



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **Об управлении и наблюдении**

## Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

[svg@infort-group.ru](mailto:svg@infort-group.ru)

### Об управлении и наблюдении

В разговорах с собственниками, руководителями и управленцами предприятий мы часто слышим: «что-то мне не нравится ситуация с ..., и я решил проанализировать...». То есть, желание проанализировать у лица, принимающего решения (ЛПР) возникает тогда, когда «что-то не так».

Но при таком подходе, помимо того, что понимание у ЛПР, что «что-то не так», может возникнуть слишком поздно, ошибочным является само восприятие бизнес-анализа. Анализ рассматривается, как некая процедура, существующая вне процесса управления, задаваемого циклом: «планирование → организация → мотивация → контроль → планирование → ...». Мы называем такой анализ «чистым» анализом ситуации.

Важно понимать, что «чистый» анализ никакого отношения к управлению не имеет, позволяя наблюдать за объектом, но не управлять им. Поэтому, очевидно, имеет смысл разобраться, в каких случаях анализ является только способом понаблюдать, а в каких становится стандартной управленческой процедурой, тесно взаимосвязанной с другими процедурами управления. И, заодно, уточним некоторые детали, связанные с выбором оптимальной периодичности выполнения управленческих процедур при решении отдельных задач управления операционной деятельностью предприятия торговли.

\*\*\*

В первую очередь напомним, что учёт и анализ – это информационные задачи контроля (см. [20]). Данные процедуры (процессы) являются обязательными элементами процесса контроля и, следовательно, процесса управления в целом.

Бизнес-анализ основывается на данных учёта и создаёт информационную основу для планирования – принятия решений по поводу:

- 1) **целей**, которых необходимо достичь,
- 2) **задач**, которые необходимо для этого решить, и
- 3) требуемых для этого **ресурсов**.

Таким образом, можно чётко определить место учёта и анализа в цикле процедур управления любым бизнес-процессом: «планирование → организация → мотивация → контроль (учёт → анализ) → планирование → ...». А это значит, что анализ, так же как и учёт, не может выполняться только тогда, когда «что-то не так», потому, что в этом случае рухнет процесс и система управления. И если по отношению к учёту такое понимание, в большинстве случаев, присутствует, то по отношению к анализу его, как правило, нет.

В статье «О контроле» (см. [29]) мы отмечали, что контроль должен быть системным, систематическим и экономичным.

1. **Системность** контроля означает, что уровень контроля должен соответствовать целям и задачам управления предприятием и уровню реализации других процедур управления.
2. **Систематичность** контроля означает, что контроль должен быть регламентирован, то есть должен иметь свои порядок и сроки проведения.
3. **Экономичность** контроля означает, что преимущества от реализации контроля должны перевешивать затраты на его функционирование.

Указанные требования, которые определяют **качество** контроля, в полной мере относятся и к его элементам – учёту и анализу. В то же время оказывается, что проблем с реализацией на практике этих требований в учёте гораздо меньше, чем в анализе. Поясним, и начнём издалека....

\*\*\*

В рамках государственного регулирования бизнеса практически все виды учёта на предприятии носят обязательный, нормативный характер. Поэтому, скажем, в учебных заведениях будущие специалисты соответствующего профиля изучают не только документы, счета и операции бухгалтерского и налогового учёта, но и регламенты их ведения. Если регламент задаётся нормативными документами и носит обязательный характер, то его нельзя изменить или отменить – его можно только заучить. При этом очевидно, что регламент определяет не только систематичность учёта, но и уровень его системности и экономичности.

Устраиваясь на работу, выпускники учебных заведений – молодые специалисты, как правило, уже, так или иначе, но в теме. Они следуют тем регламентам, которым их научили, и в процессе работы только набираются опыта их применения, тем самым повышая качество учёта (мы имеем в виду хороших специалистов).

В отличие от учёта, бизнес-анализ в целом, за исключением некоторых видов анализа финансового состояния предприятия, носит, вообще говоря, необязательный характер. Скажем, не существует нормативных документов и строгих регламентов применения тех или иных видов и методов анализа операционной деятельности предприятия.

И именно поэтому сложно вспомнить, когда на занятиях, при изучении методов экономического, экономико-математического или экономико-статистического анализа, кто-либо из преподавателей обратил бы внимание учащихся на порядок их применения или объяснил бы целесообразность выбора той или иной периодичности их выполнения. Преподаватель может подробно рассказать студентам алгоритм метода, но не регламент выполнения процедуры анализа. Однако знания алгоритма расчётов совершенно недостаточно, чтобы применять метод на практике.

В результате, даже самые толковые студенты воспринимают анализ не как управленческую процедуру и задачу контроля, а как что-то возможно интересное и полезное, но существующее вне процесса управления. Поэтому, в дальнейшем, уже работая на предприятиях в качестве ЛПР, они не могут сколько-нибудь успешно применить свои знания методов анализа на практике.

Если ЛПР не применяет методы анализа в своей повседневной работе, то в этом случае он не обладает аналитикой – информацией, необходимой для принятия решений. Но тогда как же он принимает решения? Правильно, интуитивно и исходя из своего приобретенного практического опыта. Однако, в современных условиях ведения бизнеса для эффективного решения большинства задач этого явно недостаточно.

Кто считается хорошим бухгалтером? Тот, кто знает нормативные документы и обладает опытом работы. Кто считается хорошим бизнес-аналитиком? Тот, кто знает много методов анализа? Кто давно работает аналитиком? Нет. Тот, кто знает, как адаптировать методы анализа для решения конкретных задач управления и понимает, каким должен быть регламент их применения с учётом специфики бизнеса.

\*\*\*

Постараемся восполнить пробелы в этом аспекте знаний, и сформулируем общие подходы к определению периодичности применения различных видов и методов бизнес-анализа на примере решения двух задач управления операционной деятельностью предприятия торговли – задачи управления ассортиментом и задачи управления продажами.

Мы выбрали задачи именно операционного управления потому, что подобные задачи наиболее сложны в плане выбора оптимального регламента выполнения управленческих процедур. Мы выбрали именно эти две задачи потому, что они связаны с двумя различными видами анализа:

- задача управления ассортиментом – с методом вертикального структурного анализа, направленного на оценку и планирование оптимального состава и структуры ассортимента товаров предприятия;

- задача управления продажами – с методом горизонтального факторного анализа, направленного на оценку и планирование целевых значений показателей, характеризующих факторы продаж.

При этом неважно, какими конкретными методами решаются данные задачи, так как в нашем случае интерес представляет выбор оптимального регламента, а точнее, периодичности выполнения анализа.

Далее, напомним (см. [29]), что выделяют **три типа контроля** процесса решения любой задачи:

- **предварительный** контроль (оценка необходимых ресурсов);
- **текущий** контроль (оценка выполнения задачи: отклонение = факт – план);
- **заключительный / ретроспективный** контроль (оценка полученных результатов).

Но тогда можно говорить и о предварительном, текущем и ретроспективном анализе процесса решения данной задачи. Учёт, при решении большинства задач управления, так типизировать нельзя, так как различные виды учёта – бухгалтерский (налоговый), оперативный, статистический – подчиняются своим установленным регламентам.

Очевидно, что **управление объектом заключается в поддержании его состояния, если оно благоприятно для ЛПР или в изменении этого состояния, если оно не благоприятно**. Тогда периодичность выполнения цикла управленческих процедур «планирование → организация → мотивация → контроль → планирование → ...» будет прямо зависеть от динамики состояния данного объекта.

К примеру, если предприятие торгует сложным оборудованием посредством прямых продаж, и по статистике, продажа станка совершается один раз в квартал, то, очевидно, нет необходимости создавать систему для ежедневного или еженедельного планирования и контроля (анализа) фактических продаж и закупок станков. В то же время на предприятии необходима система для ежедневного управления взаимоотношениями с потенциальными потребителями – система планирования и контроля контактов, организации процесса и мотивации торгового персонала. Потому, что динамика фактических продаж и закупок станков существенно уступает динамике прямых продаж, которые начинаются с поиска потенциального потребителя и установления с ним первого контакта, продолжаются путём осуществления ряда контактов и предложений, и заканчиваются сделкой и последующим сопровождением клиента.

Всё просто: **система управления, как система реагирования на ситуацию, должна соответствовать скорости изменения ситуации**.

Но тогда получается, что в случае **массовых продаж**, когда в течение дня потребителями совершаются десятки и сотни покупок, на предприятии торговли необходимо выстраивать систему ежедневного и еженедельного контроля (анализа) и планирования всех бизнес-процессов. Не совсем так....

Для лучшего понимания проблемы, представим цикл управления несколько иным образом: «контроль (учёт → анализ) → планирование → организация → мотивация → ...». Таким образом, нельзя забывать, что за процедурой **планирования** – принятия решений по поводу целей, задач и необходимых для этого ресурсов, следуют процедуры **организации** процесса достижения поставленных целей и решения задач, и соответствующей **мотивации** работников. Тогда, если слишком уменьшить периодичность планирования, то будут некачественно выполняться процедуры организации и мотивации персонала. Более того, может оказаться некачественной и аналитика, необходимая для принятия плановых решений.

\*\*\*

Именно, исходя из этих соображений, при решении **задачи управления ассортиментом** мы определили оптимальную периодичность проведения структурного анализа продаж и планирования состава и структуры ассортимента, равную **календарному месяцу**.

Такая периодичность планирования позволяет учесть сезонность спроса на большинство товаров и соответствующие изменения в пропорциях продаж отдельных товаров и товарных категорий, а также необходимость оперативного реагирования на изменения посредством ввода новых това-

ров, исключения неликвидов, организации продвижения слабо продающихся позиций и так далее. С другой стороны, у ЛПР по товару имеется возможность **организовать** планомерную работу с ассортиментом: проработать предложения по вводу новинок и решить вопросы по их закупке, решить вопросы по распродаже и перемещению между точками продаж неликвидов, по корректировке цен и подготовке мероприятий по стимулированию потребителей. В зависимости от объёма своих полномочий, ЛПР по товару может, также, предложить (разработать) методы **стимулирования** торгового персонала для активизации продвижения отдельных товаров и товарных категорий.

Если же сократить периодичность анализа и планирования структуры ассортимента, скажем, до ежедневных или еженедельных принятий решений по вводу-выводу товаров, то начинается хаос в управлении не только ассортиментом, но и продвижением в целом. Возникновение хаоса объясняется объективно слабой, ввиду нехватки времени, проработкой множества мелких, но важных вопросов организации процесса и мотивации персонала. В этом случае ЛПР по товару постоянно напряжён, он находится в цейтноте и от этого устаёт, принимает поспешные решения и совершает ошибки – мы видели такое, и не раз.

\*\*\*

В случае ежемесячного планирования, структурный анализ продаж ассортимента является **ретроспективной** оценкой результатов продвижения товаров за прошедшие календарные месяцы. Как элемент ретроспективного контроля, данный анализ, в первую очередь, направлен на оценку пропорций в продажах товаров и товарных категорий, уровня их обеспеченности товарными запасами с целью принятия решений по их дальнейшему продвижению. В то же время структурный анализ ассортимента создаёт информационную основу и для **предварительного** контроля – оценки наличия необходимых ресурсов для продвижения отдельных товаров и товарных категорий. Напомним, что такой тип контроля осуществляется на стадии планирования.

К примеру, исходя из результатов структурного анализа, категорийный менеджер делает вывод, что продажи товара за отчётный период времени оказались нестабильными вследствие их плохой обеспеченности запасами. Менеджер выясняет ситуацию в отделе закупок и начинает понимать, что в дальнейшем ситуация с обеспеченностью продаж не изменится, так как возникли долгосрочные проблемы с поставками данного товара. Поэтому, категорийный менеджер принимает решение о выводе товара из ассортимента предприятия.

Другой пример, когда оценка ресурсов приводит к своевременному решению по ассортименту. В результате обсуждения данных структурного анализа, руководство предприятия приходит к пониманию, что неудовлетворительные продажи товаров недавно введённой в ассортимент товарной категории связаны с тем, что для её продвижения требуется определённая квалификация торгового персонала. А такой квалификации у большинства работников предприятия нет. В итоге, руководством принимается решение о выводе товарной категории из ассортимента предприятия.

Предварительный контроль, как оценка необходимых ресурсов, требуется и при вводе в ассортимент новых товарных позиций. Товар может быть привлекателен для ЛПР с точки зрения потенциального спроса и рентабельности, однако при этом важно, чтобы в обозримой перспективе его продажи стабильно обеспечивались бы необходимыми запасами, а квалификация торгового персонала позволяла продавать товар в нужных объёмах.

Очевидно, что если в процессе управления ассортиментом присутствуют предварительный и ретроспективный контроль, то должен быть и текущий. И здесь сразу обратим внимание на важную деталь: текущий (ежедневный и еженедельный) контроль ассортимента – это не оценка результатов продаж товаров за каждый день или неделю.

**Текущий контроль ассортимента** – это ежедневная и еженедельная оценка обеспеченности товаров необходимыми запасами, оценка эффективности реализации мероприятий по продвижению, распродаже и перемещению товаров, оценка эффективности применяемых методов стимулирования покупателей и торгового персонала. То есть, это **оценка факторов, влияющих на стабильность и эффективность продвижения запланированного ассортимента товаров, и своевременная реакция на заметные отрицательные отклонения от нормы.**

Оценивать же результаты текущих продаж товаров в случае широкого ассортимента, как правило, бессмысленно хотя бы потому, что товаров слишком много и их продажи в течение коротких отрезков времени крайне нестабильны. Поэтому подобный контроль будет просто неэкономичным с точки зрения трудозатрат. Исключения составляют отдельные товары и товарные категории, продающиеся в рамках рекламных мероприятий и промо-акций. Но это исключение вписывается в указанное выше определение задач текущего контроля (анализа) как оценки эффективности мероприятий по продвижению и применяемых методов стимулирования покупателей и торгового персонала.

\*\*\*

В отличие от задачи управления ассортиментом, при решении **задачи управления массовыми продажами** мы рекомендуем, наоборот, уходить от практики ежемесячного контроля (анализа) результатов продаж.

На многих предприятиях подобный контроль является одновременно и ретроспективным, и текущим, когда подводятся итоги и вдруг замечается, что «что-то не так». Но, если ждать конца месяца, то это провал – в таком случае оцениваются результаты без возможности повлиять на них. Если рост – фиксируется рост, если падение – фиксируется падение. Но в итоге фиксируется бессилие перед «вдруг» сложившейся ситуацией.

В данном случае, совершенно неважно, продажи оптовые или розничные. И неважно, какими именно товарами торгует предприятие. Важно, что продажи массовые.

Так вот, **массовые продажи следует оценивать ежедневно и еженедельно**, чтобы своевременно реагировать на отрицательные отклонения от нормы.

Но в данном случае сразу возникает вопрос, по каким показателям оценивать продажи и устанавливать нормы? Если по показателям, характеризующим результаты продаж – по объёму продаж, выручке, валовой прибыли, – то в этом случае невозможно ответить на главный вопрос: «Почему?». Почему происходит то или иное изменение? В то же время именно это важно для понимания ситуации и принятия своевременных решений.

В продажах решения необходимо принимать максимально оперативно потому, что за короткий срок, казалось бы, случайные отрицательные отклонения от нормы могут превратиться в тенденцию, изменить которую бывает достаточно сложно.

**Текущий контроль массовых продаж должен осуществляться на основе оценки показателей, характеризующих факторы продаж** – количества покупок, стоимости покупки, количества позиций в покупке и так далее. Снижается количество покупок – подключаем инструменты продвижения (рекламу, промо-акции, товарные или объёмные скидки). Снижается стоимость покупки – работаем с торговым персоналом по дополнительным продажам. Кроме того, контроль факторов продаж позволяет давать оценку ситуации и принимать решения хоть ежесекундно. В данном случае, всё зависит от возможностей учётной системы предприятия.

\*\*\*

В заключение – об экономичности контроля. Понятно, что любой контроль связан с определёнными затратами труда, финансовыми и материальными затратами. И поэтому, вполне естественно, что во многих случаях хочется сэкономить на контроле. Но, как правило, на учёте сэкономить не получается, так как он носит обязательный характер. Поэтому целью экономии становится анализ. И вот тут, как всегда, возникают детали...

Если ради обеспечения экономичности, часть задач текущего контроля (анализа) перенести на ретроспективный уровень, то будут фиксироваться и оцениваться факты того или иного состояния объекта управления за прошедшее время. Но тогда не будет своевременной реакции на отклонения от нормы.

К примеру, если ЛПР по товару будет контролировать обеспеченность продаж товаров своей товарной категории только раз в месяц, по результатам ретроспективного анализа ассортимента, то продажи его товаров никогда не будут обеспечены запасами в необходимом объёме.

**Если текущий контроль (анализ) состояния объекта превращается в ретроспективный, то теряется возможность управлять объектом.** В этом случае бизнес-анализ из процедуры управления сразу превращается в «чистый» анализ ситуации. То есть, в наблюдение за объектом, а не управление им.

Аналогично, невозможно добиться экономичности контроля, если изменить периодичность проведения ретроспективного анализа и выполнять его реже, чем планирование. В этом случае контроль «отвязывается» от процедуры планирования, что приводит к фактической потере управления объектом.

Целью ретроспективного анализа, как элемента контроля, является оценка полученных за предыдущие периоды времени результатов решения определённой задачи. И именно эта оценка позволяет принимать решения на будущий период, то есть, собственно, планировать. Поэтому, **периодичность ретроспективного анализа (контроля) должна совпадать с периодичностью планирования.** Иначе нарушается последовательность выполнения процедур управления: «контроль (учёт → анализ) → планирование → организация → мотивация → ...». Фактически же это будет означать, что вначале принимаются решения без наличия необходимой информации о результатах за предыдущий период, а затем даётся ретроспективная оценка этим решениям.

К примеру, нельзя ежедневно и еженедельно принимать решения по вводу-выводу товаров (а это и есть планирование состава и структуры ассортимента), и затем выполнять структурный анализ ассортимента по итогам месяца. Более того, нельзя планировать ассортимент раз в месяц, а его ретроспективный анализ выполнять сразу за несколько месяцев.

Потому, что во всех подобных случаях мы получаем констатацию фактов принятия как удачных, так и неудачных решений, то есть анализ в «чистом» виде без всякого намёка на управление. В этом случае мы не управляем объектом – ассортиментом товаров, а просто наблюдаем за изменением его состава и структуры.

\*\*\*

Подведём итог. Понимание места контроля и его составляющих – учёта и анализа, в общем процессе управления, а также выбор оптимальной периодичности для каждого типа контроля (анализа) при решении той или иной задачи управления, оказывает существенное влияние на его качество, которое определяется такими характеристиками, как системность, систематичность и экономичность.

В частности, от такого понимания и правильности выбора зависит, будет ли бизнес-анализ являться процедурой, встроенной в общий процесс управления, или «чистым» анализом ситуации. Тогда, в первом случае, мы будем управлять объектом, а во втором – только наблюдать за его состоянием. Но, ЛПР не наблюдатель.

## Список литературы

### Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Sequential\\_management.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf).
3. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс] , 2019. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Assortment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf).
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Efficiency.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf).
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Researches.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf).
6. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_PersonalSales.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf).
7. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_5thElement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf).
8. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_StaffStructure.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf).
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_StaffingProblems.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf).
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_MS&GentlemenClub.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemenClub.pdf).
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_TelemarketingCRM.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf).
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Storekeeping.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf).
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_About\\_trading.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf).
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutBooks.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf).
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf).
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutManagement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement.pdf).
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutTechnology.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf).
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPricing\\_Elasticity.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf).
19. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutStrategies.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf).
20. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDMModel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDMModel.pdf).
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Consulting.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf).
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDMModel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDMModel.pdf).
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutManagementAxioms.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagementAxioms.pdf).

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutMotivationModels.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMotivationModels.pdf).
25. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf).
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf).
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutRs.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutRs.pdf).
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutP-model.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutP-model.pdf).
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutControl.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutControl.pdf).
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf).
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutHTR\\_ITHR.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutHTR_ITHR.pdf).
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutDrivers.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDrivers.pdf).
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutNeeds.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutNeeds.pdf).
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutPositioning.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPositioning.pdf).
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutInformationCulture.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutInformationCulture.pdf).

### Монографии INFORT Group

36. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
37. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
38. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
39. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
40. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
41. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
42. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
43. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
44. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.

### Книги и статьи INFORT Group

45. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.  
M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.

46. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
47. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
48. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
49. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
50. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
51. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
52. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
53. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
54. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология INFORT Group Storekeeping. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
55. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
56. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
57. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
58. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
59. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
60. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.  
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Konzept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
61. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.  
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Konzept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
62. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.

Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>

63. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
64. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.
65. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).
66. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula_8/submitted.html).
67. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/ submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/ submitted.html).