



Степанов Вадим Григорьевич

О рациональном и эмоциональном

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О рациональном и эмоциональном

Нередко руководителям и управленцам предприятий – *лицам, принимающим решения* (ЛПР), для подготовки и принятия этих самых решений приходится применять те или иные *методы управления*. Потому, что если решаемая задача несложна, то принять решение можно, руководствуясь своими опытом и интуицией. В случае же решения сложной задачи приходится обращаться к специальным методам.

Сложность задачи управления, в первую очередь, зависит от объёма и новизны требуемой для принятия решения информации. Применение же соответствующего метода позволяет подготовить это решение – получить необходимую информацию, и, таким образом, устранить *неопределённость* и связанный с ней *риск* принятия ошибочного решения.

Для решения различных задач управления сегодня существует достаточно много методов, как количественного, так и качественного характера. SWOT, PEST/STEP, ABC, XYZ, PAEI, 5W, 4Q... – эти аббревиатуры известны многим ЛПР не понаслышке.

В то же время, как ЛПР предприятия, так и внешние специалисты (консультанты), как правило, предпочитают выбирать такие методы, которые в наибольшей степени соответствуют их складу ума и образованию. В итоге же, нередко, оказывается, что применяемый метод совсем не подходит для подготовки решения в той или иной ситуации, применительно к конкретному рабочему процессу, что приводит к принятию ошибочного решения.

Склад ума, как индивидуальный способ восприятия, обработки и интерпретации информации, влияет на то, как человек принимает решения, рассуждает, обучается и взаимодействует с окружающим миром. ЛПР с гуманитарным складом ума, как правило, ориентировано на применение качественных методов. Кажется, что так, на словах и с помощью наглядных схем и символьных обозначений, легче понимать рабочие процессы и оценивать происходящие события.

Мы стараемся представить подходы к управлению предприятием, в первую очередь, с математической точки зрения. Потому, что кто умеет считать, тот умеет просчитывать, и только тот выигрывает в конкурентной борьбе. «Видеть легко – трудно предвидеть» (Бенджамин Франклин).

Математика в экономике от **INFORT Group** достаточно проста – мы упрощаем сознательно. Сложность математики должна быть спрятана от пользователя (ЛПР) в программных продуктах, которые он применяет в своей работе. Кроме того, простота расчётов не означает недостоверность получаемой информации. В математике самую сложную формулу можно упростить с нужной для данной предметной области точностью. Для инженерных расчётов необходима своя точность, для экономических – своя.

Мы – за широкое применение количественных моделей и методов в управлении предприятием. Но, всё же, насколько эффективно использование качественных методов в управлении? Насколько они применимы для принятия решений? Разберёмся, но, вначале, как всегда, уточним термины.

* * *

Прежде всего, уточним понятия «модель» и «метод».

Модель – это некоторый образ, представление интересующего нас объекта управления (процесса, явления).

Количественная (математическая) модель представлена в виде формул, связывающих показатели-результаты с показателями-факторами, характеризующими объект управления.

Качественная модель – это представление объекта в виде схем, символьных обозначений, словесного описания его характеристик и особенностей поведения.

Здесь важно понимать, что во всех случаях, *модель – это упрощенное представление объекта*. Поэтому следует учитывать, в какой степени допустимо то или иное упрощение, так как слишком сильное упрощение может сделать модель неадекватной объекту, и не позволит решить поставленную задачу.

Так, например, оценка динамики продаж только на основе показателей-результатов – объёма продаж Q , выручки X и валовой прибыли GM – не позволит ЛПР понять причины изменений значений этих показателей и вовремя выявить возникающие проблемы. Таким образом, *QXGM-модель* не решает задачу управления продажами.

Кроме того, необходимо учитывать и специфические характеристики самих объектов управления: одна и та же модель может подходить для решения задач управления в случае одних объектов и оказывается неадекватной в случае других объектов такого же типа.

К примеру, *методология И. Адизеса управления жизненным циклом корпорации* может быть применена (с определёнными допущениями) для оценки ситуации и принятия решений только в случае крупной организации – корпорации, со всеми её атрибутами (см. Ицхак К. Адизес «Управление жизненным циклом корпорации»). Но, данная методология совсем не подходит для этих целей в случае предприятия микро, малого или среднего бизнеса, и её применение на таких предприятиях приводит к ошибочным решениям, часто, стратегического характера.

Метод – это способ решения задачи управления на основе выбранной модели. Для одной и той же модели могут применяться различные методы решения. Например, для *ABC-модели*, которая применяется для оценки объектов управления (товаров, поставщиков,...), могут применяться разные методы решения (деления объектов на категории в зависимости от доли их участия в результате), приводящие к существенно различной оценке объектов, и, соответственно, к принятию различных решений по их поводу.

Если *оцифровать* качественную модель объекта управления, то, в дальнейшем, можно воспользоваться количественным методом решения задачи. Например, в реализованной нами *технологии факторного анализа территории продаж INFORT.MMF* применяется оцифрованная SWOT-модель для анализа сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз со стороны конкурентов (см. [44]).

Говоря о моделях и методах, мы используем термин «управление», а не «анализ». Дело в том, что, рассматривая их только как модели и методы анализа, мы, таким образом, будем сводить процесс управления объектом к наблюдению за ним.

Анализ является задачей контроля – функции управления, которая тесно связана с другими функциями, образующими цикл управления: планирование → организация → мотивация → контроль. Тогда, любая модель и метод анализа должны быть органично встроены в этот цикл. Поэтому, чтобы подчеркнуть обязательный характер взаимосвязи процедуры анализа с процедурами планирования, организации и мотивации персонала, мы и используем термин «управление», а не «анализ».

* * *

Далее, рассмотрим особенности применения качественных и количественных методов для решения задач управления.

Качественные модели управления имеет смысл применять в ситуациях, когда решается относительно несложная задача локального характера, и для принятия решений достаточно только опыта и интуиции специалиста (ЛПР или консультанта). В этом случае эффект от применения качественной модели достигается, в первую очередь, за счёт сокращения времени на сбор исходных данных для принятия решения, так как все необходимые данные – в голове у специалиста. Этим применение качественных методов и должно ограничиваться.

Во всех остальных случаях качественные методы управления никак не могут заменить количественных. В некоторых публикациях можно встретить рассуждения о том, что качественные методы, например, в формате «мозгового штурма» или фокус-группы, могут применяться в случаях,

когда решается нестандартная задача в условиях неопределённости. Однако, в подобных случаях, наоборот, применение качественных методов в таком «чистом» виде существенно повышает риск принятия ошибочного решения. Именно поэтому, *выбранный для решения задачи качественный метод должен быть обязательно оцифрован, например, на основе какого-либо метода экспертных оценок, с привлечением своих и (или) внешних специалистов, и (или) потребителей.*

И тот руководитель, который это понимает, выстраивает действительно эффективную систему управления, внедряя эффективные (по соотношению «результат к затратам») технологии, направленные на получение информации, необходимой для принятия решений по важнейшим вопросам работы предприятия. А тот, кто не понимает, устраивает бесконечные собрания, обсуждения, «мозговые штурмы», которые, как правило, оказываются слишком *эмоциональными*, и в результате заканчиваются ничем.

Почему эмоциональными? Потому, что у ЛПР нет главного – фактов, то есть объективной информации об объекте управления, которая позволила бы ему снизить уровень неопределённости и связанных с ней рисков при принятии решения.

Отсутствие объективной информации порождает у участников процесса обсуждения состояние неопределённости, и, как следствие, тревожности, связанной с пониманием риска принятия ошибочного решения. Всё это создаёт основу для повышенной эмоциональности участвующих в обсуждении людей – их избыточной чувствительности к мнениям и, часто, неадекватной реакции на предложения коллег.

Иногда кажется, что опытным управленцам и просто умным людям, вполне достаточно собраться и немного порассуждать, чтобы выработать разумное решение, не тратя при этом времени и сил на получение исходных данных и применение формул. Но, нет, – это ошибка!

Без фактов, получаемых в результате ведения на предприятии различных видов учёта (бухгалтерского, внутреннего и внешнего оперативного и статистического), которые подставляются в математические формулы и решаются математическими методами ничего разумного получить не может.

Поэтому, в менеджменте, подход, основанный на применении количественных методов принятия решений, называется *рациональным (ratio – разум)*. И, именно наличие у руководителя фактов и результатов их обработки, позволяют ему анализировать – оценивать, прогнозировать, выбирать наилучшие альтернативы, – превращаясь, таким образом, из *должностного лица, в лицо, принимающее решения.*

Более того, только рациональный подход к управлению позволяет ЛПР – руководителю высшего звена управления предприятием, в полном объёме исполнять свою роль *Исследователя* (см. [63]).

* * *

Здесь важен и психологический аспект применения различных методов управления.

При применении количественных методов, в первую очередь, присутствует задаваемая формулами *логика расчётов* на основе фактов, а уже затем, выстроенная на полученных результатах, *логика рассуждений* специалиста, правильность которой можно объективно оценить, опираясь на те же факты и результаты расчётов.

Если участникам обсуждения будут представлены факты, то на их основе они смогут оценить правильность рассуждений и предложения специалиста – им сразу станет понятно, соответствует ли логика рассуждений специалиста логике расчётов или нет.

Там, где есть числа, нет места эмоциям, если только эти эмоции не являются прямой реакцией на числа © **INFORT Group**.

Очевидно, что во всех случаях процесс обсуждения окажется наименее эмоциональным и, в то же время, оптимальным по результату. То есть, затраты времени и сил на подготовку решения с лихвой окупятся эффективностью процесса принятия решения.

Любой качественный метод решения проблемы предполагает глубокое понимание специалистом объекта управления, сути и причин происходящих изменений, а, также, его умение правильно интерпретировать происходящие процессы и обосновать предлагаемое решение в условиях отсут-

ствия у участников обсуждения необходимой количественной информации. Но, тогда, в этом случае, присутствует только *логика рассуждений* специалиста, отражающая его субъективные представления о реальности, правильность которой иногда трудно оценить, не обладая соответствующими знаниями и опытом. Поэтому, рассуждениям и предложениям такого специалиста приходится только *доверять*.

Доверие, в психологии, считается ключевой психологической опорой: готовность полагаться на другого человека формирует у индивида чувство внутренней устойчивости, уверенности в своих решениях. Доверие прямо (и благотворно) влияет на эмоциональное состояние участников обсуждения проблемы, так как снижает уровень их тревожности, заменяя объективную информацию чувством – верой в специалиста, в то, что его идеи верны, что они могут помочь решить поставленную задачу. Как следствие, приобретают повышенное значение такие атрибуты человека, как опыт, репутация, рекомендации и пр. А что ещё остаётся, если идеи специалиста невозможно проверить на основе фактов?

Многие предприятия работают по такому принципу веры: они постоянно в поиске специалиста, который придёт и всё решит, всё исправит. Они верят в существование эффективного специалиста, а не в эффективную систему управления. Потому, что так им кажется проще...

В то же время, вера – это не то, что нужно для принятия решений в ситуациях, когда ошибка ЛПР может обойтись предприятию очень дорого. Поэтому, мы – за рациональный подход к управлению, когда вначале задача решается количественным методом, на основе фактов, а уже затем в дело вступает специалист.

Ещё одна важная деталь.

В отличие от математического описания объекта, даже самое подробное его качественное представление, по определению, предполагает многовариантность суждений и интерпретации результатов, так как зависит от личностных качеств специалиста, его знаний и опыта, занимаемой им должности. Более того, если качественный метод применяет специалист, не являющийся автором этого метода, то здесь сразу же возникает ряд вопросов по поводу правильности понимания им сути метода и возможности его применения для решения задачи на конкретном предприятии. «Неточное прочтение» метода сторонним специалистом, очень часто, приводит к некорректному его применению и, как результат, к принятию ошибочных решений.

Эту проблему мы решаем просто: применяя в своей работе какой-либо сторонний качественный метод, мы предварительно его оцифровываем, чтобы, таким образом, у нас бы появились факты, на основе которых была построена цепочка «логика расчётов → логика рассуждений специалиста», обеспечивающая принятие решения на рациональной основе.

* * *

В течение многих лет, консультируя организации, различающиеся по своему размеру и виду деятельности, мы сталкиваемся с одной и той же проблемой – отсутствием рационального подхода к принятию важных решений. Приведу характерный пример.

Производственная компания (МСБ) в последнее время испытывала проблемы с продажами своей продукции. Основным инструментом маркетинга на данном корпоративном рынке все считали цены. Руководством были приняты соответствующие решения и по ценам, и по условиям приобретения продукции потребителями. Кроме того, руководство всё же решилось увеличить бюджет маркетинга и провести рекламную кампанию. Таким образом, руководство компании стремилось изменить сложившуюся ситуацию с продвижением своей продукции посредством активизации всех наиболее, в его представлении, значимых для потребителей инструментов маркетинга. Только вот представления эти были слишком поверхностные.

Как результат, процесс подготовки и принятия необходимых решений протекал очень уж сложно. Проходили многочисленные совещания, на которых обсуждения целей и задач превращались в бесконечные споры управленцев – заместителей ген. директора и руководителей подразделений.

Процесс оказался эмоциональным потому, что в ходе обсуждений, организованных в формате SWOT-анализа, по многим аспектам сложившейся ситуации мнения управленцев компании кардинально расходились. Во-первых, это было следствием различных групповых интересов, которые

выражали руководители рабочих групп. А, во-вторых, для обсуждения и принятия решений на рациональной основе ни у кого из них не было достаточной информации, и, поэтому, управленцы, так или иначе, заменяли знания эмоциями.

Почему я так решил? Потому, что я это проверил, предложив всем участникам обсуждения всё же формализовать (оцифровать) процесс подготовки и принятия решений.

Для начала, я попросил управленцев сформировать список *факторов маркетинга* – тех *5Р-инструментов комплекса маркетинга* компании, которые имеют наибольшее значение для целевой аудитории их потребителей в целом. И тут у управленцев сразу возникла проблема: «Что выбрать? Какие факторы действительно важны для наших потребителей?». В результате, я предложил составить максимально расширенный список 5Р-инструментов по цепочке: 1.Ассортимент выпускаемой продукции, 2.Цены, 3.Место продвижения, 4.Методы продвижения, 5.Персонал.

Следующая проблема у участников обсуждения возникла с сегментированием потребителей. Нам надо было уйти от сложившегося у многих управленцев представления о потребителях «вообще», и, таким образом, перейти от *массового* к *целевому* маркетингу, чтобы более точно оценить ситуацию, сложившуюся на территории продаж. Требовалось рассмотрение потребителей в разрезе территорий, видов деятельности, объёма потребления, способа закупки и так далее. Некоторые из этих признаков оказались релевантными нашей задаче анализа, остальные мы исключили из рассмотрения.

Работа по определению сегментов потребителей заняла у нас не один час. Понимая, что некоторые участники обсуждения всё же не очень хорошо представляют себе своих потребителей, я попросил «нарезать» сегменты как можно «помельче», чтобы учесть возможные особенности каждого из них.

В результате, у нас получилась *таблица «Факторы маркетинга – Сегменты потребителей»*, ячейки которой управленцам необходимо было заполнить числами – *баллами*, которые выставлялись в зависимости от значимости каждого из факторов маркетинга для каждого из сегментов потребителей.

Заполнение таблиц осуществлялось управленцами сначала индивидуально, а затем в группе с обсуждением. Естественно, в ходе обсуждения между ними возникали споры, которые, также, были связаны с отсутствием у участников чётких знаний о предпочтениях и значимости тех или иных факторов маркетинга для их потребителей. Но, в результате, стали выявляться очень интересные факты. Например, оказалось, что не для всех потребительских сегментов цены на продукцию компании стояли на первом месте...

На следующем этапе нашей такой непростой, но полезной для всех, работы я попросил управленцев выделить наиболее значимых конкурентов, а затем заполнить ячейки *таблицы «Факторы маркетинга – Конкуренты»* балльными оценками в соответствии с наличием и степенью развитости каждого из факторов маркетинга у каждого из конкурентов.

В процессе выполнения данного задания у управленцев возникли явные проблемы с оценкой факторов маркетинга у конкурентов. Наша методика экспертных оценок разработана так, что для более или менее точной оценки от участников не требовалось глубоких знаний своих конкурентов. Но, всё же, что-то надо было знать.... На заполнение таблицы ушёл не один день потому, что управленцам пришлось немного пособирать информацию о своих, таких вроде бы «известных всем», конкурентах. И, в данном случае, не обошлось без споров и эмоций...

А дальше всё заработало на автомате. Балльные оценки мы подставили в формулы нашей *факторной модели INFORT.MMF-анализа территории продаж*, и, в результате обработки, участники обсуждения многое узнали. А, именно:

- наиболее и наименее сложные сегменты своих потребителей в плане их требований к комплексу маркетинга компании (*анализ сложности сегментов*);
- степень схожести сегментов с точки зрения воздействия на них инструментов маркетинга. В итоге, некоторые сегменты были объединены в кластеры (*кластерный анализ*);
- значимость факторов маркетинга для потребителей (*факторный анализ*). В результате этих расчётов была несколько скорректирована рекламная кампания, так как факторы маркетинга,

ранее считавшиеся важными для потребителей, и на которые, поэтому, делался акцент в рекламных материалах, оказались не такими и важными. И наоборот;

- **MMF-SWOT-анализ** ситуации на территории продаж: сильные и слабые стороны компании, её возможности и угрозы со стороны конкурентов в разрезе факторов маркетинга, с учётом их значимости для потребителей, наличия и степени развитости у конкурентов.

В данном случае, важно, что все оценки получили своё количественное выражение. Это дало участникам возможность в значительной степени согласовать свои мнения по большинству вопросов, и, уже без эмоций, перейти к обсуждению и принятию необходимых решений.

Процесс подготовки решения оказался полезен, как для управленцев компании, которые заметно расширили свои знания о собственном рынке, так и для меня, так как ранее я мало что знал об этой сфере деятельности. Собственно, примерно так мы и учимся...

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.
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.
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: 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.
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.
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.
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.
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.
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.
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: 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.
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: 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.
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: 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_AboutManagment.pdf.
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: 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.
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.
20. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.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.
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDMModelsEfficiency.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.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: 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.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: 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.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_IHTR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: 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.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: 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.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPurchases.pdf.
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutCategoryManagement.pdf.
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMatrices.pdf.
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotion.pdf.
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMRResearchesAndExpertScores.pdf.
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutIdeologyAndTechnology.pdf.
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheRightWay.pdf.
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutParallel&SerialManagement.pdf.
48. Степанов В. Г. О допродажах. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAdditionalSales.pdf.

49. Степанов В. Г. О моделях управления продвижением (образовательных) услуг. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutServicePromotionManagementModels.pdf.
50. Степанов В. Г. О производительности труда рабочих групп и эффекте Рингельмана. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf.
51. Степанов В. Г. О стратегии продвижения и «мёртвой петле». [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf.
52. Степанов В. Г. Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDiscipline&MilgramExperiment.pdf.
53. Степанов В. Г. О подчинении и саморегуляции. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSubmission&SelfRegulation.pdf.
54. Степанов В. Г. Об интересах и конформности. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInterests&Conformity.pdf.
55. Степанов В. Г. О принятии решений и групповом мышлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDecision-making&Groupthink.pdf.
56. Степанов В. Г. Об ассортименте и одном эффекте. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAssortment&OneEffect.pdf.
57. Степанов В. Г. О «движении вверх» и терпении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMovingUp&Patience.pdf.
58. Степанов В. Г. Степанова Т. В. **INFORT.Ассортимент+**: краткий обзор. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT.AssortmentPlus_review.pdf.
59. Степанов В. Г. О динамическом ценообразовании. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDynamicPricing.pdf.
60. Степанов В. Г. Об одном наблюдении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOneObservation.pdf.
61. Степанов В. Г. О внедрении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutImplementation.pdf.
62. Степанов В. Г. Об эффектах и методах влияния. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutEffects&MethodsOfInfluence.pdf.
63. Степанов В. Г. О психологическом тестировании, исследованиях и Исследователях. [Электронный ресурс], 2025.– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPsychologicalTestingResearch&Researchers.pdf.
64. Степанов В. Г. Об организационной структуре. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheOrganizationalStructure.pdf.
65. Степанов В. Г. О некоторых проблемах управления. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSomeManagementProblems.pdf.
66. Степанов В. Г. О формулах. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormulas.pdf.
67. Степанов В. Г. О словах. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutWords.pdf.
68. Степанов В. Г. О Shadow IT. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutShadowIT.pdf.
69. Степанов В. Г. О Счастье. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHappiness.pdf.
70. Степанов В. Г. О факторной П-модели управления продажами. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutF-modelOfManagement.pdf.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

71. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Microsoft Word. [Электронный ресурс], 2017.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Word.pdf.

72. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2017.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Excel.pdf.
73. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_BusinessAnalysis.pdf.

Программы для тестирования на сайте **INFORT Group**

74. **INFORT.Персонал: тест Струпа**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_StroopTest.xlsm.
75. **INFORT.Персонал: тест умственного развития**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_MDT.xlsm.
76. **INFORT.Персонал: интегральная оценка уровня организации и мотивации труда**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_O&M-analysis.xlsm.
77. **INFORT.Персонал: социометрический EmBI-анализ рабочих групп**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EmBI.xlsm.
78. **INFORT.Персонал: оценка WHE-стиля управления рабочей группой**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_WHE-Style.xlsm.
79. **INFORT.Персонал: психометрический тест диагностики личности Сьюзен Деллингер**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_DellingerTest.xlsm.
80. **INFORT.Персонал: тест «Как развивается Ваше предприятие?»**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EDTest.xlsx.

Монографии **INFORT Group**

81. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_1.pdf.
82. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_2.pdf.
83. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
84. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
85. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_3.pdf.
86. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_4.pdf.
87. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_5.pdf.
88. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_6.pdf.
89. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_7.pdf.

Книги и статьи **INFORT Group**

90. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
[Электронный ресурс], 2000. – URL: https://www.auditfin.com/fin/2000/4/fin_2000_41_rus_05_02.pdf.

91. М. И. 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.
92. 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.
93. 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. [Электронный ресурс], 2004. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_bibl_80411/.
94. 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.
95. 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.
96. 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. [Электронный ресурс], 2006. — URL: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003293797/.
97. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007. — с. 472-479. [Электронный ресурс], 2007. — URL: <https://www.auditfin.com/fin/2007/2/Bakanov/Bakanov%20.pdf>.
98. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. — с. 205-214. [Электронный ресурс], 2007. — URL: <https://www.auditfin.com/fin/2007/3/Stepanov/Stepanov%20.pdf>.
99. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. — 2007, №4, — с. 360-370. [Электронный ресурс], 2007. — URL: <https://www.auditfin.com/fin/2007/4/Stepanov/Stepanov%20.pdf>.
100. Степанов В. Г. MMF-анализ рынка // Аудит и финансовый анализ. — 2007, №5, — с. 370-377. [Электронный ресурс], 2007. — URL: <https://auditfin.com/fin/2007/5/Snepanov/Snepanov%20.pdf>.
101. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2007, Вып. №6, с. 60-64.
102. 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.
103. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. — Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. — 174с.
104. 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.
105. 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.
106. 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: 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/3819/>.
107. 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: 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/3820/>.

108. 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/>.

109. 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>.
110. 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>.
111. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
112. 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.
113. 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.