



УДК 336.64

<https://doi.org/10.31713/ve3202217>

JEL: M21, M16

Стахів О. А. ^[1: ORCID ID: 0000-0002-4407-5085],

к.е.н., доцент,

Адамчук Т. Л. ^[1: ORCID ID: 0000-0001-7774-9018],

старший викладач

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

БЕЗБЮДЖЕТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИТРАТ ТА ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ЕЛЕМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Досвід функціонування успішних зарубіжних корпорацій в умовах ринку свідчить, що для забезпечення життєздатності підприємства протягом тривалого проміжку часу необхідно впроваджувати нові методи системи економічного управління підприємствами. Безбюджетне управління (Beyond Budgeting) – це сучасний альтернативний підхід до управління ефективністю бізнесу, в межах якого традиційний річний бюджет перестає бути основним інструментом здійснення контролю в компанії.

В ньому кінцева мета не цифра, а стратегія дій компанії на вибраний період. Фінансові прогнози в ній ковзають та часто переглядаються залежно від обставин.

Ключові слова: економічне управління; безбюджетне управління; міжнародні корпорації; суб'єкт підприємництва; управління витратами; інноваційні методи управління.

Досить часто традиційні методи економічного управління, зокрема бюджетування як інструмент корпоративного управління, розглядаються як одна з перешкод до ефективного функціонування суб'єкта підприємництва. У ХХ столітті головним інструментом економічного управління на підприємствах був бюджет. Компанії розраховували всі свої витрати і планували роботу на рік вперед, прораховуючи завдання та очікуваний прибуток. Розробка бюджету – це досить трудомістка й витратна справа, а сам бюджет нечасто орієнтований на стратегію компанії та не стимулює створення нею нових цінностей. Часто бюджети є перешкодою для змін, адже основані на централізації влади в компанії.

За даними дослідження центру «Hackett Benchmark», суб'єкти підприємництва в середньому витрачають біля 25 тис. людино-днів та 1 млрд доларів на планування та вимірювання ефективності своєї діяльності. Згідно з дослідженнями KPMG, фінансисти й контролери

корпорацій близько 66% свого робочого часу витрачають на складання бюджетів, їх зміну в процесі виконання та контроль [3]. За оцінками «Horvath & Partner», на планування та бюджетування витрачається біля 50% виробничого потенціалу фахівців [4].

Бюджетування як один з основних методів управління витратами було актуальним в індустріальну епоху, але починає показувати свою неспроможність в інформаційному суспільстві. Динаміка розвитку бізнес середовища завжди буде тільки зростати. Сама діяльність компанії стає більш складною та процеси всередині підприємства так само прискорюються.

В зв'язку з цим, актуальним є розробка та використання нових інструментів, методів та технологій, які б покращили виконання функцій економічного управління підприємством.

Концепцію Beyond Budgeting запропонували фінансисти Джеремі Хоул і Робін Фрейзер, які вивчали бюджетування міжнародних компаній і помітили чимало недоліків в його традиційних процесах. Бюджет не потрібний взагалі, вважають вони, назвавши свою концепцію Beyond Budgeting (Те Що Буде Після Бюджетування) [3].

Українські науковці, які досліджують проблеми економічного управління підприємством майже не розглядають безбюджетні моделі управління, такі як Beyond Budgeting.

Дослідження щодо проблем формування системи економічного управління підприємствами Beyond Budgeting присвячені переважно вивченню досвіду іноземних компаній.

Окремі теоретичні та методичні аспекти безбюджетного управління відображені в роботах О. Терещенка, А. Туріло, Н. Баб'як [1], Н. Буратчук [2], М. Колісника [3], Н. Проць [4] та інших.

Але аналіз вітчизняної та зарубіжної літератури та практики показав, що єдності думок щодо понятійного апарату, теоретичних основ та методичних рекомендацій щодо постановки безбюджетного управління на підприємстві не існує.

Метою статті є розвиток теоретичних положень з впровадження елементів безбюджетного управління суб'єктом підприємництва та практичних рекомендацій з їх використання з врахуванням досвіду міжнародних корпорацій.

Наукові результати. Бюджетування – одна з найпоширеніших фінансових технологій, щоправда, багато компаній забувають про цілі бюджетування й не одержують очікуваних результатів. Бюджети багаторазово переглядаються й у підсумку, рік закінчується зовсім не так, як планували фінансисти [3].

Очевидно, що бюджетування необхідне там, де його загальна координуюча роль обов'язково доповнюється обмежуючою й контролюючою функціями. У таких ситуаціях при прийнятті рішень домінують традиційно неефективні класичні фінансові методи, бюджетування й контролю їх дотримання, а основне навантаження лягає на фінансового директора і його департамент. Бюджетування стає не більш ніж інструментом, покликаним виправити дефекти психології менеджерів, які без бюджетів не в змозі координувати власні дії [3]. Традиційні процеси бюджетування мають багато серйозних недоліків.

Одним з можливих напрямів вдосконалення системи бюджетування на підприємстві є впровадження інноваційної концепції управління – безбюджетної, яка виникла як відповідь на незадоволеність менеджерів на традиційною системою бюджетування.

Хоул та Фрейзер запропонували нову модель, що базується на адаптації процесів управління до зовнішнього середовища, в якому знаходиться бізнес. Коли замість деталізованого бюджету готується план заходів, а прогнози створюються щомісяця або щокварталу, а не раз на рік. Іншими словами, компанія не витрачає по три місяці щороку на підготовку річного бюджету, який може будь-якої миті втратити актуальність та стати непотрібним [1–2].

«Поza межами бюджетування – це не просто негативна ідея, яка руйнує бюджетування. Натомість це позитивна ідея, яка використовує відмову від бюджетування як тригер для покращення всього процесу управлінського контролю» [6].

Beyond Budgeting – це ідея скасування традиційних процесів бюджетування, щоб зрештою покращити управлінський контроль над організацією. Відмовляючись від традиційних процесів бюджетування, компанія прагне створити високодецентралізовану організаційну систему та адаптивний набір процесів управління.

Обґрунтування концепції Beyond Budgeting полягає в тому, що традиційні процеси бюджетування мають кілька недоліків, деякі з яких включають наступне [5]:

- розробка бюджету займає багато часу і витрат;
- бюджети рідко орієнтуються на стратегію компанії;
- бюджети, як правило, не стимулюють створення вартості;
- бюджети можуть створювати перешкоди для змін;
- бюджети збільшують централізацію влади всередині організації.

Незважаючи на всі зусилля, багато сучасних компаній залишаються погано оснащеними, щоб орієнтуватися в надзвичайно

нестабільних складнощах цифрової ери. Оскільки традиційний процес складання річного бюджету, який використовується більшістю компаній, був розроблений для більш стабільного та передбачуваного бізнес-клімату минулого.

За словами Пітера Друкера, невизначеність економіки, суспільства та політики зробили традиційний процес бюджетування марним, якщо не контрпродуктивним. Діловий клімат змінюється швидше ніж будь-коли раніше, і компаніям важко встигати за цим. Ось чому зараз настав час перейти від традиційного процесу бюджетування до інтелектуального поточного прогнозу з RPA (роботизованою автоматизацією процесів), оптимізованою за допомогою штучного інтелекту, що дозволить компаніям швидко реагувати та адаптуватися до ринку, що постійно змінюється [6].

Ідея Beyond Budgeting все ще відносно нова. Активний розвиток фреймворку почався в останні 20 років. Його підйом пов'язаний із переходом від традиційної бюрократичної організаційної моделі до гнучкої бізнес-структури.

По суті, структура Beyond Budgeting базується на ідеї гнучкості бізнесу. Спочатку гнучкі підприємства були поширені переважно серед компаній, що займаються розробкою програмного забезпечення. Такі компанії впровадили гнучкі методи ведення бізнесу, щоб швидко пристосовуватися до цілей і вимог, що постійно змінюються, у надзвичайно конкурентному середовищі. Сьогодні компанії в різних галузях активно впроваджують гнучкі методи, щоб відповідати вимогливим мегатрендам, таким як цифровізація, глобалізація та мобільність [5].

Модель Beyond Budgeting – це не просто скасування бюджетів і цілей або додавання розумних технологій. Це передбачає зовсім інший набір процесів управління та інший стиль керівництва, який може використовувати всю потужність людей, ІТ-систем та інструментів компанії. Він виходить за рамки застарілого командно-контрольного стилю управління до більш динамічного, повноважного та адаптивного, довіряючи працівникам високоякісну інформацію та дозволяючи їм приймати рішення [6].

Сьогодні цю модель застосовують такі світові компанії, як японський автомобільний виробник Toyota, банківський холдинг Svenska Handelsbanken, шведська оптова мережа будівельних матеріалів Ahlsell, німецька роздрібна мережа Aldi, американська авіакомпанія Southwest Airlines, міжнародна данська група обслуговування виробничого обладнання ISS, Світовий банк (World bank), провідний виробник пластмас – компанія Borelias, шведська

компанія SKF – світовий лідер з виробництва підшипників, компанія IKEA, автомобільний концерн Volvo, Deutsche bank та ін.

Це приваблює і утримує найкращих людей. Не випадково адаптивні організації, такі як Google, Handelsbanken and W.L. Gore регулярно фігурує в списках «найкращих компаній для роботи». Талановиті люди хочуть вчитися і розвиватися; вони цінують час для роздумів і спроб нових ідей; вони хочуть відповідальності за прийняття рішень і дружньої, колегіальної культури [8].

Є багато переваг переходу на модель Beyond Budgeting [6], зокрема деякі з початкових «швидких вигравів» включають «економію коштів через відсутність бюджету, економію коштів завдяки зменшенню бюрократії та зміні поведінки, а також швидшу реакцію завдяки більш адаптивним процесам».

Але головна перевага полягає в тому, як це впливає на стиль управління. Наприклад, завдяки інтелектуальному ковзному прогнозу (автоматизованій версії звичайного ковзного прогнозу) керівники вищої ланки завжди мають найновіші дані про те, що відбувається в їхній компанії, що дозволяє їм відстежувати зміни та швидко адаптуватися до них. Співробітники також можуть мати доступ до цієї інформації та отримати від неї повноваження. На відміну від традиційної моделі, яка, як правило, є «зверху вниз» і де бюджет насправді є набором команд, модель Beyond Budgeting дозволяє приймати рішення на кількох рівнях, коли менеджери приймають обґрунтовані рішення на основі інформації, яка постійно змінюється. отримати, а не сліпо зосереджуватися на цілях, які були встановлені кілька місяців тому.

Андерс Форсберг, директор з управління персоналом і контролем за промисловими продажами в Америці SKF Group, шведського виробника підшипників і ущільнень вважає, що «Після того, як ви позбудетеся бюджетних обмежень, ви почнете зосереджуватися на більш важливих питаннях. Тепер ми підтримуємо операційних менеджерів, допомагаючи їм відповісти на запитання про те, які частини бізнесу створюють цінність, а які ні» [6].

Концепція Beyond Budgeting базується на 12 принципах. Принципи лише служать керівництвом для компаній і менеджерів, які бажають прийняти структуру [5].

1. Принципи управління, засновані на особливостях адаптивного процесу:

- 1) цілі орієнтовані на максимізацію потенціалу виконання;
- 2) системи оцінки та винагороди, засновані на вимогах щодо відносного поліпшення;

- 3) план дій є неперервним і включає в себе процес;
 - 4) ресурси, доступні за вимогою;
 - 5) внутрішньокорпоративні дії координуються згідно споживчого попиту;
 - 6) контроль базується на ефективному управлінні та на відносних показниках виконання.
2. Принципи, засновані на передачі повноважень:
- 1) концепція управління формується на чітких принципах й обмеженнях;
 - 2) високоєфективне середовище створюється на відносних досягненнях;
 - 3) співробітникам надається свобода в прийнятті локальних рішень, сумісних з принципами управління та цілями організації;
 - 4) відповідальність за рішення щодо створення цінності, покладена на групи по роботі з клієнтами;
 - 5) співробітники відповідальні за результати роботи з клієнтами;
 - 6) наявність відкритих та етичних інформаційних систем.

Тобто двома стовпами структури Beyond Budgeting є децентралізоване керівництво та процеси адаптивного управління.

Щоб сприяти цьому типу розширення можливостей, модель Beyond Budgeting також визнає продуктивність іншим способом. Традиційна практика встановлення фіксованих цілей ефективності призвела до догматичної та навіть неетичної поведінки та придушення інновацій. У моделі Beyond Budgeting визнається колективна продуктивність, а не індивідуальна. Такий підхід заохочує командну роботу та забезпечує більш цілісний огляд, не заснований на досягненні певного числа, але з відносним покращенням. Ця зміна мобілізує співробітників на співпрацю та досягнення успіху та позбавляє від необхідності підтасовувати цифри, щоб отримати бонус [6].

На думку фахівців Асоціації фінансових професіоналів, Beyond Budgeting залишається суперечливою концепцією фінансового планування та аналізу (FP&A). Хоча зростає консенсус щодо того, що традиційний процес бюджетування застарів, не всі готові повністю від нього відмовитися. Багатьом компаніям незручно працювати без річного бюджету взагалі, і натомість доповнюють його поточним прогнозом, щоб бути в курсі мінливих ринкових умов. Але ця методологія дає низку ключових переваг.

Це дозволяє компаніям швидко реагувати як на загрози, так і на можливості. Згідно з Beyond Budgeting, адаптивні організації можуть працювати швидко та просто, надаючи менеджерам

можливість діяти негайно та рішуче в межах чітких цінностей та стратегічних меж [8].

Головним недоліком є те, що модель Beyond Budgeting вимагає суттєвих змін у тому, як керувати компанією. Згідно з методикою Beyond Budgeting, модель, як правило, зазнає невдачі, коли компанії, наприклад, впроваджують розширені цілі або постійні прогнози, але не змінюють структуру свого визнання та винагороди. Зміна має бути послідовною. Модель полягає не лише в додаванні нових інструментів і технологій до старої системи; це глобальна зміна способу управління компанією. Компанії, які не бажають змінювати свій стиль управління, можуть виявити, що система їм не підходить.

Навчання та освіта також мають першочергове значення. Якщо компанія не підтримує свої нові системи належним навчанням і навчанням, система може дати зворотний ефект. Влада знаходиться в руках керівників усіх рівнів, тому кожен повинен мати на висоті роботу та лідерські здібності. Компанії повинні внести зміни у свої людські ресурси, щоб забезпечити успішний цифровий перехід. Вони не можуть просто поставити керівника традиційного стилю відповідальним за нагляд за змінами; для успішного переходу від ієрархічної моделі до економної та гнучкої моделі потрібен інший набір навичок і стиль управління [6].

Beyond Budgeting дозволяє та заохочує постійні інновації. У адаптивних організаціях люди працюють у відкритому середовищі, яке самозапитує себе, а чіткі принципи управління створюють правильний клімат і формують взаємну довіру, необхідну для обміну знаннями та найкращими практиками.

Цей підхід сприяє досконалості роботи. Компанії, які використовують Beyond Budgeting, зазвичай показують нижчі витрати. Вони не тільки пов'язують роботу, яку виконують люди, із потребами клієнтів, але й узгоджують продукти, процеси, проєкти та структури зі своєю стратегією. Операційні керівники також кидають виклик використаним ресурсам, а не розглядають їх як права.

Отже, цей процес призводить до більш лояльних і прибуткових клієнтів. Адаптивні організації знають, як клієнти хочуть вести з ними бізнес. Ключові питання полягають у тому, чи бажають клієнти транзакції з найменшою вартістю, додаткові послуги чи індивідуальні рішення. Відповідно до підходу «ззовні всередину» фірми знають, як вигідно задовольнити потреби клієнтів. Це означає не тільки знати їхні потреби, але й чисту прибутковість [8].

Перевагами моделі безбюджетного управління в сучасних реаліях є:

швидка реакція на внутрішні та зовнішні зміни. Оперативне функціонування корпорацій досягається завдяки зменшенню складності у процесі управління за допомогою передачі менеджерам повноважень для негайних дій у межах чітких принципів, цінностей та стратегічних кордонів;

інноваційна діяльність. Висококваліфіковані та професійні співробітники здатні взяти на себе відповідальність. Чіткі принципи управління підприємством створюють комфортний клімат та взаємну довіру, необхідні обміну знаннями, розвитку та застосування кращих методів. Імператив спільного використання знань часто ґрунтується на потребі у досягненні амбітних цілей, якщо їх поділяють співробітники;

низькі витрати. Розглядаючи операційні процеси як відносини «постачальник – клієнт», менеджери зможуть відреагувати на вимоги до поліпшення якості та зниження витрат. Корпорація не реалізовуватиме традиційну програму – широку кампанію зі скорочення витрат. Зживши менталітет бюджетного планування, менеджери прагнутимуть перегляду постійних витрат і пошуку способів сталого зниження собівартості;

лояльність клієнтів. Потреби клієнтів ставляться на чільне місце стратегії підприємства, відповідним чином формуються процеси. Співробітники підрозділів, які передбачають роботу з клієнтами повинні мати повноваження приймати швидкі рішення.

До недоліків концепції можна віднести ймовірність її невідповідності очікуваним результатам при використанні методів Activity based costing, Balanced Scorecard тощо. На думку фахівців, ці технології не здатні реалізувати нові ідеї, оскільки бюджет і операційна система управління, що підтримує його, залишаються домінуючими. Тому доведеться відмовитися від їх використання, що неминуче спричинить втрати значних коштів підприємствами, які вже впровадили ці методи.

Таким чином, Beyond budgeting виступає інноваційним методичним інструментом управління комерційним банком.

Традиційний підхід до бюджетування надає централізовані повноваження верхівці адміністративної «піраміди». Він передає цілі, плани та ініціативи на кількох корпоративних рівнях. Ця централізована структура управління споживає багато ресурсів, часу та грошей. Існує також ризик того, що така форма корпоративної структури може ізолювати менеджерів від швидкоплинних змін ринку [7].

Підхід «поза межами бюджетування» змінює місце прийняття цих рішень. Формальна структура компанії залишається незмінною.

Децентралізовані бізнес-підрозділи та команди тепер можуть діяти більш автономно.

Оскільки ці групи знаходяться ближче до клієнтів і працюють з ними щодня, вони краще усвідомлюють зміни в потребах клієнтів і можуть ефективніше та швидше реагувати на ці зміни. При правильному застосуванні цей підхід загалом дає вражаючі результати: надання швидших послуг, кращих продуктів і більшої співпраці зацікавлених сторін.

Перехід до моделі Beyond Budgeting може починатися по-різному для кожної компанії: одні спрощують свою модель управління, усувають бюрократичні перешкоди та розвивають командний дух, а інші додають сучасні інструменти управління.

Значення концепції Beyond budgeting пояснюється можливістю створення ефекту синергії від поєднання окремих інструментів стратегічного фінансового контролінгу. Beyond budgeting дає змогу скоротити витрати грошей і часу кваліфікованого персоналу на процеси планування та формування бюджету. Оскільки традиційний бюджет заважає компанії швидко пристосовуватись до змін на ринку, то Beyond budgeting дозволяє організаціям проявляти гнучкість в умовах невизначеності. Тому в сучасних умовах господарювання суб'єктам підприємництва слід звернути увагу на можливість безбюджетного управління та зрозуміти усі його переваги.

1. Бабяк Н. Д., Савич О. В. Beyond Budgeting – інноваційна модель управління для сучасного бізнесу. *Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку*. Київ : КНЕУ, 2017. С. 113–117. 2. Буратчук Н. Beyond budgeting – Модель фінансового управління XXI століття. *Ринок цінних паперів України*. 2012. № 1–2. С. 53–58. 3. Колісник М. Управління в епоху турбулентності: нові тренди й тенденції. URL: <https://www.kolisnyk.in.ua/upravlinnya-v-epohu-turbulentnosti-novi-trendy-j-tendentsiy/> (дата звернення: 03.08.2022). 4. Проць Н. Особливості концепції безбюджетної діяльності «Beyond budgeting». *Ринок цінних паперів України*. 2013. № 11–12. С. 83–88. 5. Beyond Budgeting. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/beyond-budgeting/> (дата звернення: 03.08.2022). 6. Beyond Budgeting: A Management Model to Succeed in the Digital Era by Jean-Louis Lalonde, CEO of AZUR Group. URL: <https://www.groupeazur.ca/en/beyond-budgeting-a-management-model-to-succeed-in-the-digital-era/> (дата звернення: 03.08.2022). 7. Corporate Budgeting: Traditional vs Beyond Budgeting. URL: <https://www.jedox.com/en/blog/corporate-budgeting/> (дата звернення: 15.08.2022). 8. The Seven Reasons to Adopt Beyond Budgeting Principles. URL: <https://www.afponline.org/ideas-inspiration/topics/articles/Details/the-seven-reasons-to-adopt-beyond-budgeting-principles>. (дата звернення: 12.08.2022).

REFERENCES:

1. Babiak N. D., Savych O. V. Beyond Budgeting – innovatsiina model upravlinnia dia suchasnoho biznesu. *Korporativni finansy: problemy ta perspektyvy innovatsiinoho rozvytku*. Kyiv : KNEU, 2017. S. 113–117. 2. Buratchuk N. Beyond budgeting – Model finansovoho upravlinnia KhKhI stolittia. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*. 2012. № 1–2. S. 53–58. 3. Kolisnyk M. Upravlinnia v epokhu turbulentnosti: novi trendy y tendentsii. URL: <https://www.kolisnyk.in.ua/upravlinnya-v-epohu-turbulentnosti-novi-trendy-j-tendentsiy/> (data zvernennia: 03.08.2022). 4. Prots N. Osoblyvosti kontseptsii bezbiudzhethoi diialnosti «Beyond budgeting». *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*. 2013. № 11–12. S. 83–88. 5. Beyond Budgeting. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/beyond-budgeting/> (data zvernennia: 03.08.2022). 6. Beyond Budgeting: A Management Model to Succeed in the Digital Era by Jean-Louis Lalonde, CEO of AZUR Group. URL: <https://www.groupeazur.ca/en/beyond-budgeting-a-management-model-to-succeed-in-the-digital-era/> (data zvernennia: 03.08.2022). 7. Corporate Budgeting: Traditional vs Beyond Budgeting. URL: <https://www.jedox.com/en/blog/corporate-budgeting/> (data zvernennia: 15.08.2022). 8. The Seven Reasons to Adopt Beyond Budgeting Principles. URL: <https://www.afponline.org/ideas-inspiration/topics/articles/Details/the-seven-reasons-to-adopt-beyond-budgeting-principles>. (data zvernennia: 12.08.2022).

Stakhiv O. A. ^[1: ORCID ID: 0000-0002-4407-5085],

Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,

Adamchuk T. L. ^[1: ORCID ID: 0000-0001-7774-9018],

Senior Lecturer

¹ National University of Water and Environmental Engineering, Rivne

BUDGET-FREE MANAGEMENT OF COSTS AND ACTIVITIES AS AN INNOVATIVE ELEMENT OF ECONOMIC MANAGEMENT IN INTERNATIONAL BUSINESS

The experience of the operation of successful foreign corporations in market conditions shows that in order to ensure the viability of the enterprise over a long period of time, it is necessary to introduce new methods of the system of economic management of enterprises. Traditional methods of economic management, in particular, budgeting as a corporate management tool, are considered as one of the obstacles to the effective functioning of the business entity. Budgeting as one of the main methods of cost management was relevant in the industrial age, but it is beginning to show its inability in the information society. Budgetless management (Beyond Budgeting) is a modern alternative approach to business performance management, in which the traditional annual budget ceases to be the main control tool in the company. Rejecting traditional budgeting

processes, the company aims to create a highly decentralized organizational system and an adaptive set of management processes. The disadvantages of the concept include the possibility of its non-compliance with the expected results when using Activity-based costing, Balanced Scorecard, etc. methods. According to experts, these technologies are not able to implement new ideas, because the budget and the operational management system that supports it remain dominant. .Beyond Budgeting enables multi-level decision making where managers make informed decisions based on information that is constantly changing. get, rather than blindly focusing on goals that were set months ago. Companies unwilling to change their management style may find that the system does not suit them. In it, the ultimate goal is not a number, but the strategy of the company's actions for the selected period. Financial forecasts in it slide and are often revised depending on the circumstances

Keywords: economic management; budget-free management; international corporations; business entity; cost management; innovative management methods.

Отримано: 14 серпня 2022 р.
Прорецензовано: 19 серпня 2022 р.
Прийнято до друку: 30 вересня 2022 р.