

Управление по целям в контексте менеджмента предприятий индустрии красоты

Р. Н. Хрипков

Генеральный директор

Компания ZFLAT,

Москва, Россия

roman142411@gmail.com

Аннотация: В этой статье рассматривается ключевая роль управления по целям (МВО) в многогранной индустрии красоты. Опираясь на основополагающие идеи Питера Друкера, исследование проливает свет на то, как МВО способствует согласованию индивидуальных ролей с общими целями организаций. Это устраняет разрыв между теорией и практикой, разъясняя практическое применение МВО на предприятиях индустрии красоты. В документе подчеркивается адаптивность и гибкость системы, необходимые атрибуты, учитывая уникальные характеристики сектора красоты. Кроме того, в статье затрагиваются вспомогательные инструменты управления, которые дополняют МВО, обеспечивая целостный подход к управлению индустрией красоты. Статья будет полезной для заинтересованных сторон в сфере красоты, ученых в области менеджмента и тех, кто интересуется инновационными организационными стратегиями.

Ключевые слова: управление по целям, МВО, индустрия красоты, бьюти-индустрия, совместное принятие решений, постановка целей, систематические оценки, механизмы обратной связи, BSC, KPI, формулировка миссии, инструменты управления, динамика рынка.

Для цитирования: Хрипков Р.Н. Управление по целям в контексте менеджмента предприятий индустрии красоты. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 4. С. 160–168. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-160-168>.

Management by goals in the context of management of beauty industry enterprises

R. N. Khripkov

CEO

ZFLAT company,

Russia, Moscow

roman142411@gmail.com

Abstract: This article looks at the key role of goal management (MBO) in the multifaceted beauty industry. Drawing on the foundational ideas of Peter Drucker, the study sheds light on how MBO promotes alignment of individual roles with the overall goals of organizations. This bridges the gap between theory and practice by clarifying the practical application of MBO in beauty industry enterprises. The paper highlights the adaptability and flexibility of the system, the attributes needed, given the unique characteristics of the beauty sector. In addition, the article touches on ancillary management tools that complement MBO, providing a holistic approach to managing the beauty industry. The article will be useful for beauty stakeholders, management scientists and those interested in innovative organizational strategies.

Keywords: Management by Objectives, MBO, beauty industry, collaborative decision-making, goal-setting, systematic evaluations, feedback mechanisms, BSC, KPI, mission formulation, management tools, market dynamics.

For citation: Khripkov R.N. Management by goals in the context of management of beauty industry enterprises. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 4. P. 160–168. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-4-160-168>.

Введение

Бьюти-индустрия, характеризующаяся своими многогранными тенденциями, меняющим поведением потребителей и постоянными изменениями на рынке, требует управленческой методологии, сочетающей адаптивность со структурой. В этом контексте выделяется управление по целям (МВО — MANAGEMENT BY OBJECTIVES), введенное Питером Друкером в его осно-

вопологающей публикации 1954 года «Практика менеджмента».¹ Со временем МВО расширила сферу своего применения в различных секторах. Центральное место в его философии занимает синхронизация индивидуальных устремлений с общими директивами организации, способствуя двойному пути индивидуального развития и процветания организации.

Появление МВО ознаменовало значительный отход от традиционных иерархических управленческих парадигм. Видение Друкера подчеркивало необходимость демократизации процесса принятия решений, отстаивая более широкое вовлечение сотрудников в формирование и реализацию целей.²

Центральной идеей МВО является совместная постановка и отслеживание целей между менеджерами и их подчиненными. Этот метод контрастирует с традиционными методами управления, где цели обычно ставятся на самом верху и просачиваются вниз, иногда теряя ясность или актуальность. В рамках МВО как руководство, так и персонал играют активную роль в постановке целей, гарантируя, что цели реалистичны, достижимы и привязаны к общей стратегии компании.³

Предыдущие исследования рассматривали различные методы управления в секторе красоты⁴, а в некоторых кратко затрагивалась применимость МВО в других отраслях.⁵ Однако всестороннее исследование того, как МВО конкретно функционирует и приносит пользу индустрии красоты, остается скудным в существующей литературе.

Учитывая этот академический пробел, основная цель данного исследования состоит в том, чтобы глубоко разобраться в нюансах применения МВО в индустрии красоты и определить его преимущества, проблемы и общую осуществимость.

Что отличает это исследование от других, так это его сосредоточенность на отличительных характеристиках сектора красоты и на том, как они взаимодействуют с основополагающими принципами МВО. Основываясь на оригинальных концепциях Друкера⁶, это исследование представляет новые адаптации и перспективы, адаптированные для индустрии красоты.

Основная гипотеза, лежащая в основе этого исследования, гласит, что при надлежащей адаптации МВО может служить мощным инструментом для решения уникальных задач в секторе красоты, способствуя организационной согласованности и стратегическому направлению.

Используя сочетание качественных и количественных методологий, включая углубленные тематические исследования отдельных предприятий индустрии красоты и статистический анализ, исследование направлено на то, чтобы обеспечить всестороннее понимание потенциала МВО в сфере красоты.

Основополагающие принципы и подходы МВО

Управление по целям (МВО) является свидетельством эволюционирующей природы организационного менеджмента, подчеркивая симбиотические отношения между сотрудниками и их всеобъемлющими корпоративными целями. Чтобы понять преобразующее влияние МВО на бизнес-процессы, необходимо углубиться в его основополагающие принципы (рис. 1) и методологии [6].⁷

¹ Друкер П. Ф. Практика менеджмента: исследование наиболее важной функции в американском обществе. Harper & Brothers, 1954.

² Ильенков Д.А. Управление по целям: преимущества и недостатки. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7151>.

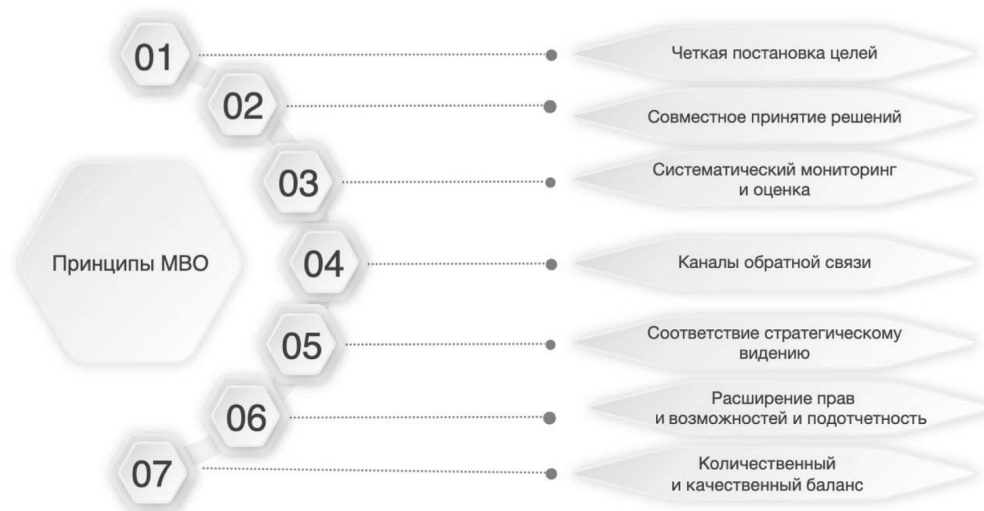
³ Семенюк Е. В. Управление по целям в менеджменте социально-экономической системы. Вопросы экономики и управления. 2017. № 3 (10). С. 27–29.

⁴ Капферер Дж. Н., Бастьен В. Стратегия роскоши: нарушайте правила маркетинга, чтобы создавать бренды класса люкс. — Издательство «Коган Пейдж паблишерс», 2012.

⁵ Роббинс С.П., Коултер М., Деценцо Д.А. Основы менеджмента: Развенчанные управленческие мифы. Пирсон, 2017.

⁶ Друкер П.Ф. Практика менеджмента: исследование наиболее важной функции в американском обществе. Harper & Brothers, 1954.

⁷ Хейс А. Управление по целям (МВО): изучите его 5 шагов, плюсы и минусы. Investopedia, 2023. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>.

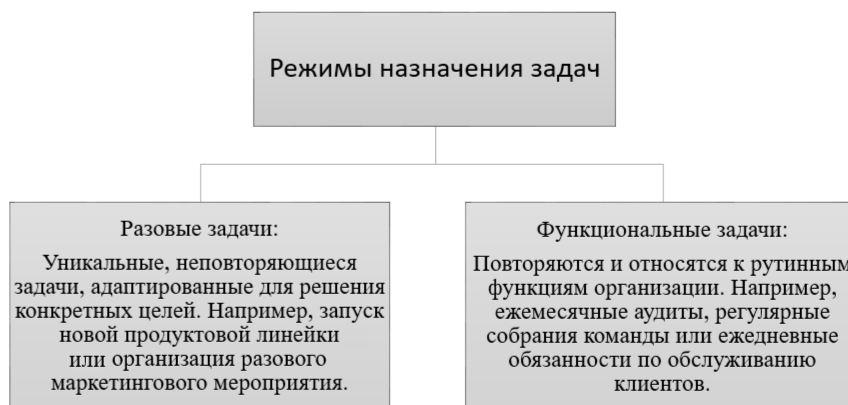
Рис. 1. Принципы МВО⁸

1. Постановка целей

Основным принципом МВО является тщательная и целенаправленная постановка целей. Конечной целью каждой коммерческой организации является получение устойчивой прибыли для ее заинтересованных сторон. Эта прибыль не только обеспечивает стабильную заработную плату сотрудникам, но и поддерживает непрерывность деятельности предприятия, обеспечивая средства как для текущей деятельности, так и для будущего расширения. В контексте МВО цели — это не просто устремления, а систематические стратегии, направленные на достижение измеримых результатов.

2. Назначение задач

Формулирование целей, хотя и жизненно важно, бесполезно без четкого распределения задач. МВО подчеркивает необходимость того, чтобы задачи ставились таким образом, чтобы это способствовало их реализации. Существует два основных режима назначения задач (рис. 2):

Рис. 2. Основные режимы назначения задач⁹

3. Управление на основе совместного участия

В МВО принятие решений не является исключительной прерогативой высшего руководства; вместо этого сотрудники на различных иерархических уровнях участвуют в принятии решений, развивая чувство сопричастности и подотчетности.

⁸ Хейс А. Управление по целям (МВО): изучите его 5 шагов, плюсы и минусы. Investopedia, 2023. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp>.

⁹ Там же.

4. Измеримость и обратная связь

Для достижения успеха МВО поставленные цели должны поддаваться количественной оценке. Такой акцент на измеримости гарантирует, что прогресс не зависит от восприятия, а оценивается по заранее определенным показателям. В сочетании с регулярной обратной связью эта система позволяет вносить коррективы в режиме реального времени, гарантируя, что организация остается на пути к достижению своих целей.

5. Периодический обзор и корректировки

МВО — это не статичный фреймворк, он динамичен. Периодические обзоры являются неотъемлемой частью его методологии. Эти оценки, часто проводимые ежеквартально или раз в два года, служат контрольными точками для оценки того, достигаются ли цели и необходимы ли стратегические корректировки.

6. Соответствие организационному видению

Каждая цель или задача в рамках МВО должна соответствовать более широкому видению организации. Такая согласованность гарантирует, что, хотя отдельные отделы или команды могут иметь различные цели, все они объединяются для достижения единой организационной цели.

7. Расширение прав и возможностей и распределение ресурсов

Помимо простого формулирования целей, МВО подчеркивает необходимость оснащения команд необходимыми инструментами и ресурсами. Такое расширение прав и возможностей, особенно в бьюти-сфере, становится очевидным, когда креативность подкрепляется материальными ресурсами. Однако наряду с расширением прав и возможностей существует принцип подотчетности, который делает каждого человека ответственным за поставленные перед ним цели.

В контексте индустрии красоты МВО становится особенно актуальным. Присущая отрасли нестабильность, обусловленная изменением потребительских предпочтений, технологическим прогрессом и глобальными тенденциями, требует адаптивного и инклюзивного управленческого подхода. Принципы МВО, которые подчеркивают ясность, сотрудничество и постоянную обратную связь, хорошо соответствуют требованиям бьюти-индустрии. Поскольку бренды стремятся к инновациям, завоеванию доли рынка и сохранению актуальности, интеграция целенаправленного подхода, основанного на широком участии, такого как МВО, может послужить стратегическим важным аспектом устойчивого роста.

Применение МВО в бьюти-индустрии

Применение управления по целям (МВО) в бьюти-сфере предлагает убедительное исследование того, как принципы систематического управления могут быть гармонично интегрированы в отрасль, движимую эстетикой, креативностью и постоянно меняющимися предпочтениями потребителей.

Сектор красоты с его разнообразным спектром продуктов, услуг и тенденций требует четкого согласования индивидуальных ролей с общими стремлениями организации. МВО, по замыслу, предлагает структурированный механизм для облегчения такого согласования. Концепция ставит во главу угла формулирование конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и ограниченных по времени (SMART) целей — принцип, который находит соответствующее применение в сфере красоты.¹⁰

Например, рассмотрим динамичный ландшафт инноваций в области ухода за кожей. Поскольку потребители становятся все более информированными и разборчивыми, растет спрос на продукты, которые одновременно эффективны и производятся экологически чистыми способами. Косметическое предприятие, основанное на МВО, может поставить перед собой четкую цель. Например, «Разработать новую линейку экологически чистых средств по уходу за кожей, достичь 20%-ной доли рынка в течение года и обеспечить 90%-ный уровень удовлетворенности клиентов, основанный на эффективности продукта». Эта цель, хотя и амбициозна, обеспечивает четкое направление, поддающиеся измерению показатели и оговоренные временные рамки.

¹⁰ Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления. — М.: Юрайт, 2019. 269 с.

Более того, совместная суть МВО органично сочетается с присущей бьюти-индустрии потребностью в межфункциональном сотрудничестве. Разработка продукта, например, входит в компетенцию не только ученых-лаборантов, но часто требует участия аналитиков рынка, групп обратной связи с потребителями и даже менеджеров цепочки поставок. Принцип совместного принятия решений МВО гарантирует, что при постановке целей учитываются различные точки зрения, способствуя выработке целостной стратегии.

Кроме того, индустрия красоты с ее быстрыми циклами выпуска продукции и ориентацией на тенденции получает огромную выгоду от того, что МВО уделяет особое внимание регулярным обзорам эффективности. Бренды вряд ли могут позволить себе чувствовать себя первыми в своем сегменте, учитывая, как быстро меняются потребительские предпочтения. Повторяющиеся циклы обратной связи в МВО, где цели постоянно оцениваются и перекалибруются на основе показателей эффективности, гарантируют, что предприятия бьюти-сферы остаются гибкими, упреждающе реагируя на изменения рынка.

Тем не менее, пожалуй, наиболее важным аспектом применимости МВО в секторе красоты является его соответствие стратегическому видению. Бьюти-индустрия более чем когда-либо руководствуется не только эффективностью продуктов, но и более широкими представлениями — будь то экологичность, этические источники поставок, инклюзивность или технологические инновации [5].¹¹

Подводя итог, можно сказать, что интеграция МВО в бьюти-индустрию обеспечивает надежную, но гибкую управленческую основу. Это гармонизирует творческий потенциал сектора со структурированной постановкой целей, совместным принятием решений и систематической оценкой эффективности, создавая среду, в которой процветают инновации и прилежно реализуются стратегические цели.

Дополнительные инструменты управления в бьюти-индустрии

Сфера красоты, характеризующаяся быстрыми изменениями и нюансами, зависящими от потребителя, требует комплексного управленческого подхода. В то время как управление по целям (МВО) предлагает структурированный путь, интеграция дополнительных управленческих инструментов, таких как Сбалансированная система показателей (BSC), ключевые показатели эффективности (KPI) и четкое заявление о миссии, может обеспечить организациям целостный надзор за их деятельностью. Вот как эти элементы взаимосвязаны и дополняют структуру МВО в секторе красоты (рис. 3):



Рис. 3. Дополнительные инструменты управления¹²

¹¹ Управление бизнесом. Harvard Business Review. — М.: Альпина Паблишер, 2021. 290 с.

¹² Ланкевич И. Заявление о миссии: определение (mission statement). VC.RU, 2022. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru/u/338257-ilya-lankevich/423140-zayavlenie-o-missii-opredelenie-mission-statement?ysclid=lmdojn5psu666747184>.

Сбалансированная система показателей (BSC):

BSC выходит за рамки традиционных финансовых показателей, предлагая многогранный взгляд на результаты деятельности организации. Анализируя такие аспекты, как внутренние процессы, перспективы клиентов, а также обучение и рост, предприятия бьюти-индустрии могут получить информацию, выходящую за рамки простых финансовых показателей. При интеграции с МВО система BSC обеспечивает комплексность целей, охватывающих все аспекты бизнеса.

Ключевые показатели эффективности (KPI):

Ключевые показатели эффективности — это осязаемые показатели, которые отслеживают результативность конкретных задач и целей. В контексте бьюти-индустрии KPI могут включать такие показатели, как продажи продукции, отзывы клиентов, упоминания бренда или показатели устойчивого развития. Согласовывая ключевые показатели эффективности с целями, определяемыми МВО, предприятия могут в режиме реального времени оценивать, насколько успешно они продвигаются к своим целям. Такое согласование гарантирует, что стратегии всегда основаны на данных, оптимизируя как ресурсы, так и результаты.

Заявление о миссии:

В секторе красоты, где фирменный стиль и идеал могут быть основными отличительными чертами, четко сформулированная миссия имеет первостепенное значение. Эта миссия выступает в качестве путеводителя для МВО, направляя процессы постановки целей и принятия решений. Независимо от того, делает ли косметический бренд акцент на натуральных ингредиентах, этичных поставках, инклюзивности или инновациях, его миссия гарантирует, что цели МВО перекликаются с его основополагающими ценностями.¹³

Подводя итог, можно сказать, что, хотя МВО обеспечивает основополагающую структуру и направление, объединение взаимодополняющих инструментов обеспечивает всесторонний охват, способствуя устойчивому росту и инновациям. Эта синергия обещает предприятиям бьюти-индустрии устойчивое будущее, позволяя им процветать в постоянно меняющихся условиях, оставаясь верными своим основным ценностям и целям.

Проблемы и соображения

Хотя управление по целям (МВО) предлагает ряд преимуществ в разных отраслях, его внедрение не лишено проблем, особенно в таких динамично развивающихся секторах, как бьюти-индустрия. Разумное понимание проблем, наряду с продуманными соображениями, имеет решающее значение для любой организации, стремящейся в полной мере использовать потенциал МВО. В таблице ниже подробно рассмотрены данные проблемы и их решение:

Таблица

Проблемы использования МВО и их решения ¹⁴

Проблема	Описание	Решение
Сложность постановки целей	Абсолютная непредсказуемость потребительских предпочтений в сочетании с внешними факторами, такими как изменения в законодательстве или доступность сырья, может привести к тому, что фиксированные цели будут казаться недостижимыми по мере развития рынка.	Постановка целей с присущей им гибкостью. Например, вместо жестких целевых показателей продаж можно было бы ориентироваться на диапазон продаж, учитывающий колебания рынка. Регулярное участие в упражнениях по планированию сценариев. Предвидя различные варианты будущего, организация может корректировать свои стратегии по мере изменения реалий.

¹³ Ланкевич И. Заявление о миссии: определение (mission statement). VC.RU, 2022. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru/u/338257-ilya-lankevich/423140-zayavlenie-o-missii-opredelenie-mission-statement?ysclid=lmdojn5psu666747184>.

¹⁴ Друкер П.Ф., Макиариелло Дж. А. Менеджмент: задачи, ответственность и практика. Издательство Harper Collins Publishers Inc. 2008.

Продолжение таблицы

Проблема	Описание	Решение
Возможность чрезмерного акцента на количественных показателях	В сфере красоты приоритизация внимания показателям продаж может отодвинуть на второй план такие нематериальные факторы, как репутация бренда, лояльность клиентов или инновационная сущность продуктов.	Применение подхода к сбалансированным системам показателей, в котором ценятся как количественные показатели, так и качественная информация. Это обеспечивает всестороннее представление о производительности. Расстановка приоритетов в механизмах, которые учитывают настроения клиентов и обратную связь, уделяя особое внимание качественным аспектам бизнес-операций.
Риск отчуждения сотрудников	В то время как МВО основывается на совместном принятии решений, неправильное исполнение может привести к восприятию навязанных сверху целей и к снижению морального духа и приверженности поставленным целям.	Организация регулярных семинаров, на которых сотрудники могут высказывать свои точки зрения и влиять на процессы постановки целей. Внедрение анонимных каналов обратной связи, которые позволяют сотрудникам сообщать о своих проблемах и предложениях, не опасаясь последствий.
Временные ограничения	Циклический характер МВО с его регулярными обзорами и оценками иногда может создать впечатление постоянного нахождения «под контролем времени».	Использование различных сроков рассмотрения рассмотренных на характере цели. Для долгосрочных проектов это может означать проведение обзоров раз в два года вместо ежеквартальных. Фиксирование промежуточных этапов в рамках более длительных проектов, отмечая прогресс и мотивируя команды.
Возможность смещения приоритетов	При отсутствии бдительного управления МВО может привести к ситуациям, когда отделы или команды ставят свои задачи выше более широких целей организации, что потенциально может привести к разрозненности операций и несогласованным стратегиям.	Регулярное привлечение команды в соответствии с более широким видением организации с помощью семинаров и тренингов. Укрепление сотрудничества между отделами для гарантии слаженной работы над достижением общих целей компании.
Операционные накладные расходы	Внедрение МВО требует надежных систем для отслеживания, мониторинга и пересмотра целей.	Использование цифровых платформ и программного обеспечения, которые оптимизируют процессы МВО, начиная с постановки целей и заканчивая мониторингом и обзором.
		Создание команды или роли, которым конкретно поручено осуществлять надзор за процессами МВО, обеспечивая эффективность и согласованность.

Продолжение таблицы

Проблема	Описание	Решение
		Создание команды или роли, которым конкретно поручено осуществлять надзор за процессами МВО, обеспечивая эффективность и согласованность.
Зависимость от эффективной коммуникации	При отсутствии эффективных каналов коммуникации существует риск того, что цели будут неверно истолкованы, упущены из виду или непоследовательно применены в масштабах всей организации.	Использование централизованной коммуникационной платформы, где все обсуждения, цели и обзоры, связанные с МВО, документированы и доступны. Проведение тренингов по коммуникации для сотрудников всех уровней, подчеркивая важность ясности и последовательности в обмене сообщениями.

Справляясь с этими вызовами, организации должны проявлять осмотрительность. Ключ заключается в индивидуализации; хотя принципы МВО универсальны, их применение должно быть адаптировано к уникальному контексту, культуре и задачам организации. Подходя к МВО с сочетанием стратегического предвидения, операционной гибкости и подлинной приверженности сотрудничеству, компании могут смягчить потенциальные подводные камни, используя при этом присущие методологии сильные стороны.

Заключение

В эпоху стремительных преобразований, особенно в таких динамичных секторах, как бьюти-индустрия, предприятиям крайне важно применять структурированные и адаптивные подходы к управлению. Система управления по целям (МВО) становится основополагающей методологией для достижения этой цели. Благодаря совместному принятию решений, четкой постановке целей и регулярным оценкам МВО обеспечивает гармоничное соответствие индивидуальных целей стремлениям организации.

Помимо простого изложения принципов и преимуществ МВО, это исследование предприняло попытку применить их в реальном мире, подчеркнув практические преимущества и потенциальные проблемы, с которыми сталкиваются предприятия бьюти-индустрии. Как и в случае с любой структурой, хотя МВО предлагает множество преимуществ — от стимулирования инноваций до обеспечения оперативности реагирования, — он также порождает определенные проблемы, требующие рассмотрения.

Однако в изоляции даже такая надежная структура, как МВО, может не в полной мере удовлетворять тонким требованиям сектора красоты. Интеграция дополнительных управленческих инструментов, таких как Сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности и четкое изложение миссии, повышает эффективность подхода МВО. Эти инструменты обеспечивают детализацию и точность, необходимые для навигации по сложным путям индустрии красоты, позволяя предприятиям оставаться в курсе изменений на рынке, технологических достижений и меняющихся предпочтений потребителей.

Список литературы

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: исследование наиболее важной функции в американском обществе. Harper & Brothers, 1954.
2. Друкер П.Ф., Макиариелло Дж.А. Менеджмент: задачи, ответственность и практика. Издательство Harper Collins Publishers Inc. 2008.
3. Ильенков Д.А. Управление по целям: преимущества и недостатки. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7151> (Дата обращения: 11.09.2023)

4. Капферер Дж.Н., Бастьен В. Стратегия роскоши: нарушайте правила маркетинга, чтобы создавать бренды класса люкс. Издательство «Коган Пейдж паблишерс», 2012.
5. Ланкевич И. Заявление о миссии: определение (mission statement). VC.RU, 2022. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru/u/338257-ilya-lankevich/423140-zayavlenie-o-missii-opredelenie-mission-statement?ysclid=lmdojn5psu666747184> (Дата обращения: 11.09.2023)
6. Роббинс С. П., Коултер М., Деценцо Д. А. Основы менеджмента: Развенчанные управленческие мифы. Пирсон, 2017.
7. Семенюк Е.В. Управление по целям в менеджменте социально-экономической системы. Вопросы экономики и управления. 2017. № 3 (10). С. 27–29.
8. Староверова, К.О. Менеджмент. Эффективность управления. — М.: Юрайт, 2019. 269 с.
9. Управление бизнесом. Harvard Business Review. — М.: Альпина Паблишер, 2021. 290 с.
10. Хейс А. Управление по целям (МВО): изучите его 5 шагов, плюсы и минусы. Investopedia, 2023. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> (Дата обращения: 11.09.2023).

References

1. Drucker P.F. The practice of management: A study of the most important function in America society. Harper & Brothers, 1954.
2. Drucker P.F., Maciariello J. A. Management: Tasks, Responsibilities and Practices. Harper Collins Publishers Inc. 2008.
3. Ilyenkov D.A. Goal management: advantages and disadvantages. Economics and management of innovative technologies. 2015. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/02/7151> (Accessed: 11.09.2023).
4. Kapferer J.N., Bastien V. The luxury strategy: Break the rules of marketing to build luxury brands. Kogan page publishers, 2012.
5. Lankevich I. Mission statement: definition (mission statement). VC.RU, 2022. [Electronic resource] Access mode: <https://vc.ru/u/338257-ilya-lankevich/423140-zayavlenie-o-missii-opredelenie-mission-statement?ysclid=lmdojn5psu666747184> (Accessed: 11.09.2023).
6. Robbins S.P., Coulter M., DeCenzo D.A. Fundamentals of management: Management myths debunked. Pearson, 2017.
7. Semenyuk E.V. Management by goals in the management of the socio-economic system. Questions of economics and management. 2017. No. 3 (10). Pp. 27–29.
8. Staroverova, K.O. Management. Management efficiency. Moscow: Yurayt, 2019. 269 p.
9. Business management. Harvard Business Review. — Moscow: Alpina Publisher, 2021. 290 p.
10. Hayes A. Management by Goals (MBO): Study its 5 steps, pros and cons. Investopedia, 2023. [Electronic resource] Access mode: <https://www.investopedia.com/terms/m/management-by-objectives.asp> (Accessed: 11.09.2023).