete meetodite mitte mõistmine ettevõttes ning eelteadvuslikud piirangud on töötajate pühendumus teha asju nii, nagu neid on alati tehtud. Eriti oluline muudatusteks on rahulolematuse olemasoleva eelarvestamise protsessi efektiivsusega. Enda eelarvestamise protsesse

võiks ettevõtte võrrelda sama tegevusala teiste ettevõtetega, mis paistavad silma efektiivsemate eelarvestamise protsesside poolest, tuvastamaks enda eelarvestamise protsesside kitsaskohad. Muudatuste elluviimine on pikaajaline protsess, mille läbiviimiseks vajalikud sammud võivad igas ettevõttes erineda. (*Ibid.*)

Onaitis ja Shastri (2012) läbi viidud uurimus eelarvestamisest juba loobunud Ameerika Ühendriikide ettevõtete seas tõi välja olulisemate eelarvest loobumise põhjusteks: 1) lisandväärtuse puudumise, 2) ettevõtte lühiajalised prioriteedid, 3) juhtide- ja omanikepoolse piisavalt hoolika ettevõtte arengu jälgimise ilma eelarveta ning 4) liialt palju juhtumeid minevikust, kus ettevõtte tegelikud tulemused kaldusid oluliselt eelarvestatud tulemustest kõrvale. Välja toodud põhjusest esimene läheb kokku de Waal *et al.* (2011) poolse põhjendusega, et eelarvestamiseprotsessi muudatuste elluviimiseks on esmatähtis rahulolematuse selle efektiivsusega. Kui ettevõtte on juba otsustanud traditsioonilisest aastaeelarvest loobuda, siis on selle õnnestumiseks oluline protsessi läbimõeldud elluviimine. Wallander (1999) toob enda artiklis välja, et eelarvest loobumine peaks käima ühe korraga ning töötajatel peaks kohanemiseks olema lubatud eelarveid enda jaoks koostada, kuid klausliga, et juhtkond ei soovi neid näha. Sellisel meetodil kulub tema sõnul kuni paar aastat ettevõttel täielikult eelarvete koostamisest vabanemiseks. Vastupidisele järeldusele jõudsid Henttu-Aho ja Järvinen (2013), kes viisid läbi uuringu viie Soome suur-tööstusettevõtte seas ning leidsid, et traditsioonilisest eelarvest kohanduva eelarvestamiseni ümberlülitumine on pikaajaline protsess, mida viiakse läbi samm-sammult. Sealjuures loobutakse traditsioonilise eelarve erinevatest funktsioonidest (planeerimine, kontroll ja hindamine) erinevates faasides, mitte ühe korraga, asendades vaid osa eelarve funktsioone uute juhtimisvõtetega, kuid ei loobuta eelarve koostamisest täielikult. Sarnasele järeldusele jõudsid ka de Waal *et al.* (2011), juhtides tähelepanu järkjärgulisele ja pikaajalisele eelarvestamiseprotsesside muudatuste läbiviimisele.

Kohanduva eelarvestamise meetodile üleminekuks peetakse kõige olulisemaks siduda eelarvestamisel lahti planeerimise ja eesmärkide seadmise funktsioonid, sest näiteks püsikulude eelarvestamine on oluline kulude kontrolli ja vähendamise tööriist ka kohanduva eelarvestamise puhul, kuid sealäbi ei tohiks seada eesmärgi. Planeerimine peaks olema paindlik vastavalt keskkonna muutustele ja eesmärgid peaksid olema fikseeritud, kuid mitte eelarvega. (Henttu-Aho, Järvinen 2013) Läbi eelarve eesmärkide seadmisest loobumist, minemaks täielikult üle kohanduvale eelarvestamisele, toetab ka Matějka *et al.* (2020) uurimus, kus osalesid kohanduvat eelarvestamist täielikult ja osaliselt praktiseerivad ettevõtted. Uurimus jõudis järeldusele, et kõige

keerulisem on ettevõtetel hüljata traditsioonilist eelarvestamist tulemuslikkuse hindamisel ja sellele toetumist otsuste langetamisel. Uurimustest lähtuvalt on traditsioonilisest aastaeelarvest kohanduvale eelarvestamisele üleminekuks esmatähtis loobuda eesmärkide seadmisest läbi eelarve ning seejärel keskenduda planeerimise ümber korraldamisele. (*Ibid.*) Onaitis ja Shastri (2012) uurimuses osalenud eelarvestamisest loobunud ettevõtted kasutasid planeerimiseks peamiselt lühiajalisi finants- ja rahavoogude prognoose, mis on aastaeelarve elemendid, kuid tulemuste hindamiseks kasutati erinevaid edutegureid. Paindlikud eelarvestamise meetodid võivad tuua lahendusi traditsioonilise eelarve puudujääkidele, kuid ei pruugi täielikult traditsioonilist eelarvet asendades pakkuda suuremat lisandväärtust. Seega võib magistritöö autori hinnangul parim lahendus olla traditsioonilise aastaeelarve ja paindlike eelarvestamise meetodite erinevate elementide kasutamine üheaegselt.

Koroonakriisist tingitud välise keskkonna ebakindel olukord peaks varasemate eelarvestamist uurinud uurimuste kohaselt (Ekholm, Wallin 2000; 2010, Libby, Lindsay 2010) ettevõteteid viima järelduseni, et traditsiooniline aastaeelarve koostamine ei ole tõhusaim meetod ning kaaluda tuleks alternatiive või vähemalt teha muudatusi traditsioonilise aastaeelarve koostamise protsessis. Kuigi eeltoodud uurimused on läbi viidud enam kui kümme aastat tagasi, siis võib järeldada, et praktikas ei ole traditsioonilise aastaeelarve puudused ettevõtete enda hinnangul sedavõrd suured, et kaaluks üle sellest saadava kasu ning kriitikute poolt välja toodud puudused võivad olla ülehinnatud. Lisaks võib järeldada, et Skandinaavia ettevõtted on altimad eelarvestamisest loobuma või protsessi muutma, kui Põhja-Ameerika ettevõtted. Seda toetab ka asjaolu, et enim erialases kirjanduses välja toodud näiteid suurettevõtetest, mis on traditsioonilisest aastaeelarvest loobunud, on Handelsbanken, Volvo, Ericsson, ABB, Borealis ja Ford, millest esimesed neli on Rootsis asutatud ettevõtted (Wallander 1999; Hansen *et al.* 2003, Neely *et al.* 2001). Eesti ettevõtted tegutsevad Skandinaavia ettevõtetega sarnases ettevõtluskeskkonnas ja peaksid enda praktikas seetõttu magistritöö autori hinnangul sarnanema pigem Skandinaavia ettevõttega.

1.4. Eelarvestamine ebakindla keskkonna tingimustes

Duncan (1972) defineeris ebakindla keskkonna läbi kolme vajaliku tingimuse: 1) informatsiooni puudumine konkreetse otsusega seotud keskkonnategurite kohta, 2) teadmatus konkreetse otsuse tulemuse osas - kui palju ettevõtte kaotaks, kui otsus oleks vale ja 3) suutmatus määrata tõenäosusi, mis tahes kindlusega, selle kohta, kuidas keskkonnategurid mõjutavad otsustusüksuse edu või

ebaõnnestumist oma funktsiooni täitmisel. Neist lähtuvalt vastavad viimane ülemaailmne finantskriis ning koroonakriis ebakindla keskkonna tingimustele.

Eelarvete koostamise erinevaid meetodeid käsitlevad autorid on valdavalt seisukohal, et traditsiooniline aastaeelarve ei ole parim töövahend ebakindlas keskkonnas õigete ja kiirete otsuste vastuvõtmiseks (Ekholm, Wallin 2011; Haka, Krishnan 2005; Hope, Fraser 2003a). Ülemaailmse finantskriisi mõjusid juhtimisarvestusele uurinud artikkel leidis, et kriisi ajal tegutsemine annab ettevõtetele tõuke muudatuste ellu viimiseks juhtimisarvestuses, sealhulgas eelarvestamises (Endenicht 2015). Kuna traditsioonilist eelarvestamist ei peeta ebakindlas keskkonnas efektiivseks ja kriis soosib muudatusi eelarvestamises, siis peaksid ellu viidavad muudatused varasemate uurimuste kohaselt soosima alternatiivseid eelarvestamise meetodeid. Järgnevalt tutvustab magistrیتöö autor varasemalt läbiviidud uurimuste järeldusi ebakindla keskkonna tingimustes eelarvestamise osas.

Haka ja Krishnan'i (2005) 52 MBA üliõpilase seas läbi viidud uurimus leidis, et libisev eelarvestamine aitab juhtidel võtta vastu paremaid otsuseid ebakindlatel aegadel kui traditsiooniline eelarve ning vastupidi. Ebakindlatel aegadel sunnib libisev eelarve juhte pühendama rohkem aega väliskeskkonna tundmaõppimisele ja analüüsimisele, kui traditsiooniline aastaeelarve, kuna eelarvet tuleb uuendada mitmeid kordi aastas. Kuivõrd õppimine uue olukorra ehk ümbritseva keskkonna kohta on ebakindlatel aegadel edu võti, siis tekibki eelis kord aastas eelarvestamise ees. Samas võivad libiseva eelarvestamisega seatud eesmärgid hägustuda, kuna rõhku pannakse rohkem olukorraga tutvumisele, kui eesmärkidel silma peal hoidmisele, kuid see ei ole ebakindlal ajal ka niivõrd oluline, kui õigete operatiivsete otsuste vastu võtmine. Stabiilsel ajal seevastu tuleks pühendada rohkem kindlaksmääratud eesmärkide saavutamisele, kui ümbritseva keskkonna tundma õppimisele ja prognooside uuendamisele. (*Ibid.*) Libisevat eelarvestamist on pidanud sobivaimaks meetodiks traditsioonilise eelarve asendamisel ebakindlas keskkonnas ka Hope, Fraser (2003a) ja de Waal (2005).

Ekholm ja Wallin (2011) viisid läbi küsitluse 342 Rootsi tööstusettevõtte seas ning leidsid kinnituse enda hüpoteesile, et traditsioonilist fikseeritud aastaeelarvet peetakse vähem kasulikuks ebakindla keskkonna tingimustes. Samas ei leidnud kinnitust nende teine hüpotees, et ebakindla keskkonna tingimustes peetakse kasulikumaks just paindlike eelarveid, nagu näiteks libisev eelarvestamine. Mõlema eelarvestamise meetodi puhul leiti positiivne seos tajutud eelarvestamise kasulikkuse ja strateegia tähtsustamise vahel, millest järeldub, et mõlemad meetodid on kasulikud

ettevõtetele, kes toetuvad konkurentsieelise saavutamiseks suuresti strateegiale. Vastanuist 88% kasutavad traditsioonilist eelarvestamist ja ei plaani sellest loobuda ning 12% on sellest kas loobunud, otsustanud loobuda või kaalunud sellest loobumist, mis koos esimese hüpoteesi kinnitusega annab indikatsiooni, et ettevõtted näevad fikseeritud ja paindlikke eelarvestamise meetodeid pigem teineteist täiendava kui välistavatena (*Ibid.*).

Viimase ülemaailmse finantskriisi baasil uurisid Becker *et al.* (2016), kuidas suured muutused majanduskeskkonnas mõjutavad ettevõtete sõltuvust eelarvetest ja kuidas muutub erinevate eelarve funktsioonide olulisus. Uuritud eelarve funktsioonid olid planeerimine, ressursside jagamine ja tulemuslikkuse hindamine. Nende uurimus kasutas 290 Saksamaa, Austria ja Šveitsi ettevõtte seas läbi viidud küsitluse tulemusi ning fookusgrupi ja 11 ettevõtte esindaja intervjuusid. Tulemusena järeldasid nad, et kriisist tugevalt mõjutatud ettevõtetes muutus eelarvestamise roll olulisemaks planeerimisel ja ressursside jagamisel, kuid vähem olulisemaks tulemuslikkuse hindamisel. See võib olla üks põhjustest, miks praktikas eelarveid oluliseks peetakse ning vähesed ettevõtted neist loobuvad, eriti ebakindlatel aegadel, kuigi kriitikud seda põhjendatuks ei pea. Erinevus võib seisneda asjaolus, et juhtide seisukohast lähtuvad eelarve olulised rollid kriisisituatsioonis erinevad teoorias käsitletust. Sivabalana *et al.* (2009) järeldasid enda artiklis, et ettevõtted kasutavad eelarveid peamiselt planeerimiseks ja kontrolliks, kuid aastaeelarve kriitikud keskenduvad enda uurimustes eelarve, kui töötajate ja ettevõtte tulemuste hindamise vahendile.

Becker *et al.* (2016) uurimuse käigus intervjueritud ettevõtte esindajad tõid välja olulisemate muudatustena, et finantskriisi ajal juba kinnitatud eelarveid muudeti aasta jooksul, tippjuhtkonna kaasatus planeerimisel ja kontrollimisel kasvas ning plaanide kommunikatsioon oli tihedam kui varasemalt. Planeerimine üldiselt kasvas kõikides ettevõtetes, kas prognooside, sh libisevate prognooside, kasutuselevõtmisega või olemasolevate prognooside sagedasemaks ja detailsemaks muutmisega. Sarnasele järeldusele jõudsid ka Passetti, *et al.* (2020), kes uurisid koroonakriisi mõju ettevõtete kontrollikeskkonnale Itaalia suurettevõtte juhtumi näitel. Nad tõid välja, et kulude ja tulude mõõdikute jälgimine muutus kriisi ajal tihedamaks, kui see eelnevalt oli, ning lisaks koostati *ad hoc* analüüse koroonakriisiga seotud lisakulude jälgimiseks. Sellest hoolimata oli isegi lähikuude prognoosimine sisuliselt võimatu. Samuti vaadeldi analüüsides palju lühemat perioodi kui stabiilsel ajal. (*Ibid.*) Sarnasele järeldusele jõudis ka Kreekas läbi viidud uurimus (Pavlatos, Kostakis 2015) finantskriisi mõjust eelarvestamisele, mis järeldas, et eelarve oli oluline juhtimisarvestuse tööriist nii enne kriisi kui selle ajal, sealjuures kriisi ajal on eelarvel oluline roll kulude kontrolli, rahavoogude ja finantspositsiooni planeerimisel ning juhtide kompenseerimisel.

Enne kriisi peeti eelarvestamist kõige enam kasutatud juhtimisarvestuse tööriistaks, kuid kriisi ajal langes see teisele kohale, jäädes alla strateegia koostamisele (*Ibid.*). Becker *et al.* (2016) ja Passetti *et al.* (2020) uurimuste järeldused ühtivad Samuelson'i (1999) uurimuse tulemustega, mille raames uuris autor suureneva turbulentsi mõju ettevõtete kontrollikeskkonnale ning pakkus välja kolm viisi, kuidas kontrollikeskkonda ebakindlate aegadega kohanemiseks muuta: 1) planeerimine tuleb muuta järjepidevaks tegevuseks, ei piisa vaid kord aastas plaanide koostamisest, 2) panna rohkem rõhku tulemuste jälgimisse võrreldes planeerimisega ning 3) suurendada ettevõtte sees kogutavat ja levitatavat info hulka.

Kriisisituatsioonis on vaja detailselt planeerida, kulud kontrolli all hoida ja rahavooge prognoosida, kuid teisalt tuleb teha kiireid otsuseid, mis on traditsioonilise eelarvestamise seisukohast vastakad nõudmised. Eelnevalt läbi viidud uurimused (Ekholm, Wallin 2000; 2011, Libby, Lindsay 2010) kinnitavad üheselt, et ettevõtete eelistatuim eelarvestamise viis on traditsiooniline aastaeelarve, kuid need ei võta arvesse ülemaailmse pandeemia ajal tekkinud ebakindlat keskkonda. Magistritöö autori arvamusel võib kriisisituatsioon anda ettevõtetele tõuke enda eelarvestamise meetod ja protsessid kriitiliselt üle vaadata ja varasemalt edasi lükatud muudatused ellu viia. Kuigi varasemad uurimused ei pea traditsioonilist aastaeelarvet parimaks meetodiks ebakindla keskkonna tingimustes tegutsemisel, siis on selle täielik hülgamine kriisi ajal, kui olukord on niigi ebakindel, ettevõtetele liiga suur muudatus. Sobivaim lahendus võib peituda magistritöö autori hinnangul traditsioonilise ja alternatiivsete meetodite, näiteks libisev eelarvestamine, koos kasutamisel. Sel juhul ei pea täielikult hülgama vana meetodit, vaid seda saab täiendada vajalike elementidega alternatiivsetest meetoditest ning võib loobuda koormavatest traditsioonilise eelarvestamise elementidest.

2. METODOLOOGIA

Magistritöö eesmärk on hinnata koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatusi Eesti ettevõtete eelarvestamises ning selle alusel pakkuda välja lahendusi eelarvestamise protsessi parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes. Teema uurimiseks on oluline mõista, kuidas eelarvestamise meetodid ja protsessid muutusid koroonakriisi tagajärjel ning mis ajendil muudatused toimusid. Samuti soovib autor uurida, kas sisse viidud muudatused olid ajutised või muutis koroonakriis ettevõtete hinnangul eelarvestamist pikemaajaliselt. Antud teema uurimiseks on autori hinnangul sobivaim viis kvalitatiivne uurimismeetod, mille kasutamise põhjendusi tutvustab ta järgnevas alapeatükis.

2.1. Uurimuse metodoloogilised lähtekohad

Metodoloogia viitab organiseerimispõhimõtetele, mis annavad protseduurilised juhised uurimisprotsessi juhtimiseks ja uurimuse kavandamiseks. Metodoloogia fookuspunkt on kirjeldada, mil viisil antud uurimisprobleemi võib uurida ehk milliseid meetodeid selleks kasutada. Uurimismeetodid omakorda jagunevad andmete kogumise- ja analüüsimise meetoditeks, millest viimaste alla kuulub näiteks teema-analüüsi meetod. (Eriksson, Kovalainen 2008) Kvalitatiivne uurimismeetod keskendub sellele, kuidas inimesed kogevad, mõtlevad ja tegutsevad enda ja ümbritseva keskkonna suhtes. See on produktiivne viis saavutamaks värsket arusaama ja sügavat mõistmist uurimisteema osas. (Bazeley 2013, 3-4) Kvalitatiivsed uurimused on eriti olulised valdkondades, mille kohta ei ole palju varasemaid uurimusi ja järeldused uurimisprobleemi osas on vähesed. Kui varasemalt ei ole antud teemat uuritud, siis võib uurimisküsimus olla kvantitatiivse uurimuse jaoks liialt struktureerimata (Eriksson, Kovalainen 2008 viidatud Ghauri, Gronhaug 2005, 202). Uurimuse usaldusväärsuse ja hea kvaliteedi tagamiseks lähtus autor Kitto *et al.* (2008) poolt kirjeldatud kuuest kriteeriumist kvalitatiivse uurimisviisi hindamiseks:

- 1) põhjendatus – uurimisküsimuse selgus ja valitud uurimismeetodi põhjendatus;
- 2) protseduuriline ehk metodoloogiline põhjendatus– uurimuse läbiviimise täpne kirjeldus;
- 3) valimi esinduslikkus – valimi moodustamisel kasutatud valikukriteeriumite põhjalik kirjeldus;

- 4) tulemuste tõlgendamise täpsus – andmestiku analüüsimeetodite ja järeldatud tulemuste detailne kirjeldus;
- 5) refleksiivsus ja eetilised nõuded – uurimuse autori isiklike kogemuste mõju selgitamine uurimuse tulemustele ning eetiliste ja poliitiliste aspektide kajastamine uurimuses;
- 6) tulemuste ülekantavas – uurimuse tulemuste võimalik kasutamine edasistes uurimustes.

Eeltoodud kriteeriumitele vastavust kirjeldab magistritöö autor töö teises ja kolmandas peatükis.

Varasemad uurimused Eestis on keskendunud eelarvestamisele ühe ettevõtte näite baasil (Ruuspõld 2019) või kvalitatiivse meetodi abil uurinud kasutatavaid eelarvestamise meetodeid (Varblane 2015), kuid ei ole uurinud põhjuseid, miks ettevõtted üht või teist eelarve koostamise meetodit eelistavad või millistel alusel eelarvestamise protsessi muudatusi sisse viiakse. Antud magistritöös esimeses peatükis käsitletud teemakohased uurimused on viidud läbi kasutades peamiselt kvantitatiivseid uurimismeetodeid (Bhimani 2018; Ekholm, Wallin 2000; 2011; Haka, Krishnan 2005; Hansen, Van der Stede 2004; Libby, Lindsay 2010; Pavlatos, Kostakis 2015; Sivabalana 2009) või kvantitatiivseid- ja kvalitatiivseid meetodeid koos (Becker *et al.* 2016). Sandalgaard, Bukh'i (2012) ja Passeti *et al.* (2020) kasutasid juhtumiuuringuid, sealjuures viimane uuris koroonakriisi mõju juhtimisarvestusele. Eestis on läbiviidud kvantitatiivsel meetodil uurimus koroonakriisi mõjust põllumajandusettevõtete eelarvestamisele (Ridal 2021), kuid antud töös ei uuritud toimunud muutuste põhjuseid.

Koroonakriisi mõjuulatus on ainulaadne terves maailmas ja seetõttu tuleks selle mõistmiseks analüüsida ettevõtete põhjuseid eelarvestamises muudatuste elluviimisel. Eeltoodust tulenevalt kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit, viies läbi pool-structureeritud intervjuud. Autor kasutab intervjuude käigus kogutud arvamusi ja tõlgendusi, interpreteerimaks koroonakriisi mõju eelarvestamisele Eesti ettevõtetes. Antud viis on interpretivistlik epistemoloogiline lähenemine (Mason 2018, 8). Autori hinnangul ei ole põhjendatud antud magistritöötöö raames kvantitatiivse uurimisviisi kasutamine, näiteks ankeetküsitlus, kuna see ei annaks piisavalt selgitavaid vastuseid eelarvestamises toimunud muudatuste põhjustele. Samuti puuduvad kolmandate osapoolte poolt kogutud piisavad kvantitatiivseid andmeid eelarve koostamise meetodite või protsesside kohta koroonakriisi ajal, millele autor saaks enda töös tugineda.

Intervjuude läbiviimine on üks sagedasemaid andmekogumise viise kvalitatiivsetes ärivaldkonna uurimustes (Eriksson, Kovalainen 2008). Käesoleva magistritöö raames viis autor läbi pool-

struktureeritud intervjuud, mis tähendab, et intervjueril on olemas intervjuu kava, kuid küsimuste täpne sõnastus ja järjekord võivad muutuda vastavalt arenevale vestlusele. See võimaldab süsteemselt, kuid üsna mitteametlikul toonil, uuritava teema kohta saada vastused küsimustele „miks?“ ja „kuidas?“. (*Ibid.*) Intervjuude läbiviimisel tagas magistr töö autori neutraalsuse intervjuerituga isiklike suhete puudumine. Ühe valimis oleva ettevõttega sidus magistr töö autorit intervjuu läbiviimise ajal tööalane suhe, kus magistr töö autor oli intervjuu läbiviimise ajal intervjueritu alluv. Sealjuures säilitas töö autori neutraalsuse asjaolu, et intervjuu käigus arutatud teemad ei ole olnud seotud töö autori tööülesannetega antud ettevõttes ning vestluse käigus keskendus autor intervjueritu arvamuse ning kogemuste kogumisele, tuginedes autori olemasolevatele teadmistele ettevõtte tegevusest. Kahe ettevõtte esindajate intervjuu kokkuleppimiseks kasutas töö autor varasemalt olemasolevaid tööalaseid kontakte, kuid need kontaktid on professionaalsel tasemel ega mõjutanud töö autori neutraalsust intervjueritute suhtes. Samuti hoidus magistr töö autor neutraalsuse tagamiseks vestluste käigus enda hinnangute andmisest. Intervjuude läbiviimisest ja andmete kogumisest annab ülevaate järgmine alapeatükk.

2.2. Valimi koostamise kriteeriumid ja andmed

Kvalitatiivse uurimisviisi puhul on kasutusel mitmeid erinevaid valimi moodustamise meetodeid ning kuna piirid meetodite eristamiseks ei ole alati selgelt määratletud, võidakse uurimustes rakendada mitme meetodi kombinatsioone. Samuti võivad erinevate autorite käsitluses meetodite karakteristikud omavahel kattuda. Valimi moodustamise meetodite alla ei kuulu kvalitatiivse uurimisviisi puhul tõenäosuslikud meetodid, sest need ei aita mõista uuritavate inimeste käitumisviiside tagamaid. (Marshall 1996; Coyne 1997). Magistr töö autor lähtus enda uurimise valimi moodustamise meetodi valikul Marshall'i (1996) poolt kirjeldanud otsustus- ehk eesmärgistatud valimi meetodist. Magistr töö autor kasutas enda varasemaid teadmisi ettevõtete tegevusvaldkondadest ning koroonakriisi mõjust Eestis erinevatele tegevusvaldkondadele avaldatud analüüside ja uuringute baasil.

Magistr töö teema uurimiseks viis autor läbi pool-struktureeritud intervjuud 12 Eesti ettevõtte finantsjuhi või -kontrolleriga. Autori intervjueritute valiku kriteeriumiteks oli koroonakriisi mõju ettevõtte tegevusvaldkonnale, Eestis olev ettevõtte juriidiline asukoht ning ettevõtte tuntus Eesti avalikus ruumis. Esimese valikukriteeriumi rakendamiseks kasutas autor Rahandusministeeriumi 2021. aasta kevadprognoosi (Rahandusministeeriumi... 2021) ning Majandus ja

Kommunikatsiooniministeeriumi poolt tellitud uuringut pandeemia mõjust Eesti ettevõtete hoiakutele (Preegel 2020). Rahandusministeeriumi koostatud analüüsi kohaselt langes Eesti 2020. aasta majandus 2,9% ning enim kahanes lisandväärtus kaubanduse, majutuse ja tootlustuse, transpordi ja meelelahutussektoris. Samal ajal kasvas lisandväärtus info- ja kommunikatsioonitehnoloogia-, finants- ja ehitussektoris. (Rahandusministeeriumi... 2021). Majandus ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt tellitud uuringu kohaselt tunnetasid koroonakriisi mõju enim majutuse, tootlustuse, veonduse ja laondusega tegelevad ettevõtted, mis ühtib olulises osas Rahandusministeeriumi (2021) analüüsi tulemustega (Preegel 2020). Lisaks eelpool mainitud analüüsile ja uuringule lähtus autor eeldusest, et koroonakriisil on olnud positiivne mõju ettevõtetele, mis pakuvad viiruse leviku tõkestamiseks meditsiinilisi teenuseid või kaupu, hoolimata sellest, et antud tegevusvaldkonnad ei joonistunud analüüsist välja. Autori hinnangul võivad kajastada antud ettevõtted näiteks tootmisettevõtete all, sest Eestis on antud tegevusvaldkondades tegutsevate ettevõtete arv liialt väike, tõusmaks analüüsis ja uuringus esile.

Esimese valikukriteeriumi ehk Eestis kriisist mõjutatud tegevusvaldkondade määratlemise järel, rakendas autor teist valikukriteeriumi, eristades neist tegevusvaldkondadest välja ettevõtted, mis leidsid koroonakriis ajal ajakirjanduses kajastust, kui kriisist oluliselt mõjutatud ettevõtted, või lähtus autor subjektiivselt sobivate ettevõtete tuntusest Eestis. Samuti oli kriteeriumiks ettevõtte pidev tegutsemine uurimuse läbiviimise ajal ja sellele eelnenud paaril aastal, et tagada intervjueritute piisav perspektiiv toimunud muutuste suhtes ettevõtte eelarvestamises võrreldes kriisieelse perioodiga. Autori valis valikukriteeriumite baasil välja 20 ettevõtet, mis tegutsevad logistika, transpordi, turismi, jaekaubanduse, tootmise, tervisespordi või info- ja kommunikatsioonitehnoloogia valdkonnas. Valitud 20 ettevõttest oli nõus uuringus osalema 12 ettevõtet, mille finantsjuhtide või -kontrolleritega intervjuud läbi viidi. Need ettevõtted on toodud tabelis 1. Läbiviidud intervjuude arv vastab Terry *et al.* (2017) poolt antud soovitudele viia magistr töö raames läbi 6-15 intervjuud. Magistr töö autori hinnangul võib eeldada, et valitud ettevõtete varasemalt koostatud 2020. aasta eelarve jälgimine oli keeruline või lausa võimatu ja seetõttu võisid nad teha muudatusi enda eelarvestamise meetodis või protsessis. Koroonakriisi mõju valimis olevatele ettevõtete tegevusalale võis olla nii negatiivne kui positiivne.

Esmalt koostas autor intervjuu kava, mida tavapäraselt pool-structureeritud intervjuude läbiviimiseks kasutatakse. Intervjuu kava on toodud välja magistr töö Lisas 1. Sealjuures võisid täpsed küsimused intervjuu käigus muutuda või olla erinevas järjekorras, olenevalt intervjuu käigus saadud vastustest. Kava koostamisel tugines magistr töö autor esimeses peatükis

analüüsitud erialasele kirjandusele ning enda töökogemusele eelarvestamisega seotud ametikohtadel. Intervjuud viidi läbi perioodil juuni kuni oktoober 2021. Kaheksa intervjuud viidi läbi veebipõhise MS Teams rakenduse kaudu videokõnena ja neli silmast-silma kohtumise käigus, vastavalt intervjuueeritute soovile. Juhul, kui intervjuueeritav seda soovis, saatis autor intervjuu kava intervjuueeritavale enne kohtumist ette. Kõik intervjuud salvestati helifailina, millest anti intervjuueeritutele eelnevalt teada ning intervjuud transkribeeriti täielikult, võimaldamaks hilisemat analüüsi. Intervjuude pikkus oli pool kuni tund aega.

Tabel 1. Läbi viidud intervjuud

Ettevõtte	Põhitegevusala	Ametikoht
Regional Jet OÜ	Sõitjate õhustransport	Kontrollingu osakonna juht
Eesti Post AS	Muu posti- ja kulleriteenistus	Finantsjuht, kaks intervjuueeritut
Tallinna Sadam AS	Sadamate töö ja veeteede kasutamisega seotud tegevused	Finantsjuht
Stockmann AS	Jaemüük muudes spetsialiseerimata kauplustes	Finantskontroller
Magnetic MRO AS	Õhu- ja kosmosesõidukite remont ja hooldus	Finantsjuht
SYNLAB Eesti OÜ	Meditiinilaborite, vere-, sperma- jms pankade tegevus	Finantskontroller
Estravel AS	Reisibüroode tegevus	Finantsdirektor
Standard AS	Mujal liigitamata mööbli tootmine	Finantsjuht
Tallinna Lennujaam AS	Lennuväljade ja lennujaama reisiterminalide töö	Finantsjuht
Chemi-Pharm AS	Seebi, pesemis-, puhastus- ja poleervahendite tootmine	Finantsjuht
Ülemiste Center OÜ	Enda või renditud kinnisvara üürileandmine ja käitus	Finantsjuht
Hotell Olümpia AS	Hotellid	Finantskontroller

Allikas: Registrate ja Infosüsteemide Keskus (2021); autori koostatud

Kõikidele valitud ettevõtetele saadeti intervjuusoov koos lühikese magistr töö eesmärgke tutvustava e-kirjaga. Autori soov oli intervjuueerida ettevõttes eelarvestamise eest vastutavat inimest, kelleks autori hinnangul on tavapärasel finantsjuht või -kontroller. Sellest lähtuvalt saatis autor e-kirjad

välja võimalusel otse valimis oleva ettevõtte finantsjuhile, juhul kui vastavad andmed olid internetis avalikult kättesaadavad. Kui andmed ei olnud kättesaadavad, saatis autor lühikese palve e-kirja teel ettevõtte üldisele e-posti aadressile ja palus see edastada õigele töötajale. Ettevõtetele, kellelt autor ei olnud mõistliku aja möödudes vastust saanud, saadeti meeldetuletuskiri. Kolme ettevõtte puhul ei saanud autor e-kirjadele vastust, kolm ettevõtet keeldusid osalemast ning kahe ettevõtte puhul lubati e-kiri saata edasi õigele töötajale, kuid autor vastust siiski ei saanud. Ühe ettevõtte puhul viidi läbi intervjuud kahe finantsjuhiga kuna finantsjuhi vahetus toimus 2020. aasta keskel ja kummalgi finantsjuhil ei oleks olnud piisavalt infot vastamiseks kõikidele intervjuu kavas planeeritud küsimustele.

Tutvustavas e-kirjas ja enne intervjuu algust selgitas autor, et intervjuu käigus ei küsita küsimusi ettevõtte majandustulemuste kohta ning vajadusel selgitas autor, lisaks e-kirjas toodule, millised on peamised magistr töö uurimisküsimused. Lisaks küsis autor luba avalikustamiseks enda töös intervjueritud ettevõtete ja isikute nimed, sellele andsid kõik 13 intervjueritud enda nõusoleku. Kõik intervjueritud olid eelarvestamisega ettevõttes tihedalt seotud ja pädevad kavas planeeritud küsimustele vastama.

2.3. Intervjuude analüüs

Analüüsimaiks intervjuude tulemusi, kasutas autor teema-analüüsi meetodit. Teema-analüüsi meetod võimaldab uurida mistahes empiirilisi andmeid, need teemadeks jagada ning seejärel tähenduslikeks lugudeks kokku siduda. Teema võib olla defineeritud kui kontseptsioon, idee, trend või mõiste, mis empiirilistest andmetest esile kerkib. (Eriksson, Kovalainen 2008). Braun ja Clarke (2006) defineerisid teema-analüüsi meetodi kui mustrite ehk teemade tuvastamise, analüüsimise ja esitamise kogutud andmete seast. Teema kajastab sealjuures midagi olulist andmete kohta seoses uurimisküsimusega ja esindab andmekogus teatud vastuste mustrit või tähendusi (*Ibid.*).

Teema-analüüsi meetod on laialdaselt kasutusel, kuid selle meetodi täpse rakendamise osas ei ole ühist arusaama (Braun, Clarke 2006; Bazeley 2013, 191). Antud magistr töös on kasutatud Braun ja Clarke (2006) koostanud kuue-etapilist juhendit teema-analüüsi meetodi rakendamiseks:

- 1) andmetega tutvumine – intervjuude transkribeerimine ja uuesti läbi lugemine;
- 2) esialgsete koodide loomine – kogu andmekogumist huvipakkuva informatsiooni kodeerimine;

- 3) teemade otsimine – koodide kõrvutamine potentsiaalseteks teemadeks;
- 4) teemade ülevaatus – esialgselt määratud teemade täpsustamine, teemade visuaalne kaardistamine;
- 5) teemade defineerimine ja nimetamine – iga teema selge määratlemine ja nimetuse leidmine;
- 6) analüüsi koostamine.

Intervjuude läbiviimise järel transkribeeris magistritöö autor intervjuud täielikult, kasutades selleks veebipõhist vabavara Tekstiks.ee. Andmekogumi maht, mis transkribeerimise tulemusena saadi, on 107 lehekülge. Transkribeeritud ja anonümiseeritud intervjuud on magistritöö hindamiskomisjonile ajutiselt kättesaadavad aadressil: <https://www.dropbox.com/s/sogrth6x90145rz/Intervjuude%20transkriptsioonid%20Piret%20Polmaa.pdf?dl=0>. Autor tutvus esmalt intervjuude käigus kogutud andmetega transkribeerimisel, mille käigus määras autor esmased koodid. Kodeerimisel on kasutusel kaks peamist viisi: deduktiivselt koodiraamatu abil või induktiivset lähenemist kasutades. Induktiivne lähenemisel luuakse koodid läbi andmetega tutvumise ja mitmekordse läbitöötamise ehk alt üles ning on seeläbi kvalitatiivsem ja paindlikum kui deduktiivne lähenemine. Induktiivse lähenemise eelduseks on andmete põhjalik läbi töötamine, mille baasil määratakse koodid ja teemad. Enne andmete analüüsi ei eeldata kindlate teemade esile kerkimist vaid kasutatakse andmetes sisalduvat lähtepunktina koodide ja teemade määramisel. (Terry *et al.* 2017) Autor kasutas kodeerimisel induktiivset lähenemist, tuginedes Braun ja Clarke (2006) poolt koondatud kuue-etapilisele juhendile.

Peale andmestikuga tutvumist transkribeerimise käigus ja esmaste koodide määramist, luges autor taaskord andmestiku üle. Erialase kirjandusele tuginedes ja andmestiku taaskordsel läbi töötamisel korrastas autor määratud koodid ja kaardistas esialgsed esile kerkinud teemad. Seejärel luges autor läbi koodid ja defineeris teemad, tuginedes magistritöö esimeses peatükis käsitletule ning intervjuude käigus selgelt välja joonistunud rõhuasetustele. Esmaste teemade üle vaatamise ja oluliste intervjuude osade taaskordse ülelugemise järel defineeris autor lõplikud teemad ja alamteemad, mis on kaardistatud Lisas 2. Viimaseks etapiks oli analüüsi tulemuste kirjapanek ja nende kokkuvõtte, mis on toodud järgmises magistritöö peatükis.

3. EESTI ETTEVÕTETE EELARVESTAMINE KOROONAKRIISI TINGIMUSTES

Eelarvestamine on lahutamatu osa ettevõtete finantsjuhtimisest ja selle mõiste ei vaja finantsjuhtidele või -kontrolleritele selgitust. Eelarve all peetakse tavapäraselt silmas traditsioonilist aastaeelarve meetodit kuna see on kõige laialdasemalt kasutusel ja ettevõtetes juurdunud. Samuti ei vaja selgitamist koroonakriisi mõiste ega selle algusaeg Eestis, kus eriolukord kehtestati päev pärast ülemaailmse pandeemia algust 12. märtsil 2020 (Eriteade, 2020; WHO... 2020). Koroonakriis lõppu ei ole võimalik üheselt määratleda kuna kriisi kulgu on riikide lõikes erinev ning Eestis on tervishoiukriis ka selle töö kirjutamise ajal veel kestev. Selle määratlemine ei ole autori hinnangul antud uurimuse kontekstis oluline, kuna mõju eelarvestamisele on ettevõtetele tajutav juba kriisi ajal ning see ei takista intervjueritutel enda hinnangute andmist. Järgnevas alapeatükkides annab autor ülevaate intervjuude analüüsi tulemustest ja tehtud järeldusest.

3.1. Eelarvestamise meetodid ja protsessid uuritud ettevõtetes

Eelarvestamise meetodite määratlemine, nagu see on toodud käesoleva töö esimeses peatükis, ei ole kõikidele eelarvestamisega tegelevatele osapooltele ja intervjueritutele üheselt mõistetav. Hoolimata pikaajalisest kogemusest ei ole finantsjuhtidele ja -kontrolleritele erinevate eelarve koostamise viiside, kui eelarvestamise meetodite, käsitlemine tuttav. Seetõttu selgitas magistritöö autor eelarvestamise meetodi olemust intervjueritutele näidetega erinevatest võimalikest meetoditest. Autor tutvustab enda töös traditsioonilist, libisevat, null-baasiga ja kohanduvat eelarvestamise meetodit, millest esimesed kaks on laialdaselt tuntud ja selgitusi intervjueritutele ei vajanud. Null-baasiga ning kohanduv eelarvestamine ei ole intervjueritud Eesti ettevõtete seas levinud ja vajaksid hinnangute andmiseks intervjueritutele pikemat tutvustust. Kui intervjuude käik oleks seda nõudnud, oleks autor null-baasiga ja kohanduva eelarvestamise meetodeid intervjueritutele tutvustanud. Eelarve all peetakse tihti silmas traditsioonilist aastaeelarvet ja seda ei olnud autori hinnangul intervjueritutele vajalik eraldi defineerida. Libiseva eelarvestamise meetod ei vajanud samuti intervjueritutele tutvustust, kuid siinkohal ei eristata alati libisevat

eelarvet libisevatest prognoosidest, seda ka erialakirjanduses. Sisuline erinevus on neil vaid juhul, kui ettevõtte kasutab eelarve ja prognooside jaoks erinevaid protsesse ja vorme, mida ka intervjueritud ise välja tõid.

Eelarvestamise protsesside mõiste on intervjueritutele arusaadav, ning autoripoolseid selgitusi ei vajanud. Autori hinnangul ei muuda eeltoodu intervjueritute hoiakute ja hinnangute analüüsimise protsessi kuna intervjueritute poolt edasi antud mõtted on selged ka ilma korrektseid definitsioone kasutamata. Intervjuude käigus välja joonistunud peamised kasutatavaid eelarvestamise protsesse ja meetodeid ning nendele antud hinnanguid intervjueritute poolt tutvustab magistr töö autor järgnevates alapeatükkides.

3.1.1. Eelarvestamine tavatingimustes

Hindamaks koroonakriisi mõju Eesti ettevõtete eelarvestamisele, analüüsis autor esmalt valimis olnud ettevõtete eelarvestamise praktikaid tavatingimustes ehk koroonakriisi eelsel perioodil. Intervjueritud ettevõtted eelistasid koroonakriisi eelselt traditsioonilist aastaeelarve meetodit ning see on intervjueritute hinnangul Eesti ettevõtetes tugevalt juurdunud. Selle põhjusteks on omanike ja väliste eelarvetarbijate ootus ning paremate alternatiivide näilik puudumine. Intervjueritute sõnul on ettevõtte nõukogu ootus aastaeelarve, mis kinnitatakse ühel korral aastas ning mida ollakse harva nõus aasta jooksul muutma. Aastaeelarve on oluline juhtkonnale eesmärkide seadmiseks, suure pildi kaardistamiseks ning toimib justkui majakana, mille abil ettevõtte tegevust tüürida. Intervjueritute poolt toodud selgitused aastaeelarve kasutamise põhjustest ühtivad olulises osas Sivabalana *et al.* (2009) uurimuses järeldatud kolme peamise eelarve koostamise põhjusega, milleks on kulude kontroll, nõukogu poolne jälgimine ja tegevusplaanide koostamine. Kulude kontrolli funktsiooni eelarve koostamisel ja jälgimisel pidasid magistr töö käigus intervjueritud samuti oluliseks, kuid see ei olnud peamine põhjus kasutamaks traditsioonilist aastaeelarve meetodit. Tavapäraselt koosneb intervjueritud ettevõtete eelarve kasumiaruande ja rahavoogude vaatest ning eelarve koostamise protsessiga samaaegselt viiakse tihti läbi strateegia uuendamine ja pikemaajaliste finantsplaanide koostamine.

Eelarve koostamise protsess on uuritud ettevõtetes sarnane erialakirjanduses toodud traditsioonilise eelarve koostamise protsessile (Hope, Farser 2003a, 4-6; Neely *et al.* 2001). Traditsioonilise eelarvestamise protsessi puhul annab intervjueritud ettevõtetes juhtkond esmalt üldised suunised või ootused osakonnajuhtidele, mis tavapäraselt sisaldavad eesmärke tuludele järgnevaks majandusaastaks, seejärel täidavad osakonnajuhid alluvate abiga etteantud formaadis

detailised tulu- ja kuluread. Valminud vaade saadetakse juhtkonnale üle vaatamiseks ja seejärel toimub osakonnajuhtide ja juhtkonna vahel arutelu, leppimaks kokku mõlemaid osapooli rahuldav eelarve. Intervjueeritute sõnul kohtuvad eelarve koostamisel töötajate vajadused ja nägemused omanike ootustega: „...me küsime nagu sisendeid juhtide käest, et mida reaalsuses nad väga tahaks teha, siis me vaatame, mis on juhised just meie operaatori ja siis omaniku poolt ja siis me juba paneme sellist nagu combo [kombinatsiooni] kokku, püüame... teha kõike, mida soovitakse, aga alati see ei tule välja, et soovid on hästi sellised, kuidas öelda mastaapset, aga alati selleks ei jätku ressursi... “. Selged rollid eelarvestamisel on intervjueeritute jaoks olulised, kuna tuntakse, et läbi eelarve koostamise võtavad osakonnajuhid rohkem vastutust ning suurem kaasatus tagab kvaliteetsema eelarve. Sealjuures tuuakse välja, et aastaeelarve koostamise protsessi suurim puudus on selle suur ajakulu ning see tekitab protsessi kaasatud inimestes stressi, kuna paljud neist ei tegele igapäevaselt finantside juhtimisega. Lahendusena nähakse eelarve lihtsustamist ja uusi tehnilisi lahendusi, mis võimaldaksid vähendada ajakulu vormide ettevalmistusel ning aitaksid prognoosida mineviku andmete põhjal tulevikuperioodi oodatavaid tulemusi.

Kuivõrd paljudes intervjueeritud ettevõtetes toimub töötajate eesmärkide seadmine läbi eelarve, siis tajuvad finantsjuhid, et osakonnajuhid püütavad olla sisendi andmisel võimalikud konservatiivsed, tagamaks endale seatud eesmärkide täitmise. See toob kaasa iga-aastase läbirääkimistevooru juhtkonnaga, kelle soov on tulude eesmärki tõsta ja kulude prognoositud taset alandada. Inkrementaalse mõtlemise kui traditsioonilise aastaeelarve ühe peamise puuduse tõid ettevõtted välja ka Ekholm ja Wallin'i (2000) poolt läbi viidud uurimuses. Mitmed intervjueeritud kavatsesid tulevikus anda suurema vastutuse ja vabaduse eelarve koostamisel osakonnajuhtidele, nähes selles üldise efektiivsuse kasvu. Intervjueeritud ettevõtted on liikumas detsentraliseerimise suunas, kus enam ei ole oluline juhtida detailselt osakonnasiseseid kulutusi vaid ettevõtte eesmärk on teenida võimalikult suurt kasumit, omamata liigset kontrolli kulude jagunemise üle üksuse või osakonna sees. See oli üks peamisi põhjuseid eelarvest loobumisel Handelsbanken'is (Wallander 1999) ning on Hope ja Fraser'i sõnul (Hope, Fraser 2003a) oluline kohanduva eelarvestamise eelis. Nendes intervjueeritud ettevõtetes, kus töötajate eesmärke ei seata läbi eelarve, on eelarve pigem juhtkonna kui osakonnajuhtide töövahend. Juhtkonna eesmärgistamine läbi eelarve võib ettevõtete jaoks olla üks põhjustest, miks ei kaaluta traditsioonilise eelarve asemel alternatiivseid, näiteks libiseva eelarvestamise, meetodeid: „Teine asi on, et kuidas sa hindad juhtkonna saavutust või tulemust, kui sul ei ole seda põhi asja [aastaeelarvet]. Muidu on äkki see risk, et juhtkond hakkab tegema selliseid prognoose, mis nendele on võimalik saavutada lihtsasti. “.

Eelarve koostamisega alustatakse mitu kuud enne aasta lõppu ja seega püüab eelarve prognoosida tulemusi enam kui aasta ette, mistõttu on eelarve vananenud juba hetkel, kui see valmis saab: „*Ma isiklikult arvan, et see on vale juba sellel hetkel kui see on kinnitatud, juba minut hiljem...*“.

Hoolimata sellest on intervjueeritute hinnangul oluline eelarvestamise protsess läbi teha, kuna see sunnib terviklikult analüüsima ettevõtte seniseid ja planeeritud tegevusi. Intervjuudest selgus, et üheks eelarvete ja prognooside koostamise põhjuseks on eelarvete ettevõtteväliste tarbijate ootused, näiteks krediidiandjad ja toetusmeetmeid jagavad organisatsioonid. Isegi, kui ettevõttesiseselt ei kasutataks aastaelarvet, siis välised tarbijad nõuavad endiselt aastaprognose, mistõttu ei näe intervjueeritud mõtet ettevõttesiseselt muud ajahorisonti või meetodit kasutada. Eelarve ja tegelike tulemuste kõrvutamine kuise protsessina ei ole intervjueeritute hinnangul koormav ning selles protsessis muudatused ei ole vajalikud. Samas nenditakse, et juba möödunud perioodi tulemuste kõrvutamine eelarvega, mis koostati mitmeid kuid tagasi, ei anna olulist infot tulevikku vaatavate juhtimisotsuste tegemiseks.

Kuigi ettevõtted eelistavad traditsioonilist aastaelarve meetodit ja näevad seda pigem lisandväärtust pakkuvana, siis koostati ka tavatingimustes juhtimisotsuste tegemiseks lühiajalisi prognoose, mis võisid olla nii kalendriaasta lõpuni vaatavad kui üle kalendriaasta libisevad. On ettevõtteid, kus prognoose koostatakse vaid juhul, kui tegelikud tulemused kalduvad liiga kaugemale eelarvest või on ette näha olulist ühekordset tehingut. Teistele intervjueeritutele on libisevate- ja lühiajaliste prognooside koostamine rutiinne praktika, mida tehakse fikseeritud aja tagant, kas kord kuus või kvartalis. Operatiivseid otsuseid tehakse sel juhul lühiajaliste prognooside baasil, kuid eelarve jääb tagaplaanile endiselt alles. Kuigi nõukogud ei ole tavapäraselt alid aasta sees eelarvet muutma, siis soovivad nad juhtkonnalt uuendatud prognoose, mis kajastaksid realistlike aasta tulemusi: „...*me võrdlesime [tegelikke tulemusi] eelarve vastu, aga me selgelt ikkagi, meie nõukogu ootus on see, et me anname ka hinnangu sellele, mis aasta lõpuks toimub...*“. See on autori hinnangul vastuoluline, sest sisuliselt valideeritakse aastaelarve kasutuskõlbmatust, kuid ei olda nõus sellest loobuma ja see tekitab lisakulusid ettevõttele. Eelarve koostamine ja kinnitamine on just nagu iga-aastane test ettevõtte juhtkonna ja osakonnajuhtide pädevuse hindamiseks, kuid ei oma finantsjuhtide hinnangul olulist rolli operatiivsete otsuste vastuvõtmisel: „*Majasiseselt ja selliste jooksvate protsesside juhtimisel, otsuste langetamisel me kasutame rolling forward'it [libisev prognoos]...*“. Mõnevõrra paindlikum suhtumine eelarvesse ja selle muutmisesse aasta keskel on intervjueeritud ettevõtetes, mis ei kuulu rahvusvahelistesse kontsernidesse ja mille omanikud on aktiivselt seotud ettevõtte juhtimisega. See ei tähenda, et ettevõtetes, kus omaniku poolt on paika pandud selged protsessid, oleks intervjueeritute suhtumine omanike ootustesse

negatiivne. Intervjueeritute suhtumist mõjutab protsessi tunnetuslik efektiivsus ning selle kokkulangevus finantsjuhi vaadetega eelistatud eelarvestamise meetodi osas.

3.1.2. Intervjueeritute hoiakud alternatiivsete eelarvestamise meetodite suhtes

Intervjueeritute seas oli vähe finantsjuhte ja -kontrollereid, kellel on praktiline kogemus erinevate eelarvestamise meetoditega, traditsiooniline aastaeelarve ja libisev prognoosimine on peamised praktiseeritavad meetodid. Intervjueeritute hoiakud alternatiivsete eelarvestamise meetodite osas on kahtlevad ning need on kujunenud pigem subjektiivete hinnangute kui analüüside baasil, näiteks teiste kogemusi kuulates. Erinevate meetodite efektiivsust oleks magistritöö autori arvamusel lihtsaim mõõta ja võrrelda ajakuluna, võttes arvesse iga meetodi puhul kogu protsessile kuluvat töötajate panust. De Waal *et al.* (2011) nimetavad eelarve koostamise protsessis muutuste tegemise vastumeelsuse peamiste põhjustena eelarvete rolli boonussüsteemides ning inimeste pühendumist viisile, kuidas asju on alati tehtud ja seda on kõige raskem muuta.

Libisevaid prognoose peetakse varasemate uurimuste kohaselt sobivaimaks alternatiiviks või täienduseks traditsioonilisele aastaeelarvele, kuna selle formaat ei erine üldjuhul traditsioonilise aastaeelarve omast, kuid annab enda lühema ajahorisondi tõttu parema sisendi finantsjuhtidele otsuste langetamiseks (Ekholm, Wallin 2000; Hansen 2011; Sivabalan *et al.* 2009). Intervjueeritud eelistavad lühiajalisi ja libisevaid prognoose aastaeelarvele operatiivsete otsuste vastuvõtmisel, kuid libiseva eelarvestamise osas on arvamused erinevad. Seda pooldavad intervjueeritud peavad peamiseks tugevuseks, et libisev eelarvestamine vastab nii omanike kui finantsjuhtide vajadustele, võimaldades presenteerida nõukogule kalendriaasta prognoosi eelneva aasta viimases kvartalis ning samal ajal eelarvet pidevalt uuendada vastavalt keskkonnas toimund muutustele, mis on oluline operatiivses juhtimises. Sellele vastandub aramus, et pidev kindla ajahorisondi võrra eelarve uuendamine on liialt töömahukas ja seetõttu ebaefektiivsem kui traditsiooniline aastaeelarve meetodi kasutamine: „*mulle ei meeldinud see 12 kuu [libisev prognoos], tõesti see oli väga väsitav, see oli minu arust veel hullem, et sa olid kogu aeg rakkes...*“. Magistritöö autori hinnangul on see ajakulukam eeldusel, et traditsiooniline aastaeelarve koostamisel suudetakse piisavalt täpselt prognoosida järgmist aastat ning see ei vaja aasta sees uuendamist. Kohanduvat eelarvestamist, mis tähendaks sisuliselt aastaeelarve koostamisest loobumist, intervjueeritud kaalunud ei ole, tuues välja planeerimise olulisuse. Nimelt seostatakse eelarvest loobumist plaani ja kontrolli puudumisega: „*...seda me ei ole kunagi arutanud, et loobuda eelarvestamisest, sest planeerida on vaja, nimeta [seda meetodit] kuidas tahad.*“.

Intervjueeritute üldine hinnang on et, aastaeelarve koostamine on piisavalt lisandväärtust loov tegevus, mis langeb kokku ka Lindsay ja Libby (2010) poolt läbi viidud uurimuse tulemusega. Olulisemateks eelarvestamise rollideks on intervjueeritute hinnangul kõikide ettevõtte tegevuste analüüs ehk suure pildi loomine, järgneva aasta tegevuste planeerimine ja eesmärkide seadmine ning neid rolle on aastaeelarve võimeline täitma. Suurimate aastaeelarve puudustena nähakse liiga suurt ajakulu, prognoosidega manipuleerimist ning eelarve kiiret vananemist. Hoolimata kriitikast ei pea intervjueeritud piisavalt põhjendatuks eelarvestamisest loobuda ning alternatiivsete meetodite kõrgema efektiivsuse osas ollakse skeptilised.

3.2. Eelarvestamine ebakindla keskkonna tingimustes

Koroonakriisist tulenev ebakindel olukord nõuab intervjueeritute sõnul head kohanemisvõimet ja kiireid otsuseid, mistõttu ei olnud seni kasutusel olnud traditsioonilise aastaeelarve meetod ja protsessid operatiivseks juhtimiseks efektiivsed. Valimis olevate ettevõtete majandustulemused muutusid 2020. aastal võrreldes 2019. aastaga oluliselt. Kriisist negatiivselt mõjutatud tegevusaladel tegutsevate ettevõtete müügitulu langes keskmiselt 33% ja puhaskasum keskmiselt 446% võrreldes 2019. aastaga. Ettevõtted, mis tegutsevad koroonakriisist pigem positiivselt mõjutatud tegevusaladel, kasvatasid müügitulu keskmiselt 126% ja puhaskasumit keskmiselt 850% võrreldes 2019. aastaga. Kokkuvõtte muutustest intervjueeritud ettevõtete tulemustes on toodud lisas 3. Tehtud arvutustes ei ole magistritöö autor eristanud koroonakriisi mõju muudest muudatustest ettevõtte äritegevuses või arvestuspõhimõtetes, seega on tulemused toodud vaid taustainfoks.

Kohandamatus kiiresti muutuva keskkonnaga on üks peamisi traditsioonilise aastaeelarve puudusi (Bogsnes 2016, 2; Bunce *et al.* 1995; Ekholm, Wallin 2000; Hansen *et al.* 2003; Hope, Farser 2003a, 4-14; Libby, Lindsay 2010; Neely *et al.* 2001, 6-7; Wallander 1999). Kuivõrd alternatiivsete meetodite efektiivsuse osas ei oldud kindlad, jätkati uuritud ettevõtetes koroonakriisi ajal varem kasutusel olnud eelarvestamise meetodite kasutamisega ning kriisiga kohanemiseks muudeti vajadusel vaid eelarvestamise protsesse. Seda toetab Haka ja Krishnan'i (2005) uurimus, mille kohaselt on kõrge ebakindlusega keskkonnas libisev eelarvestamine või prognoosimine sobivam meetod kui traditsiooniline aasta eelarve, võimaldades võtta vastu efektiivsemaid otsuseid läbi prognooside uuendamisel toimuva pideva õppimise. Olukorra ebakindlust võrreldi intervjueeritute poolt viimase ülemaailmse finantskriisiga, mis mõjutas samuti kõikide ettevõtete tegevust ja mille

järel oleks võinud tuleviku kriisidega paremini kohanemiseks teha muudatusi eelarvestamises. Käesoleva uurimuse põhjal on ebakindla keskkonna tingimustes toimunud peamised muudatuste märksõnad eelarvestamise protsessides kiirus, kohanemisvõime, lühiajalised- ja libisevad prognoosid, fookuse suunamine kuludele ja rahavoo juhtimisele, juhtide suurem kaasatus ja finantsjuhtide ajakulu kasv eelmainitu elluviimiseks. Järgnevad alapeatükid annavad ülevaate, kuidas muutused eelarvestamise protsessid valimis olevad ettevõtetes koroonakriisi tagajärjel ning mis neid muutusi põhjustas.

3.2.1. Aastaeelarve funktsioonide asendamine lühiajaliste prognoosidega

Intervjueeritud finantsjuhid tunnetasid koroonakriisi alates suurt ebakindlust lähituleviku osas, sest kriis mõjutas oluliselt kogu ümbritsevat väliskeskkonda ja ettevõtete tulemusi ning muudatused keskkonnas toimusid väga kiiresti, muutes keeruliseks planeerida tegevusi isegi paari kuu perspektiivis. Ebakindla keskkonna tingimustes oli intervjueeritute hinnangul oluline kohanemisvõime ja võimekus langetada tavatingimustega võrreldes kiiremini juhtimisotsuseid. Intervjueeritute arvamusel ei olnud eelarve uuendamine, kasutades selleks tavapärast protsessi ja detailsusastet, eeltoodust tulenevalt lisandväärtust pakkuv. See asendati lühiajaliste või libisevate prognooside ja stsenaariumanalüüsidega, mis üldjuhul olid lihtsustatud ja vähem detailsed versioonid eelarvest. Efektiivsete ja kiirete juhtimisotsuste langetamise üheks eelduseks ebakindla keskkonna tingimustes oli intervjueeritute sõnul võimalus uuendada enda prognoose võimalikult vähese inimressurssiga ning ajakuluga.

Ajaline surve vähendas ettevõtte töötajate kaasatust prognooside koostamisel kriisi ajal ja intervjueeritud juhindusid pigem juhtkonna suunistest kui alt-üles saadavast sisendist. Finantsjuhtide sõnul võeti vastu otsus koormata prognooside uuendamisega võimalikult väheseid töötajaid, kes pingelises kriisiolukorras ei suuda alati anda kaalutletud sisendit. Prognoosimise protsessi kiirendamiseks uuendati prognoose finantsosakonna poolt, kasutades lihtsustatud eelarvestamise protsessi ning vähendades prognooside detailsusastet. Kuigi ettevõtted koostasid ka enne koroonakriisi eelarvetega paralleelselt lühiajalisi prognoose, siis ebakindlas keskkonnas tegutsedes muutus intervjueeritute hinnangul nende koostamine tihedamaks ja prognooside ettevaatav ajahorisont lühenes. Prognooside ja analüüside koostamise sageduse kasvu koroonakriisi tingimustes tõid enda uurimuses välja ka Passetti, *et al.* (2020), rõhutades, et hoolimata tihedast prognooside uuendamisest, oli koroonakriisis isegi lähikuude prognoosimine võimatu. Prognooside koostamise sageduse kasvu magistritöö intervjueeritute seas tingisid muudatused väliskeskkonnas, mis, eriti kriisi alguses, toimusid väga tihti. Prognooside

uuendamise võis tingida näiteks uute piirangute kehtestamine, mis võis toimuda mitu korda kuus: „...alates märtsist me uuendasime oma prognoosi praktiliselt, ütles niimoodi, üle kahe nädala...“ ning selle tulemusena kasvas finantsjuhtide ajakulu prognoosimisele: „...ma arvan, et lõpptulemusena me panustasime eelmine aasata võib-olla prognooside koostamisse kõige rohkem tunde...“. Lisaks ajakulu kasvule tõid intervjueeritud välja ka emotsioonide, peamiselt negatiivsete, juhtimise finantsjuhtide poolt, sest ennast tajuti kui pidevate negatiivsete uudiste edastajaid. Suurenenud ajakulust hoolimata, hindasid intervjueeritud, et kriisitingimustes kasvas prognooside olulisus võrreldes tavatingimustega, sest juhtkonna otsused baseerusid lühiajalistel prognoosidel mitte aastaeelarvel. Kokkuvõttes hinnati prognoosidest saadavat infot vajalikuks ja prognooside koostamise protsessi lisandväärtust pakkuvaks.

Kui operatiivses juhtimises kasvas libisevate- või lühiajaliste prognooside olulisus, siis ettevõtte töötajate tulemuslikkuse hindamisel intervjueeritud neid ei kasutanud. Libisevate prognooside eelistamine ebakindla keskkonna tingimustes juhtimisotsuste langetamiseks vastab Hansen ja Van der Stede (2004) uurimuse tulemustele, mille kohaselt on libisev eelarvestamine võrreldes traditsioonilise aastaeelarvega efektiivsem operatiivsel planeerimisel, kuid vähem efektiivne tulemuslikkuse hindamisel. Eelarvet uuendamata kasutasid intervjueeritud tulemuste hindamiseks nende võrdlemist eelmise aasta sama perioodiga, mida tehakse ka tavatingimustes, kuid siis on peamiseks tulemuste mõõdikuks siiski eelarvestatud tulemus. Ettevõtte enda varasemate tulemustega võrdlemine on olemuselt kohanduva eelarvestamise meetodi üks eesmärkide seadmise viise, mille kohaselt on märksa olulisem seada eesmärke ja võrrelda enda tulemusi ettevõtte enda ja teiste sama tegevusala tipp-ettevõtete tulemustega, kui eelarve vastu (Hope, Fraser 2003a; Wallander 1999). Intervjueeritud ei toonud välja enda tulemuste võrdlemist teiste sama tegevusvaldkondade tulemustega, kuid selle põhjuseks võib autori hinnangul olla andmete kättesaadavuse piiratus ning ajapuudus, võttes arvesse suurenenud töökoormust kriisi ajal. Teise näitena kohanduva eelarvestamise meetodile omase eesmärgistamise viisi kasutamisest on ettevõtte, kus meeskonna motiveerimiseks uuendas ja kuvas intervjueeritu igapäevaselt ettevõtte lõpptulemit, mille eesmärk oli visualiseerida töötajatele vajalik teenitav tulu kasumiläve ületamiseks. Samuti võtsid mõned intervjueeritud kasutusele eraldi „koroonaelarve“, mis tähendas, et algselt eraldati kõik koroonakriisiga seotud erakordse tulud ja kulud teistest ärisuundadest ning uueks majandusaastaks koostati eraldi vaid koroonaast tingitud tegevuste eelarve, millega neid tulemusi võrreldi.

Enim panustasid prognooside ja eelarve uuendamisesse need intervjueeritud ettevõtted, mis olid koroonakriisist oluliselt negatiivselt mõjutatud. Ettevõtted, millele negatiivne mõju oli väiksem või positiivne, suhtusid prognooside koostamise paindlikumalt ja hoidusid teadlikult neisse liigse ressursi panustamisest. Tegevusvaldkondades, kus kriisi mõju oli positiivne, suunasid intervjueeritud kogu ressursi pigem võimalikult suure tulu teenimise võimaldamisele, kui prognoosimisele või eelarvestamisele. Prognoose või stsenaariumanalüüse küll tehti, kuid need olid lihtsustatud ning vähese detailsusega. Eelarves seatud eesmärkide mitmekordne ületamine ei olnud piisav põhjus eelarve uuendamiseks ja uuesti kinnitamiseks, hoolimata sellest, et tegelike tulemusi intervjueeritud sellega enam ei võrrelnud, kuna kõrvale kaldumine oli liiga suur. Juba kinnitatud eelarvet muudeti ametlikult, st nõukogu kinnitusega, vaid neis intervjueeritud ettevõtetes, mille tulemustele oli kriisil negatiivne mõju.

3.2.2. Eelarvestamise ja prognoosimise peamiste funktsioonide muutus

Intervjueeritute hinnangul suunatakse võrreldes tavatingimustega ebakindlatel aegadel, kui tulud vähenesid oluliselt või kadusid täielikult, fookus tuludelt kulude juhtimisele ja rahavoogude prognoosimisele. Kulude vähendamine oli intervjueeritute esmane reaktsioon kriisis ellu jääda. Kriisiolukorras üritasid intervjueeritud esmalt pidurdada kõik planeeritud kulutused, mis ei olnud vältimatud, näiteks turunduskulud. Seejärel viidi miinimumtasemele kulud, mida sai vähendada ilma töötasusid vähendamata ning viimases faasis analüüsiti töajookulude vähendamise võimalusi, alates Töötukassa toetusmeetmetest või osalisele tööajale üleminekust kuni koondamiseni. Kulude vähendamisel on intervjueeritute arvamusel oluline, et ettevõtte tavapärase kulude planeerimise protsess oleks piisavalt efektiivne, saamaks seda kriisiolukorras mugavdada : *„Tegelikult, mida sisulisema töö me oleme eelarvestamisel ära teinud, ka kulu poolega, seda kiiremini me suudame reageerida, et kus meil on võimalik kokku hoida, millised kokkuhoidud tulevad iseenesest..., kus me peame [kokku] hoidma, kus meil ei ole võimalik [kokku] hoida, et me peame suutma hästi kiiresti reageerida. Sisuliselt mida paremini on finantsinfo läbi töötatud ja eelarve läbi töötatud, seda kiiremini me ka suudame reageerida.“*. Varasemad uurimused on samuti järeldanud, et ebakindla keskkonna tingimustes suureneb eelarvestamise ja prognoosimise olulisus planeerimisel ja ressursside jagamisel (Becker *et al.* 2016; Passetti *et al.* 2020).

Tulude järsul vähenemisel muutub kulude juhtimise kõrval ettevõtetele oluliseks piisavate likviidsete varade tagamine. Ettevõtte likviidsuse kaotamist hindasid intervjueeritud suurimaks riskiks kriisi ajal ning seetõttu kasvas rahavoogude prognoosi olulisus, mis ühtib Pavlatos ja Kostakis'e (2015) uurimuse tulemustega. Koroonakriis on ülemaailmne ja seetõttu mõjutas see

ettevõtete rahavooge mitte ainult vähenenud nõudluse, vaid ka klientide maksejõuetuse tõttu. Intervjueeritud tõid välja, et ebakindlus klientide maksevõimekuse osas muutis rahavoogude prognoosimine keeruliseks, sest maksetähtaegadest ei peetud kinni ja seda olulisem oli kiiresti uuendatava mudeli olemasolu. Riskide maandamiseks olulise likviidsete varade puhvri hoidmine oli intervjueeritute tavapraktika juba enne kriisi, kuid kriis mõjutas puhvri suurust ja kõrgeima võimaliku likviidsusega varade olulisust, mis sealjuures ettevõttele kahju ei tooks. Rahavoogude prognoos ei olnud enne koroonakriisi pidevalt kasutusel kõikides intervjueeritud ettevõtetes ning pigem oli initsiatiiv rahavooge prognoosida finantsjuhtide poolne. Kriisi mõjul on rahavoogude prognoos olnud laialdasemalt kasutusel ja juhtkonna huvi selle pideva jälgimise osas kasvas, mistõttu jätkatakse selle koostamist ja jälgimist sagedamini ka tulevikus. Rahavoogude prognoosi ettevaatav ajahorisont ja uuendamise tihedus sõltusid ettevõtte tegevusvaldkonnast ja likviidsete varade mahust.

Lisaks eelarvestamise ja prognoosimise fookuse kandumisele tuludelt kuludele tajusid intervjueeritud nõukogu ja juhtkonna kõrgendatud huvi finantsaruandluse, eelarve ja prognooside osas. Tavapäraselt andsid intervjueeritud juhtkonnale kord kuus ülevaade finantstulemustest, mida kõrvutati eelarves seatud eesmärkidega ning lisaanalüüse ja prognoose koostati vastavalt vajadusele. Tippjuhtkonna kaasatuse suurenemist planeerimisel ja kontrollimisel kriisisituatsioonis tähendasid ka Becker *et al.* (2016) enda uurimuses. Ebakindla keskkonna tingimustes suureneb intervjueeritute hinnangul juhtkonna kaasatus prognooside koostamises ja tulemuste jälgimises, sest info vajalike tegevuste ja ettevõtte üldise suuna osas tuleb juhtkonnalt, põhinedes välise info puudumisel nende intuitsioonidel. Bourmistrov ja Kaarbøe (2017) uurimuse kohaselt püüab tippjuhtkond kriisisituatsioonis rahuldada kõikide väliste osapoolte huve, kehtestades eelarvepiirangud ja olles ise seeläbi rohkem eelarve kontrolliga seotud, kuid see vähendab keskastme juhtide motiveeritust eelarvepiiranguid ellu viia, kuna nad tunnevad, et nende sisendit ei võeta kuulda. Seetõttu hakkavad keskastme juhid rohkem tähelepanu pöörama tulemusnäitajate ja väliste indikaatoritega võrdlemisele ning ei ole vastuvõtlikud tippjuhtkonna suunistele. Sellest lähtuvalt mõjub juhtimisele efektiivsemalt, kui ettevõttes ei ole kriisi ajal kasutusel mitmeid erinevaid tulemuslikkuse mõõdikuid.

Kokkuvõttes hindasid intervjueeritud, et eelarvestamise roll juhtimises on oluline nii tavatingimustes kui ebakindla keskkonna tingimustes ja eelarvestamise roll kriisi ajal ei muutunud palju olulisemaks võrreldes selle rolliga tavatingimustes. Eelarve on intervjueeritute hinnangul oluline juhtimise tööriist nii tava- kui kriisitingimustes. Ebakindluse kasvades muutus eelarve

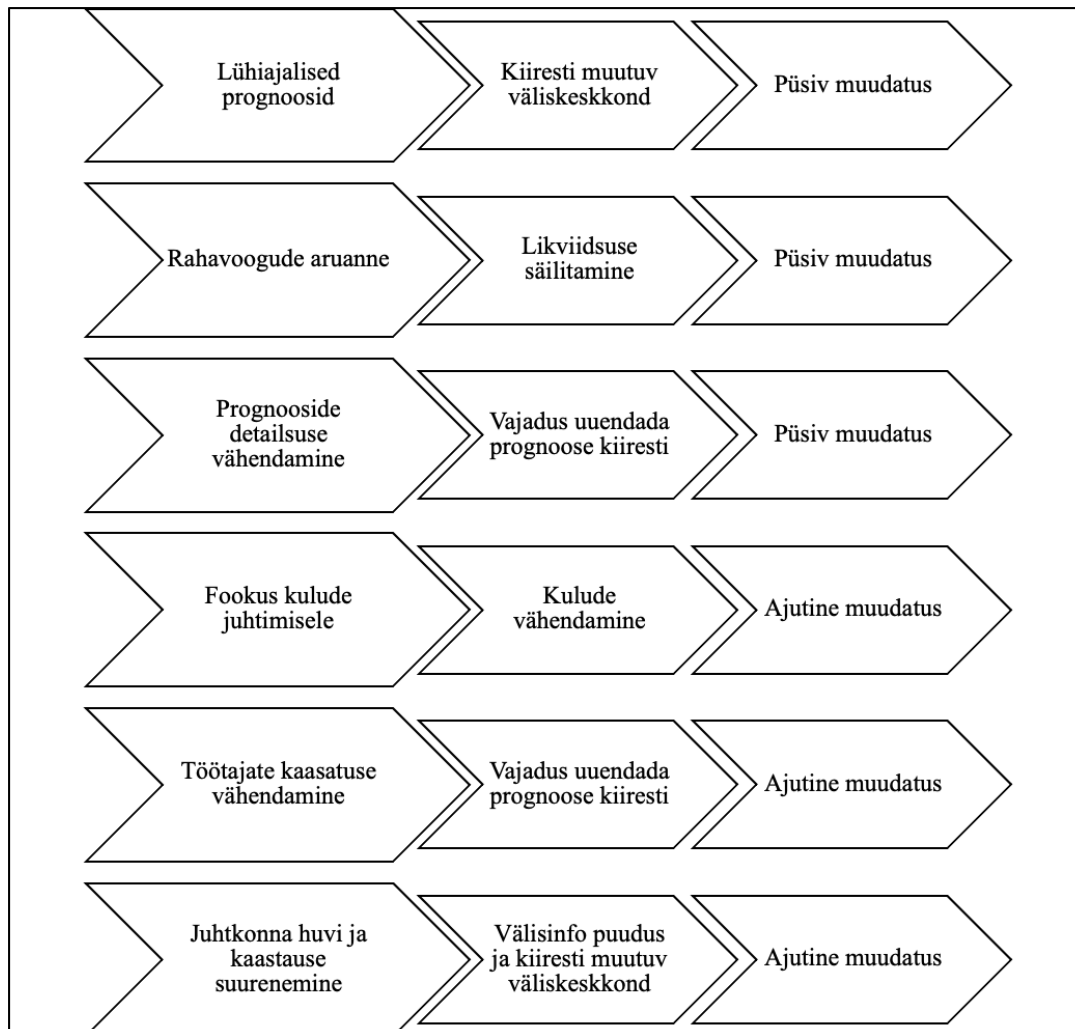
uuendamise ja prognooside koostamise roll ettevõtte, töötajate ja juhtkonna tulemuste hindamise asemel olulisemaks pigem planeerimisel ja riskide juhtimisel. Intervjuud andsid kinnitust Becker *et al.* (2016) uurimusele, mis leidis, et kriisi tagajärjel muutub eelarvestamise roll ettevõttes olulisemaks planeerimisel ja ressursside jagamisel, kuid vähem oluliseks tulemuslikkuse hindamisel. Kuigi intervjueeritud peavad eelarvestamist ühtviisi oluliseks stabiilsetel aegadel ja kriisisituatsioonis, siis ollakse arvamusel, et tippjuhtide huvi eelarve ja prognooside vastu kriisisituatsioonis kasvab ja prognoosimisele pühendatakse rohkem juhtkonna ajaressurssi. Intervjueeritute poolt kasutatavad eelarvestamise meetodid ei muutunud ning protsesside muutused olenesid ettevõtte senistest eelarve funktsioonidest ja majanduslikust olukorrast. Eelarvestamise protsessid muutusid intervjueeritute hinnangul paindlikumaks, sest ebakindlas olukorras tuleb prognoosidega reageerida muutustele, kuid tavatingimustes täidab eelarve eesmärkide seadmise rolli ehk planeeritakse pikemaajalisi tegevusi, mis aitavad ellu viia ettevõtte strateegiat. Muudatused protsessides viisid intervjueeritud ettevõttes sisse, võttes arvesse nende mõju prognoosimise kiirusele ja hetkel oluliste elementide juhtimisele, näiteks töajakulud või rahavood. Intervjuude käigus joonistus välja, et kriis kinnistas finantsjuhtide ja -kontrollerite arvamust eelarvestamise protsessist ja tugevdas seniseid hoiakuid.

3.3. Koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatused Eesti ettevõtete eelarvestamises

Koroonakriisi suurim mõju eelarvestamise protsessidele oli intervjueeritute hinnangul lühiajaliste finants- ja rahavoogude prognooside olulisuse suurenemine finantsjuhtimises ning eelarvestamise protsesside lihtsustamine. Need sisse viidud muudatused ettevõtete eelarvestamise protsessides on intervjueeritute hinnangul kasutusel veel vähemalt lähiaastatel või kuniks kriis on seljatatud. Kuigi koroonakriis käesoleva uurimuse ajal veel kestis, hindasid intervjueeritud, et suurim mõju oli koroonakriisil 2020. ja 2021. aasta eelarvestamisele ning seetõttu on magistr töö autori hinnangul intervjueeritutel võimalik juba anda hinnanguid koroonakriisi mõjule. Ülevaate uurimusest järeldatud peamistest muudatustest Eesti ettevõtete eelarvestamises koroonakriisi tagajärjel, nende muudatuste põhjustest ning muudatuste edasisest rakendamisest annab joonis 1.

Kõige olulisemaks muudatuseks peetakse intervjueeritute poolt lühiajaliste prognooside ja rahavoogude prognoosi uuendamist rohkem kui kord aastas, mida plaanitakse jätkata ka tavatingimustes. Lühiajaliste prognooside vajadus on selgelt seotud koroonakriisist tingitud

ebakindluse jätkumisega lähitulevikus ning kuna juhtkond on harjunud sagedasi prognoose saama, on intervjueeritute arvamusel raske neist loobuda. Hoolimata lühiajaliste prognooside tähtsuse kasvust, ei plaani intervjueeritud traditsioonilist aastaeelarvet paindlike eelarvestamise meetoditega asendada ning lühiajalisi prognoose plaanitakse teha aastaeelarvele lisaks. Eelarve jääb juhtkonna tulemuste hindamise ning pikaajalise planeerimise vahendiks ning lühiajalised prognoosid operatiivsete juhtimisotsuste langetamiseks. Rahavoogude prognoosi koostamist peavad intervjueeritud vajalikuks ka tavatingimustes ja selle koostamisega plaanitakse jätkata stabiilsematel perioodidel. Kui enne kriisi oli rahavoogude prognoosimine ja jälgimine pigem finantsjuhtide initsiatiiv, siis kriisi ajal hakkasid selle vastu huvi tundma juhtkonna- ja nõukogu liikmed, sest tajuti ohtu likviidsuse kaotamisele.



Joonis 1. Koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatused ja nende tulevikuprognosid ettevõtete eelarvestamises

Allikas: Magistritöö autori koostatud

Muudatus, mida intervjueritud soovivad samuti tulevikus rakendada, on eelarvestamise protsesside lihtsustamine, mis vähendaks eelarve koostamise ajakulu. Sealjuures on oluline, et protsesside lihtsustamine ehk detailsuse vähendamine kasvataks efektiivsust: „*Et leida see optimum täpsuse ja detailsuse vahel, et üks ei hakkaks teist segama. Detailsus ei suurenda tegelikult täpsust.*“. Selleks on intervjueritudel plaanis vähendada kulude planeerimise detailsusastet ja võtta kasutusele eelarvestamist lihtsustavad tehnilised lahendused, peamiselt sisse ostetud eelarvetööriista näol. Kui kriisi ajal vähenes töötajate kaasatus eelarvestamises, siis kriisi lõppedes soovitakse anda rohkem vastutust osakonna- või üksuste juhtidele, mis eeldab arusaadavaid eelarvemudeleid ja annab finantsosakonnale parema sisendi eelarve koostamiseks. Suurem vastutus annab magistritöö autori hinnangul võimaluse seada juhtidele rohkem eesmärke läbi eelarve, kuid see võib tuua endaga kaasa suureneva numbritega mängimise.

Mitmed intervjueritud töid välja, et kriisi tagajärjel mõistsid nad libiseva eelarvestamise eeliseid aastaelarve ees ning loodavad tulevikus sellele üle minna, kuna see vastab nende hinnangul nii omanike kui finantsjuhtide ootustele. Libisev eelarvestamine võimaldab nende sõnul aasta alguses koostada järgmise 12 kuu ehk aastaproгноos nõukogule ja välistele tarbijatele ning kvartali võrra uuendatavad prognoosid on vajalikud operatiivsete otsuste langetamiseks. See eeldab omanike ja väliste eelarve tarbijate valmisolekut antud muudatus vastu võtta kuna aastaeesmärgid ei saa olla seotud eelarves prognoositud aastalõpu tulemustega.

2020. aastale tagasi vaadates on intervjueritud kriisile reageerimisega rahul ning ei käituks tänase kogemuse põhjal teisiti. Intervjueritud töid välja, et liialt suur aja- ja inimressurssikulu on ainus, mida nad muudaksid, kuid mõistavad, et kriisiolukorras tegutsети enda parimate teadmiste kohaselt ja prognooside pidev uuendamine oli sel hetkel vajalik. Järgmises alapeatükis analüüsib autor intervjuude põhjal tehtud järeldusi ja tutvustab ettepanekuid eelarvestamise protsesside parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes.

3.4. Järeldused ja ettepanekud ebakindla keskkonna tingimustes eelarvestamise protsessi parendamiseks

Magistritöö raames läbi viidud uurimusest järeldub, et intervjueritud ettevõtete eelistatuim eelarvestamise meetod on traditsiooniline aastaelarve ning eelarvestamise protsessid sarnanevad olulises osas erialakirjanduses käsitletud enamlevinud praktikatega. Eelarvestamise protsessid on

intervjueeritud ettevõtetes, hoolimata tegevusalast, olulises osas sarnased, mis võib viidata juurdunud eelarvestamise tavadele Eesti ettevõtete seas. Koroonakriisi tagajärjel ei toimunud muudatusi kasutatud eelarvestamise meetodites, kuid muutusid eelarvestamise protsessid ning kasvas lühiajaliste prognooside koostamise olulisus.

Kuigi fikseeritud aastaeelarve meetodit nähakse ressursimahuka ja väliskeskkonna muudatustele kohandamatuna, siis on see intervjueeritute hinnangul sellest hoolimata lisandväärtust pakkuv ja enamik ettevõteteid ei plaani sellest loobuda. Seda hoolimata sellest, et koroonakriisi tingimustes ei rahuldanud aastaeelarve juhtide vajadusi ning efektiivsete ja operatiivsete otsuste langetamisel toetuti aastaeelarve asemel lühiajalistele prognoosidele. Eelarvestamise meetodi muutmist takistavad intervjueeritud ettevõtetes sügavalt juurdunud tavad ning näiline alternatiivide puudumine mõningatele aastaeelarve funktsioonidele, kuigi alternatiivseid meetodeid ei ole objektiivselt hinnatud. Libisev eelarvestamine ja prognoosimine on eelistatuim alternatiiv traditsioonilisest aastaeelarvest loobumist kaaluvate intervjueeritud finantsjuhtide seas, kuid sellele täielikult üle minekut takistab juhtide ja töötajate eesmärgistamine läbi aastaeelarve. Intervjueeritud, kes näevad libisevat eelarvestamist traditsioonilisest aastaeelarvest oluliselt efektiivsemana, soovivad siiski tulevikus aasta eelarve koostamisest täielikult loobuda ja libisevale meetodile üle minna.

Läbi viidud uurimusest järeldub, et intervjueeritute eelistatuim lahendus aastaeelarve puuduste kõrvaldamiseks on erinevate eelarvestamise meetodite kombineerimine, kasutades aastaeelarve ja sobilike paindlike eelarvestamise meetodite funktsioone üheaegselt. Magistr töö autori ettepanek on erinevate meetodite kombineerimisel rakendada vaid neid erinevate meetodite elemente, mis võimaldavad juhtkonnal efektiivselt juhtimisotsuseid vastu võtta ning loobuda võiks täielikult neist, mis olulist infot ei anna ehk viia protsess võimalikult lihtsustatud tasemele. Erinevate meetodite kombineerimisel ei tohiks tekitada dubleerivaid aruandeid, mis suurendaksid töötajate ajakulu ja tekitaks aruannete tarbijates segadust. Eristada tuleks operatiivse juhtimise ja ressursside jagamiseks vajalikke eelarve funktsioone, mis on olulised kohanemaks ebakindla keskkonnaga, ning eesmärkide seadmiseks sobilikke funktsioone. Magistr töö autor soovib traditsioonilise aastaeelarve asendada paindlike meetoditega, näiteks libiseva eelarvestamise või libisevate prognoosidega, ressursside juhtimiseks ning tulemusmõõdikutega töötajate ja juhtide tulemuste hindamiseks. Need muudatused on üha muutuv ja ebakindlas keskkonnas ettevõtete efektiivsust kasvatavad, kuid nende elluviimiseks on vaja kõrget motiveeritust töötajate, juhtkonna ja omanike seas.

Magistritöö autori hinnangul on oluline, et ettevõtte hindaksid erinevate eelarvestamise meetodite sobivust ja efektiivsust nii kvantitatiivsete kui kvalitatiivsete näitajate abiga. Selleks on töö autori arvamusel võimalik mõõta eelarvestamisele kuluvat töötajate aega koos ettevõtte palgakuluga ja vajalike tehniliste lahenduste maksumust kvantitatiivsete näitajana ning eelarvest saadava info kasutamist operatiivsete juhtimisotsuste langetamiseks kvalitatiivse näitajana. Viimast saab mõõta küsides keskastme- ja tippjuhtidelt, milliseid analüüse või prognoose nad enda otsuste tegemisel igapäevatoos kasutavad – kas nendeks on võrdlevad analüüsid, lühiajalised prognoosid või aastaeelarves kajastatu? Eelarvestamise meetodi muutmise aluseks ettevõttes on töötajate ja juhtkonna piisavalt suur rahulolematuse olemasoleva meetodiga, sealjuures peavad rahulolematust tunnetama kõik eelarvestamisega seotud töötajad. Kui ilmneb, et kasutusel olev meetod ei ole sobivaim, siis soovib magistritöö autor enne muudatuste tegemist teavitada kõiki seotud osapooli kaalutud alternatiividest ning selgitada uue meetodi kasutuselevõtu eeliseid. Kui eelarve on seotud töötajate eesmärgistamisega, on töö autori hinnangul oluline, et meetodi muutmise käigus ei vähendataks töötajate motiveeritust. Näiteks aastaeelarvelt libiseva kvartalipõhisele eelarvestamisele üle minnes võib töötajate eesmärgid siduda ettevõtte kvaliteedinäitajatega, varasema aastase müügitulu eesmärgi asemel.

Hoolimata sellest, et koroonakriis ei muutnud ettevõtete eelarvestamise meetodeid, kasutati ebakindla keskkonna tingimustes operatiivsete otsuste vastuvõtmiseks uurimuses uuritud ettevõtetes aastaeelarve asemel stsenaariumanalüüse, lühiajalisi- ja rahavoogude prognoose. Kriisisituatsioonis toimusid olulised muudatused väliskeskkonnas tihti ja kiiresti, mis vähendas ettevaatavat ajahorisont ning välise informatsiooni kättesaadavust prognooside koostamisel. Võime kiiresti reageerida muudatustele väliskeskkonnas oli intervjuueeritute jaoks peamine kriteerium kriisiga kohanemiseks ja efektiivsete otsuste langetamiseks. Selles nähakse olulist rolli seni kasutusel olnud eelarvestamise protsesside lihtsustamisel läbi prognooside detailsuse vähendamise ja võimalusel automatiseeritud lahenduste kasutuselevõtu, mida plaanitakse rakendada ka tavatingimustes. Sealjuures on magistritöö autori arvamusel oluline, et eelarvestamise protsessid tavatingimustes oleksid ettevõttes hästi läbi mõeldud, mis võimaldab neid vajadusel lihtsustada, sest kriisisituatsioonis on tähtis minna detailsemalt eelarvestamise ja prognoosimise vaatest vähem detailsemasse. Selleks soovib magistritöö autor ettevõtetel investeerida eelarvestamise automatiseeritud lahendustesse, mis vähendaks eelarvestamisele kuluvat spetsialistide aega.

Samuti järeldeb läbi viidud uurimusest, et protsesside lihtsustamine ja ebakindlus lähituleviku osas toob kaasa töötajate kaasatuse vähenemise ja juhtkonna kaasatuse kasvu prognooside ja eelarve uuendamisel, sest välise info puudumise korral põhinevad otsused tuleviku tegevuste osas juhtkonna teadmistel. Tavatingimustes naastes nähakse selle muudatuse tagasi keeramist kuna eelarve on intervjueritute arvamusel oluline töötajate jõudluse hindamisel. Globaliseerivas maailmas on väliskeskkond pidevalt muutuv ning magistr töö autori arvamusel on sellest tulenevalt võimatu prognoosida järgmise 12-18 kuu tulemusi, mistõttu on autori ettepanek loobuda nii tava- kui ebakindla keskkonna tingimustes fikseeritud aastaeelarvete koostamisest operatiivsete juhtimisotsuste langetamiseks ja asendada need kvartalipõhiste prognoosidega. Aastaeelarvet võib autori hinnangul kasutada pikemaajaliste investeeringute planeerimisel ning strateegia formuleerimisel.

Koroonakriisi mõju intervjueritud ettevõtete eelarvestamise meetodile ja protsessidele oli väiksem kui teoreetiliste käsitluste alusel eeldades, kuid ootuspärane võrreldes varasemate empiiriliste uurimuste tulemustega. Käesoleva töö raames läbi viidud uurimusest järeldeb, et hoolimata aastaeelarve kohandamatusele kiirete muutustega ebakindla keskkonna tingimustes, ei ole see piisav motivatsioon finantsjuhtidele kaalumaks alternatiivseid eelarvestamise meetodeid. Puuduste kompenseerimiseks lihtsustati eelarvestamise protsesse ja võeti paralleelselt kasutusele lühiajalised prognoosid, mida intervjueritud plaanivad kasutada edasi ka tavatingimustes. Intervjueritud ettevõtetes esineb läbi viidud uurimuse tulemuste järeldeb eelarvestamise paradoks – intervjueritute selge kriitika traditsioonilise aastaeelarve osas, kuid samal ajal vähene valmidus alternatiivseid meetodeid sisuliselt kaaluda. Ebakindla keskkonna tingimustes aastaeelarve puuduste parandamiseks nähakse lahendusena eelarvestamise protsesside efektiivsemaks muutmisest. Uurimuses kogutud andmete põhjal järeldeb magistr töö autor, et eelarve koostamise ja selle jälgimisel on oluline roll Eesti ettevõtete finantsjuhtimises ning see ei muutunud oluliselt koroonakriisi tagajärjel. Kriis süvendas juba eelnevalt oluliseks peetud eelarve funktsioonide tähtsust planeerimisel ja kulude juhtimisel ning vähendas eesmärgistamise olulisust läbi eelarve. Eelarve koostamine mistahes meetodil on oluline planeerimise vahend ka tulevikus, kuid vähem oluline töötajate premeerimisel.

Läbi viidud uurimuse tulemuste tõlgendamise piiranguna tuleb arvesse võtta, et kriisi mõju ettevõtete eelarvestamise meetodile ja protsessidele võib sõltuda eelarve olulisusest ja erinevatest funktsioonidest senises juhtimisarvestuses. Kui eelarve täitis tavatingimustes mitut olulist juhtimisarvestuse funktsiooni, siis võis kriisi mõju olla suurem ning vastupidi. Samuti on oluline

märkida, et intervjueritud Eesti ettevõtted võivad suhtuda eelarve protsessi mõnevõrra paindlikumalt kui näiteks rahvusvahelised börsiettevõtted, mille protsessid võivad olla enam reguleeritud. Edasised uurimused võiksid magistritöö autori arvamusel keskenduda eelarvestamise erinevate funktsioonide olulisusele Eesti ettevõtetes ja võimalike alternatiive nende funktsioonide täitmisel. Samuti võiks läbi viia korduvuuringu koroonakriisi lõpliku seljatamise järel, uurimaks, milline oli kriisi pikemaajalisem mõju eelarvestamisele.

KOKKUVÕTE

Eelarve on üks peamisi töövahendeid finantsjuhtimises, mis võimaldab ettevõttel planeerida tuleviku tegevusi, prognoosida finantstulemusi ja seada töötajatele eesmärgid ning neid mõõta. Traditsioonilisele aastaeelarvele on aga ette heidetud selle ressursimahukust, kohanematust muutustega väliskeskkonnas ja töötajatepoolset eelarvestatud numbritega mängimist. Tänapäevases kiiresti muutuv keskkonnas nähakse lahendusena alternatiivsete eelarvestamise meetodite kasutamist, kuid finantsjuhid ei ole alati sissetöötanud eelarvestamise protsesse ega meetodeid muutama. Muutuste läbiviimiseks võib anda tuge ootamatu välise keskkonna muutus, nagu seda on koroonakriis. Magistr töö eesmärgiks oli hinnata koroonakriisi tagajärjel toimunud muudatusi Eesti ettevõtete eelarvestamises ning selle alusel pakkuda välja lahendusi eelarvestamise protsessi parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes. Lisaks analüüsis autor töö käigus, kas eelarvestamises toimunud muudatused olid hinnatud ajutiseks või plaanivad ettevõtte sisse viidud muudatusi kasutada pikemaajaliselt. Eelarvestamise alla kuulusid antud töö käsitluses eelarve koostamise meetod ja protsess.

Varasemad teemakohased uurimused on järeldanud, et kuigi traditsiooniline aastaeelarve on ajakulukas, soosib numbritega manipuleerimist ning ei kohandu väliskeskkonna muutusega, on see eelistatav eelarvestamise meetod ja ettevõtte ei plaani sellest loobuda. Samuti on varasemad uurimused leidnud, et ebakindla keskkonna tingimustes on alternatiivsed eelarvestamise meetodid efektiivsemad muutustega toime tulekuks kui traditsiooniline aastaeelarve. Kriisi tingimustes muutub eelarvestamine oluliseks planeerimisel ning vähem olulisemaks tulemuslikkuse hindamisel.

Koroonakriisi eelselt oli intervjueritute seas eelistatav eelarvestamise meetod traditsiooniline aastaeelarve, mis on intervjueritute hinnangul Eesti ettevõtetes tugevalt juurdunud. Eelarve on intervjueritute arvamusel oluline eesmärkide seadmisel, ressursside planeerimisel ja ettevõtte suure pildi kaardistamisel. Kulude kontrolli funktsiooni eelarve koostamisel ja jälgimisel pidasid magistr töö käigus intervjueritud samuti oluliseks, kuid see ei olnud peamine põhjus kasutamaks

traditsioonilist aastaeelarve meetodit. Eelarvestamise protsess sarnaneb olulises osas enim tuntud ülevalt-alla ja alt-üles eelarvestamise protsessiga. Intervjueeritud hindasid sellist traditsioonilist eelarvestamise protsessi liialt ajakulukaks. Samuti tunnetasid intervjueeritud juba tavatingimustes tegutsedes, et traditsioonilise aastaeelarve koostamine ja jälgimine on lisaks suurele ajakulule liialt jäik kohanemaks muutustega väliskeskkonnas ning suunab töötajaid eelarvestatud numbritega mängima. Tulemuste kõrvutamise eelarvega, mis koostati mitmeid kuid tagasi, ei andnud olulist infot tulevikku vaatavate juhtimisotsuste tegemiseks ja selleks kasutasid intervjueeritud lühiajalisi prognoose. Eeltoodust hoolimata on eelarve koostamine ja jälgimine intervjueeritute hinnangul tavatingimustes lisandväärtust loov ja sellest ei plaanita loobuda. Alternatiivseid eelarvestamise meetodeid ei ole finantsjuhid kaalunud omanike ja väliste eelarve tarbijate ootuste ning paremate alternatiivide näilise puudumise tõttu. Alternatiivsete eelarvestamise meetodite osas oli intervjueeritute arvamus pigem kahtlev, sest nendega puudub praktiline kogemus. Paindlikest eelarvestamise meetoditest enim pooldavad intervjueeritud libisevat eelarvestamist, kuid sellele täielikult üle minekut takistab juhtide ja töötajate eesmärgistamine läbi aastaeelarve.

Koroonakriisist tulenev ebakindel olukord nõudis intervjueeritute sõnul head kohanemisvõimet ja kiireid otsuseid, mistõttu ei olnud seni kasutusel olnud traditsioonilise aastaeelarve meetod ja protsessid operatiivseks juhtimiseks sobivad. Kuna alternatiivsete meetodite efektiivsuse osas ei olnud kindlad, jätkati uuritud ettevõtetes koroonakriisi ajal varem kasutusel olnud eelarvestamise meetodite kasutamise ja kriisiga kohanemiseks muudeti vajadusel eelarvestamise protsesse. Ebakindla keskkonna tingimustega kohanemiseks ning operatiivsete otsuste vastu võtmiseks olukorras, kus isegi paari järgneva kuu prognoosimine oli keeruline, ei olnud eelarve uuendamine, kasutades selleks tavapäraselt protsessi ja detailsusastet, lisandväärtust pakkuv. Aastaeelarve uuendamise asemel asendati see lühiajaliste või libisevate prognooside ja stsenaariumanalüüsides, mis üldjuhul olid lihtsustatud ja vähem detailsed versioonid eelarvest. Kuivõrd prognoose tuli uuendada tihemini ja kiiremini kui tavapäraselt, vähenes intervjueeritute hinnangul töötajate kaasatus prognooside koostamise protsessis ning kasvas juhtkonna huvi ning kaasatus ning sealjuures lähtuti välise info puudumisel prognooside koostamisel juhtkonna suunistest.

Libisevad- ja lühiajalised prognoosid olid olulised operatiivses juhtimises koroonakriisi tingimustes, kuid töötajate tulemuslikkuse hindamiseks uuritud ettevõtted neid ei kasutanud. Tulemuslikkuse hindamiseks võrreldi ettevõtte tulemusi eelmise aasta sama perioodiga, mida tehakse ka tavatingimustes, kuid siis on peamiseks tulemuste mõõdikuks siiski eelarvestatud

tulemus. Intervjueeritud kasutasid koroonakriisi tingimustes erinevaid kohanduva eelarvestamisele omaseid elemente ilma seda endale teadvustamata. Ettevõtted, mis olid koroonakriisist 2020. aastal negatiivselt mõjutatud, panustasid prognooside ja eelarvete uuendamisesse rohkem kui ettevõtted, mis olid kriisist positiivselt mõjutatud.

Koroonakriisi puhkemisel suunasid intervjueeritud fookuse tulude juhtimiselt kulude ning rahavoogude prognoosimisele. Kriisist negatiivselt mõjutatud ettevõtetele oli ellu jäämiseks oluline vähendada võimalikult palju kulusid ning tagada ettevõtte likviidsus. Rahavoogude prognoos oli intervjueeritute hinnangul tavatingimustes pigem finantsjuhtide tööriist, kuid kriisi ajal oli see laialdasemalt kasutusel ja juhtkonna huvi rahavoogude prognoosimise osas kasvas. Kokkuvõttes hindasid intervjueeritud, et eelarvestamise roll juhtimises oli oluline nii tavatingimustes kui ebakindla keskkonna tingimustes ja eelarvestamise roll kriisi ajal ei muutunud palju olulisemaks võrreldes selle rolliga tavatingimustes. Intervjueeritute hinnangul muutus ebakindla keskkonna tingimustes eelarvete uuendamise ja prognooside koostamise roll olulisemaks pigem planeerimisel ja riskide juhtimisel, varasema ettevõtte, töötajate ja juhtkonna tulemuste hindamise asemel. Eelistatuium lahendus intervjueeritute arvamusel aastaelarve puuduste kõrvaldamiseks, on erinevate eelarvestamise meetodite kombineerimine, kasutades aastaelarve ja sobilike paindlike eelarvestamise meetodite funktsioone üheaegselt. Koroonakriisi lõppedes plaanivad intervjueeritud jätkata lihtsustatud eelarvestamise protsesside kasutamisega ajakulu vähendamiseks ning lühiajaliste ja rahavoogude prognooside koostamisega operatiivseks juhtimiseks.

Läbi viidud uurimuse põhjal on magistritöö autori ettepanekud eelarvestamise parendamiseks ebakindla keskkonna tingimustes:

- Kombineerida erinevaid eelarvestamise meetodeid, rakendades vaid neid erinevate meetodite elemente, mis võimaldavad juhtkonnal vastu võtta efektiivseid juhtimisotsuseid.
- Kasutada aastaelarve asemel libisevaid prognoose ressursside juhtimiseks ning tulemusmõõdikuid juhtide ja töötajate tulemuste hindamiseks.
- Alternatiivsete eelarvestamise meetodite põhjalik analüüs ja eeliste selgitus kõikidele osapooltele enne uue meetodi kasutuselevõttu, tagamaks muudatuse edukuse.
- Investeerida eelarvestamise automatiseeritud lahendustesse.
- Asendada traditsiooniline aastaelarve nii tava- kui ebakindla keskkonna tingimustes operatiivsete juhtimisotsuste langetamiseks kvartalipõhiste prognoosidega.

Käesoleva uurimuse tulemuste tõlgendamise piiranguna tuleb arvesse võtta, et kriisi mõju ettevõtete eelarvestamisele võib sõltuda eelarve olulisusest ja erinevatest funktsioonidest senises juhtimisarvestuses ning intervjueeritud Eesti ettevõtted võivad suhtuda eelarve protsessi mõnevõrra paindlikumalt kui näiteks rahvusvahelised börsiettevõtted, mille protsessid võivad olla enam reguleeritud. Magistritöö autori arvamusel võiksid edasised uurimused uurida eelarvestamise erinevate funktsioonide olulisust Eesti ettevõtetes ja võimalike alternatiive nende funktsioonide täitmisel.

SUMMARY

IMPACT OF THE CORONA CRISIS ON THE BUDGETING OF ESTONIAN COMPANIES

Piret Põldmaa

Budgeting is one of the most frequently used tools in financial management which allows a company to plan its future activities, forecast financial results, set and measure goals for employees. Traditional annual budgeting is the most common budgeting method used although it has been criticised for being resource intensive, it does not adapt to changes in the external environment and leads to incremental thinking. Alternative and more flexible budgeting methods, as rolling or beyond budgeting are seen as more efficient budgeting methods in a rapidly changing environment, but financial managers are not prone to change the budgeting processes or methods in place. Usually, a trigger is needed for change and corona crisis could be the trigger for changes in the budgeting of Estonian companies impacted by the corona crisis. Previous studies have analysed the impact of corona crisis on management controlling or on budgeting in Estonian agricultural companies, but present master's thesis will fill a research gap by examining not only the changes that took place in the budgeting of Estonian companies, but also their reasoning for implementing the changes in the conditions of the corona crisis.

The aim of the master's thesis is to evaluate the change in the budgeting of Estonian companies that took place as a result of the corona crisis and to propose solutions for improving the budgeting process in an uncertain environment. In addition, the author analyses whether the changes in budgeting are temporary or whether the companies plan to use these changes for a longer period of time. For this, the author has raised four research questions:

- 1) What kind of changes in budgeting were introduced (in both year 2020 and 2021 budgeting)?
- 2) If there were changes in budgeting, how do these changes affect the company's budgeting for future periods according to financial managers?

- 3) Based on what criteria did the financial managers make changes in the company's budgeting due to the corona crisis?
- 4) What changes or tools in the budgeting proved to be most useful in an uncertain environment?

To investigate the impact of the corona crisis on budgeting in Estonian companies, the author uses a qualitative research method by conducting semi-structured interviews with financial managers or controllers of 12 Estonian companies. As the corona crisis erupted in 2020, then it is still a lightly researched topic, where there is not enough third-party quantitative data collected for Estonian companies and where the quantitative data would not explain the reasoning for changes in budgeting. Therefore, qualitative research method is used by the author. The author of the master's thesis uses thematic analysis method to analyse the collected data. The companies included in the sample are whose field of activities were significantly affected by the corona crisis, but the impact on their field of activities could be either positive or negative. Companies included are of different sizes but are operating in Estonia and are known in their field of activity.

Previous studies have concluded that although annual budgeting is criticised as not the best tool for making the right and most efficient decisions in uncertain environment, it is the most preferred budgeting method by practitioners (Ekholm, Wallin 2011; Haka, Krishnan 2005; Hope, Fraser 2003a). Combining fixed and flexible budgeting methods as complimentary rather than exclusive methods is seen as the best solution (Ekholm, Wallin 2011). Interviews conducted for this master's thesis suggest that the companies interviewed did not change their budgeting methods due to the corona crisis, but they did adjust their budgeting processes to manage the uncertainty in the external environment. Annual fixed budget was mostly used by the interviewed companies before the corona crisis, and they plan to continue using it after the crisis. According to the interviewees, budget is important in setting goals, planning resources and mapping out the big picture of the company. The budgeting process is largely similar to the best-known top-down and bottom-up budgeting process, which interviewees found to be too time-consuming. The interviewees also felt that, in addition to spending a lot of time preparing and monitoring, a traditional annual budget is too rigid to adapt to changes in the external environment and leads employees to incremental thinking. Despite the criticism, annual budget is seen as value adding in the stable circumstances by the interviewees and they have no plans to abandon it. Due to the expectations of companies' owners and external parties and the apparent lack of better alternatives, financial managers have not considered alternative budgeting methods. Most of the interviewed financial managers have

little to no experience with alternative budgeting methods. Rolling budgeting is seen as the most favourable alternative method by interviewed financial managers, but setting employees and managers performance goals through the budget prevents them to switch to the more flexible budgeting method.

To adapt to the uncertainty caused by the corona crisis, companies interviewed for the master's thesis had to be able to make decisions more quickly, which is why the traditional annual budgeting method and processes used so far were not efficient for operational management. Instead of updating the annual budget, it was replaced by short-term or rolling forecasts and scenario analyses, which were generally simplified and less detailed versions of the budget. As the forecasts had to be updated more often and faster than usual, the interviewees estimated that the involvement of employees in the forecasting process decreased, and the interest and involvement of the management increased. Rolling and short-term forecast were important for operational management but were not used for performance evaluation. The companies interviewed, that were negatively affected by the corona crisis in 2020 contributed more to updating forecasts and budgets than companies that were positively affected by the crisis.

When the coronavirus outbreak started, companies focus shifted from revenue management to cost management and cash flow forecasting. For companies that were negatively affected by the crisis, cutting costs and ensuring the company's liquidity became the most important task. According to the interviewees, before the crisis, the cash flow forecast was mainly a tool for financial managers, but due to the crisis management's interest in cash flow forecasting increased and it became more widely used. In conclusion, the interviewees assessed that the role of budgeting in managing a company was important in operating both in a stable and in an uncertain environment. The role of budgeting in the interviewed companies did not become much more important during the crisis compared to its role under normal circumstances. According to the interviewees, in an uncertain environment, the role of updating budgets and forecasts became more important in planning and risk management, rather than in performance evaluation. Interviewees were on the opinion, that the most preferred solution to eliminate the shortcomings of the annual budget is to combine different budgeting methods, using the functions of the annual budget and appropriate flexible budgeting methods at the same time. This is in line with the findings of previous studies. After the end of the corona crisis, interviewees plan to continue using simplified budgeting processes to reduce the time spent on budgeting and continue to use short-term and cash flow forecasts for operational management.

Based on the research, the author of the master's thesis proposes the following for improving budgeting in the conditions of an uncertain environment:

- To combine different budgeting methods, applying only those elements of the different methods that enable management to make effective management decisions.
- To use rolling forecasts instead of an annual budget to manage resources and performance indicators to evaluate the performance of managers and employees.
- Thorough analysis of alternative budgeting methods and extensive explanation of the benefits to all parties involved in budgeting, before adopting a new method to ensure the success of the change.
- To invest in automated budgeting solutions.
- To replace the traditional annual budget with quarterly forecasts for operational management when operating in both stable and uncertain environments.

As limitations to the findings of this master's thesis, it should be considered that the impact of the corona crisis on company's budgeting may depend on the general importance of the budget and on its different functions in management accounting in the company. Also, budgeting processes in interviewed Estonian companies may be somewhat more flexible than for example in international listed regulated companies which processes are more regulated. Further research could examine the importance of different functions of budgeting in Estonian companies and possible alternatives for performing these functions. Repetitive study could also be carried out after the corona crisis, to examine the long-term implications of the crisis on budgeting.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Agrawal, A., Maloney, M., Seth, I., Birshan, M. (2020). *Memo to the CFO: A new approach to 2021 budgeting starts now*. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/memo-to-the-cfo-a-new-approach-to-2021-budgeting-starts-now>, 12. november 2021.
- Ahmad, N., N., N., Alwi, N., M., Sulaiman, M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18/9, 717-724.
- AS Eesti Post 2020. aasta konsolideeritud majandusaasta aruanne. (2021). Kättesaadav: <https://www.omniva.ee/public/files/failid/AS%20Eesti%20Post%202020%20konsolideeritud%20majandusaasta%20aruanne.pdf>, 7. detsember 2021.
- AS Tallinna Sadam konsolideeritud aastaaruanne. 2020 (2021). Kättesaadav: https://www.ts.ee/wp-content/uploads/2021/04/Tallinna-Sadam_aastaaruanne_2020-EST.pdf, 7. detsember 2021.
- Bazelei, P. (2013). *Qualitative Data Analysis: Practical Strategies*. London: SAGE Publications.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., Thaten, M. (2016) Budgeting in Times of Economic Crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33 (4), 1489-1517.
- Bhimani, A., Sivabalan, P., Soonawalla, K. (2018). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 50 (3), 306-323.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential* (2nd ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Bourmistrov, A., Kaarbøe, K. (2017). Tensions in managerial attention in a company in crisis. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13 (2), 239-261.
- Braun, V., Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101.
- Bunce, P., Fraser, R., Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, 6, 253-265.
- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling; merging or clear boundaries? *Journal of Advanced Nursing*, 26, 623-630 .
- Denning, S. (2019). *How Equinor And Handelsbanken Abolished Budgeting*. Kättesaadav: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/06/24/how-equinor-and-handelsbanken-abolished-budgeting/?sh=6df4e78f4d13>, 26. oktoober 2021.

- de Waal, A. A. (2005). Is your organisation ready for beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*, 9 (2), 56-67.
- de Waal, A., Hermkens-Janssen, M., van de Ven, A. (2011). The evolutionary adoption framework: explaining the budgeting paradox. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7 (4), 316-336.
- Donnelly, R., M. (1984). *Guidebook to planning – A Common Sense Approach: Strategic planning and budgeting basics for the growing firm*. New York, USA: Van Nostrand Reinhold publications.
- Duncan, R., B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313-327.
- Ehrhart, K-M., Gardner, R., von Hagen, J. Keser, C. (2007). Budget Process: Theory and Experimental Evidence. *Games and Economic Behavior*, 56, 279-295.
- Ekholm, B-G., Wallin, J. (2000) Is the annual budget really dead? *The European Accounting review*, 9 (4), 519-539.
- Ekholm, B-G., Wallin, J. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38 (2), 145–164.
- Endenicht, C. (2015). Economic crisis as a driver of management accounting change Comparative evidence from Germany and Spain. *Journal of Applied Accounting Research*, 15 (1), 123-149.
- Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications.
- Eriteade: Valitsus pikendas Eestis eriolukorda 17. maini*. Kättesaadav: <https://www.valitsus.ee/uudised/eriteade-valitsus-pikendas-eestis-eriolukorda-17-maini>, 15. jaanuar 2021.
- Ghauri, P. N., Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: a practical guide*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall.
- Haka, S., Krishnan, R. (2005). Budget type and performance - the moderating effect of uncertainty. *Australian Accounting Review*, 15 (1), 3-13.
- Hansen, S. C., Otley, D., T. Van der Stede, W.A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Hansen, S. C., Van der Stede, W.A. (2004). Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 15 (4), 415-439.

- Hansen, S. C. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20 (2), 289-319.
- Henttu-Aho, T., Järvinen, J. (2013). A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. *European Accounting Review*, 22 (4), 765-785.
- Hope, J., Fraser, R. (1997). Beyond budgeting: breaking through the barrier to „the third wave“. *Management Accounting*, 75 (11), 20-23.
- Hope, J., Fraser, R. (2003a). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston,USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hope, J., Fraser, R. (2003b). Who needs budgets? *Harvard Business Review*, 81 (2), 108-115.
- Kitto, S. C., Chesters, J., Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research: criteria for authors and assessors in the submission and assessment of qualitative research articles for the Medical Journal of Australia. *MJA Medical Journal of Australia* ,188 (4), 243-246.
- Lalli, W.A. (Ed) (2012). *Handbook of Budgeting* (6th ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Libby, T., Lindsay, R. M. (2003). Budgeting - an unnecessary evil. A European idea to drop budgeting altogether is starting to find receptive ears in North America. *CMA Management*, March, 30-33.
- Libby, T., Lindsay, R. M. (2007). Svenska Handelsbanken: Controlling a radically decentralized organization without budgets. *Issues in Accounting Education*, 22 (4), 625-640.
- Libby, T., Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56–75.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13, 522-525.
- Mason, J. (2018). *Qualitative reasearch* (3rd ed.). London: SAGE Publications.
- Matějka, M., Merchant, K. A., O’Grady, W. (2020). An Empirical Investigation of Beyond Budgeting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33 (2), 167-189.
- Merchant, A., Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2nd ed.). Edinburgh: Pearson Education Ltd.
- Neely, A., Sutcliffe, M. R., Haynes, H. R. (2001). *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting: A Research Report from Cranfield School of Management and Accenture*. New York, USA: Accenture.

- Onaitis, S., Shastri, K. (2012). Characteristics of Non-Budget Firms: Strategy, Environment, Planning, Firm Performance Evaluations and Management Incentive Rewards, *Advances in Management Accounting*, 21, 207-231.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Passetti, E., Battaglia, M., Bianchi, L., Annessi, N. (2020). Coping with the COVID-19 pandemic: the technical, moral and facilitating role of management control. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34 (6), 1430-1444.
- Pavlatos, O., Kostakis, H. (2015). Management accounting practices before and during economic crisis: Evidence from Greece. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 31, 150–164.
- Parmenter, D. (2016). *The Financial Controller and CFO's Toolkit: Lean Practices to Transform Your Finance Team* (3rd ed.). New Jersey, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Preegel, K. (2020). *Ettevõtete olukord ja hoiakud seoses Covid-19 pandeemiaga*. Kättesaadav: https://mkm.ee/sites/default/files/ettevotete_olukord_ja_hoiakud_seoses_covid-19_pandeemiaga_1006.pdf, 15. juuni 2021.
- Rahandusministeeriumi kevadine majandusprognoos*. (2021). Rahandusministeerium. Kättesaadav: <https://www.rahandusministeerium.ee/et/riigieelarve-ja-majandus/majandusprognoosid>, 4. aprill 2021.
- Registrite ja Infosüsteemide Keskus (2021). Juriidilise isiku otsing [E-andmebaas]. Kättesaadav: <https://ariregister.rik.ee/est>, 16. november 2021.
- Ridal, K. (2021). *Covid-19 kriisi mõju eelarvestamisele Eesti põllumajandusettevõtetes*. (Magistritöö) Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut, Tartu.
- Ruuspõld, T. (2019). *Strateegiline planeerimine ja eelarve koostamine Käbliku Pruulikoda OÜ-s*. (Magistritöö) Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut, Tartu.
- Samuelson, L.A. (1999). The effects of increasing turbulence on organizational control - some reflections. *SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration*, No 1998:5, Revised version: August 1999, Stockholm School of Economics, Sweden.
- Sandalgaard, N. Bukh, P.N. (2014). Beyond Budgeting and change: a case study. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 10 (3), 409-423.
- Sivabalana, P., Boothia, P., Malmib, T., Brown, D.A. (2009). An exploratory study of operational reasons to budget. *Accounting and Finance*, 49, 849–871.
- Tallinna Lennujaama aastaruanne 2020*. (2021). Kättesaadav: <https://www.tallinn-airport.ee/wordpress/wp-content/uploads/2021/04/Aastaruanne-2020.pdf>, 7. detsember 2021.

- Terry, G., Hayfield, N., Clarke, V., Braun, V. (2017). *Thematic Analysis. The SAGE Handbook of Qualitative Research in Psychology* (2nd ed.). London: SAGE Publications.
- Zero-based budgeting gets a second look.* (2019). McKinsey & Company. Kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/zero-based-budgeting-gets-a-second-look>, 15. detsember 2021.
- Van de Ven, A.C.N. (2002a). *Adoptie van circulerende concepten en instrumenten voor de beheersing van organisaties: meer dan een kwestie van kiezen.* (Doktoritöö), Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Van de Ven, A.C.N. (2002b). De controller en de adoptie van beheersingsinstrumenten. *Management Control & Accounting*, 6 (6), 13-16.
- Varblane, T. (2015). *Traditsioonilise eelarvestamise kriitika ja alternatiivsete meetodite rakendamise vajadus.* (Magistritöö) Eesti Maaülikooli majandus- ja sotsiaalinstituut, Tartu.
- Wallander, J. (1999) Budgeting – an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 405-421.
- WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. (2020). Kättesaadav: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>, 3. november 2021.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu kava

Küsimuste juurde asumisele eelneb selgitus magistritöö eesmärgist ja uurimisprobleemist ning sellest, et intervjuu küsimused ei puuduta ettevõtte majandustulemusi või muid konfidentsiaalseid andmeid.

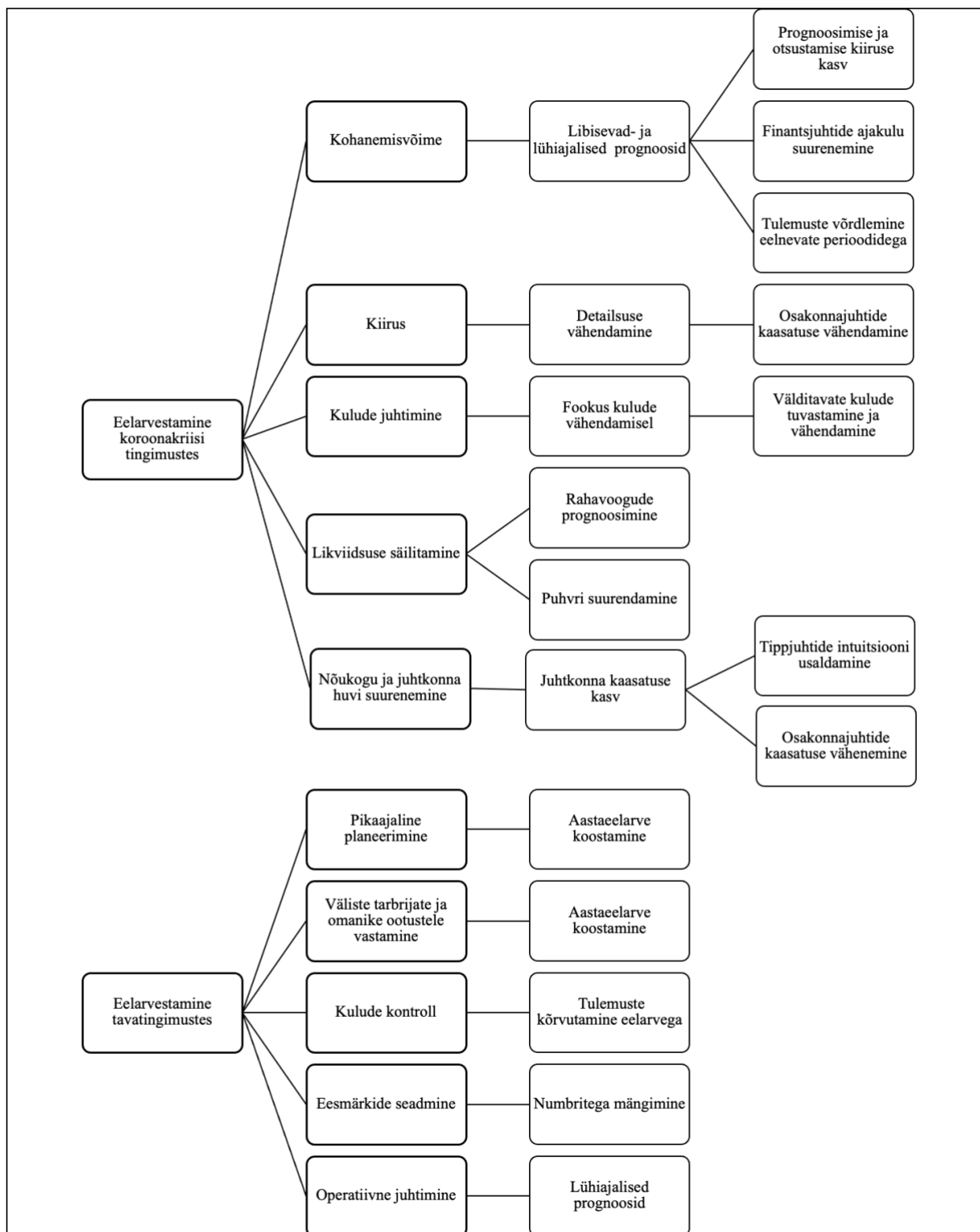
Samuti küsitakse luba intervjuu helifailina salvestamise osas ning kinnitatakse, et see helifail ei ole hiljem avalikult kolmandatele osapooltele kättesaadav, vaid seda kasutatakse intervjuu transkribeerimiseks. Lisaks küsitakse luba, ettevõtte nime avalikustamiseks töös, intervjuus arutatule viitamiseks ning tsitaatide kasutamiseks. Kui intervjuueeritav avaldab selleks soovi, siis saadetakse tsitaat eelnevalt intervjuueeritavale üle vaatamiseks. Kuivõrd intervjuude kokkuleppimisel paluti arvestada kuni ühe tunni ajakuluga, siis maksimaalset oodatavat ajakulu täiendavalt intervjuu alguses kokku ei lepita, välja arvatud juhul kui intervjuueeritav selleks ise soovi avaldab.

- 1) Senine (st enne koroonakriisi) eelarvestamise protsess:
 - a. Millist eelarvestamise meetodit kasutati ja miks?
 - b. Kui paljud töötajad olid eelarvestamisega ja selle jälgimisega seotud ning millised olid nende rollid
 - c. Kui pikk oli eelarvestamise protsess?
 - d. Kas ja kui tihti uuendasite eelarvet aasta jooksul?
 - e. Kas olite eelarvestamise protsessi ja selle jälgimisega rahul- kas saadav kasu ületas kulu?
 - i. Kui ei olnud rahul, siis mis takistas protsessi muutmast?
 - f. Kas ja millise intervalliga võrreldi tegelikke tulemusi koostatud eelarvega?
 - i. Kui tegelike tulemuste ja eelarve vahel olid suured erinevused, siis kas ja millised meetmed sellele järgnesid?
- 2) Muutused eelarvestamises koroonakriisi ajal (2020. aasta eelarve)

- a. Kas koroonakriis mõjutas ettevõtte tulemusi sellisel määral, mida kehtiv 2020. aasta eelarve ei olnud arvesse võtnud? (Kui siin peaks olema vastus ei, siis ei ole kõik järgnevad küsimused relevantsed.)
 - b. Kui olemasolev 2020. aasta eelarve ei olnud enam nõ kasutuskõlbulik, kas siis koostati uus eelarve?
 - i. Kui jah, siis kas sama meetodi alusel?
 1. Kui muudeti meetodit, siis palun kirjeldage, millistel alustel uus meetod valiti?
 2. Millistest kaalutlustest lähtuvalt valiku tegite (teoreetilistest alustest või näiteks kolleegide ja enda kogemusest)?
 - ii. Kui pikaks perioodiks uus eelarve koostati?
 - iii. Kas uuendatud eelarvet muudeti peale kinnitamist veel või piisas 2020. aasta jaoks ühekordsest uuendamisest?
 1. Kui muudeti mitmel korral, siis palun kirjeldage seda protsessi ning sündmusi, mis vallandasid taaskordse uuendamise?
 - iv. Kuidas erines eelarve uuendamise (nii meetodi muutmisel kui sama meetodi kasutamisel) protsess tavapärasest eelarvestamise protsessist?
 - v. Milliste kriteeriumite alusel protsessis muudatused ellu viidi (*pean siinkohal silmas näiteks aja- ja inimressursside piiratust, ebakindlust tuleviku osas, vajadust planeerida detailsemalt rahavooge jms*)?
 - vi. Kas teie hinnangul peaks eelarvestamine ja eelarvega tulemuste võrdlemine suure ebakindluse ajal ja tavatingimustes erinema? Miks ja kuidas?
 - vii. Kuidas muutus koroonakriis ajal eelarve roll finantsjuhtimises?
 - viii. Vaadates tagasi kõige ebakindlamale/ebaselgemale perioodile 2020. aastal, siis mida teeksite eelarvestamise ja selle jälgimise protsessis teisiti?
- 3) Eelarvestamine tulevikus (2021. aasta eelarve ja edaspidi)
- a. Kas koroonakriisi tagajärjel eelarvestamise protsessis tehtud muudatused on endiselt kasutusel?
 - b. Kuidas hindate tehtud muudatusi (kas need on pigem positiivsed või negatiivsed; kasu vs ressurss; täpsus)?
 - c. Kas ja kuidas lähitulevikus on plaanis eelarvestamise protsessi muuta?

- d. Millised tehtud muudatustest või kasutusele võetud uutest vahenditest osutusid kõige kasulikumaks teie hinnangul pikas perspektiivis (kas midagi üllatus positiivselt)?

Lisa 2. Kaardistatud teemad ja alamteemad



Allikas: magistritöö autor

Lisa 3. Ettevõtete tulemused 2020. aastal

Koroonakriis mõju	Ettevõte	Müügitulu, tuhat eurot		Muutus, %	Puhaskasum, tuhat eurot		Muutus, %
		2020	2019		2020	2019	
Positiivselt mõjutatud tegevusvaldkond	Ettevõte 1	18 479	6 141	201	4 583	261	1 658
	Ettevõte 2	73 640	26 961	173	27 488	4 272	544
	Ettevõte 3	131 516	126 311	4	9 592	-3 842	350
Negatiivselt mõjutatud tegevusvaldkond	Ettevõte 4	56 737	85 554	-34	-6 467	598	-1 181
	Ettevõte 5	20 763	78 105	-73	-1 610	992	-262
	Ettevõte 6	20 555	47 120	-56	-1 997	9 718	-121
	Ettevõte 7	6 977	14 790	-53	-1 455	2 742	-153
	Ettevõte 8	80 947	107 980	-25	-13 548	861	-1 673
	Ettevõte 9	107 358	130 536	-18	28 518	44 404	-36
	Ettevõte 10	36 180	43 185	-16	-4 971	1 084	-559
	Ettevõte 11	24 314	27 858	-13	1 243	746	67
	Ettevõte 12	11 408	12 466	-8	837	20 910	-96

Allikas: AS Eesti Post... (2021); AS Tallinna Sadam... (2021); Tallinna Lennujaama... (2021); Registrate ja Infosüsteemide Keskus (2021); autori arvutused

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Piret Pöldmaa,

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Koroonakriis mõju Eesti ettevõtete eelarvestamisele,

mille juhendaja on Mari Avarmaa ja kaasjuhendaja on Liis Ojamäe,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*