



Степанов Вадим Григорьевич

О подчинении и саморегуляции

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

О подчинении и саморегуляции

В статье «Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма» (см. [52]) мы подробно описали эксперимент американского социального психолога и педагога Стэнли Милгрэма, направленный на изучение такого психологического феномена, как подчинение человека под влиянием авторитета. Эксперимент дал потрясающие результаты: в зависимости от условий проведения эксперимента, от 30% до 65% испытуемых, выступая в качестве «учителей» и подчиняясь воле «Экспериментатора», послушно включали рубильник в 450 Вольт, чтобы «научить» своих «учеников» вначале запоминать предлагаемые словосочетания, а затем точно их воспроизводить.

Сами по себе результаты эксперимента могут быть интересны с точки зрения общего представления о поведении людей. Однако, для решения практических задач управления дисциплиной и производительностью труда, результаты эксперимента требуют своего более глубокого анализа.

Поэтому, мы подробно рассмотрим причины такого «необычного» поведения обычных людей, рассуждая при этом, конечно же, не с позиции социального психолога, что в нашем случае сделать просто невозможно, да и не нужно. Мы построим свои рассуждения, исходя из наших знаний в области исследований операций и менеджмента, и опыта консультационной работы с организациями по вопросам управления производительностью труда **INFORT.Персонал, @ INFORT Group, 1990-2024**.

Итак, вначале дадим наиболее простое объяснение результатов эксперимента Стэнли Милгрэма.

Иерархия и подчинение авторитету являются необходимыми условиями *организации* людей, как основы их самосохранения и развития. Уже в глубокой древности люди поняли, что для обеспечения своего существования им необходимо:

1. *объединяться* (в родовые общины), и
2. *координировать* усилия по защите своей жизни, добычи пищи, строительству жилья и пр.

Для этого общины выбирали себе *старейшин*. Это называется *вертикальным разделением труда*, и означает создание самой простой *иерархической системы* организации людей.

Члены общины *делегируют* старейшине *полномочия* координировать их действия, а он принимает на себя *ответственность* руководителя отвечать за них. Но это означало, что

1. рядовые члены общины *снимали с себя часть ответственности* за свою жизнь и свои поступки, и передавали её старейшине, и
2. *брали на себя обязательства* (ответственность) *подчиняться* старейшине, выполнять его команды, вне зависимости от своего желания.

Чтобы члены общины беспрекословно подчинялись старейшине, очевидно, было необходимо, чтобы старейшина обладал *авторитетом* среди них, то есть имел бы более высокий *статус*, который признавался бы всеми членами общины. Именно благодаря своему авторитету старейшина получал *власть формального лидера*, то есть мог оказывать *влияние* на членов общины для достижения общих целей.

В древности, когда люди жили совсем недолго, возраст являлся тем важным фактором, который влиял на статус человека, так как означал наличие у него хотя бы какого-то жизненного опыта, позволяющего руководить другими. Собственно, поэтому, руководитель общины и назывался старейшиной. Мы называем такую *форму влияния* на людей *властью возраста*.

В современном мире статус человека определяется, как правило, 1) занимаемой им должностью, 2) наличием у него высокого уровня знаний и умений, профессиональной квалификации, и 3) выдающимися особенностями его личности. Соответственно, говорят о таких формах власти, как 1) *традиционная (законная) власть*, 2) *экспертная власть* и 3) *власть харизмы* (см. [16]).

А теперь, если представить, что подобные процессы объединения людей и выстраивания взаимоотношений между ними происходили из поколения в поколение, из тысячелетия в тысячелетие, и при этом приобретали всё более и более сложный характер, то можно догадаться, что подчинение, как способ самосохранения и развития общества, заложено в современном человеке на генетическом уровне. Поэтому, уже при рождении, человек предрасположен к подчинению. А, далее, дом, детский сад, школа, техникум, ВУЗ, работа. И везде присутствуют свои авторитеты – родители, воспитатели, учителя, преподаватели, начальники разных уровней, – которые предлагаются человеку по умолчанию.

Поэтому, в течение жизни, человек постепенно приучается перекладывать ответственность за себя, за свои поступки по самым различным вопросам на других людей, которые больше знают, больше умеют, лучше понимают. На самом деле, для очень многих людей такое поведение является значимым способом своего самосохранения и развития. Собственно, поэтому они достаточно быстро и приучаются к подчинению.

Таким образом, готовность людей подчиняться авторитету никак не связана ни со страной проживания, ни с родом деятельности людей. Поэтому Стэнли Милгрэм и получал примерно одинаковые результаты, проводя свой эксперимент в разных странах и в различных условиях.

А теперь рассмотрим феномен подчинения, как модель (образец) поведения людей, несколько более глубоко, чтобы показать способы решения многих задач управления дисциплиной и производительностью труда. Кроме того, мы покажем, какое влияние на поведение работников оказывает наличие или отсутствие у организации идеологии своей деятельности (не обязательно, коммерческой), и как это влияет на успешное достижение поставленных целей.

Важнейшей *психической функцией* человека является *саморегуляция*. Саморегуляция, как процесс управления своими мыслями, эмоциями и поведением, позволяет человеку защищать и сохранять себя в окружающей его природной и социальной среде, и достигать поставленных целей. Существуют различные, как психологические, так и далеко не психологические методы эмоциональной и поведенческой саморегуляции, которые позволяют человеку снять стресс, не злиться и не истерить, а думать только о хорошем, и так далее.

Однако, в данном случае, нас интересует саморегуляция не в узком, психологическом смысле, а в более широком понимании этой функции управления, которая присуща не только человеку, но и любой иной *организованной системе*. В науках, связанных с управлением (кибернетика, исследования операций, менеджмент, информационные технологии), к организованным системам относят любые живые существа, а также технические устройства, обладающие функцией управления. Очевидно, что стабильные во времени природные, социальные и технические объединения, также, являются организованными системами.

Управлять можно как собой, так другими, поэтому саморегуляция является элементом общей функции управления, которой обладают организованные системы. *Саморегуляция* – это способность организованной системы реагировать на внутренние и внешние воздействия с целью сохранения своей внутренней структуры и сложившегося состояния.

Любая организованная система является *открытой*, то есть на неё влияют, как внутренние, так и внешние факторы. Таким образом, *поведение* – это определённая модель взаимодействия организованной системы с окружающей средой, включая её способность реагировать на воздействие внутренних и внешних факторов.

Рассмотрим **Модели саморегуляции организованных систем, @ INFORT Group, 1993-2024**, двигаясь «от простого к сложному», чтобы, во-первых, показать, что модели саморегуляции у различного рода систем в целом схожи, а, во-вторых, объяснить, каким образом и почему система выбирает для себя то или иное поведение.

Модель саморегуляции технического устройства задаётся человеком с помощью *алгоритма поведения* (см. рис. 1). Здесь мы сознательно используем термин *поведение*, чтобы унифицировать наши рассуждения безотносительно того, какого рода является организованная система.



Рис. 1 Модель саморегуляции технического устройства

Как следует из схемы на рисунке 1, *блок управления*, реализующий алгоритм саморегуляции, определяет модель поведения *блока функционирования* устройства – режим его функционирования, который, в свою очередь, передаёт *блоку контроля* информацию о своём состоянии – текущие значения определённого набора параметров, характеризующих состояние устройства. Таким образом, строится *прямая связь* между блоками устройства. Хотя блок контроля является элементом общей системы управления устройством, но на схеме он представлен отдельно, так как нам необходимо выделить функцию контроля, как важную составляющую процесса саморегуляции.

Если в результате оценки состояния устройства оказывается, что отклонение от нормы превышает заданное значение, то устройство в соответствии с алгоритмом меняет своё поведение. Информация о необходимости сохранения или изменения поведения устройства передаётся блоку управления по каналу *обратной связи*. Кроме того, у интеллектуальных устройств результаты контроля могут привести не только к изменению поведения устройства, но и скорректировать алгоритм поведения.

Модель саморегуляции человека более сложная по сравнению с техническим устройством за счёт блока управления (см. рис. 2). Из рисунка 2 видно, что «блок управления» состоит из трёх элементов – 1) ценностных установок, 2) потребностей и интересов и 3) мотивации человека, которые и задают алгоритм его поведения.

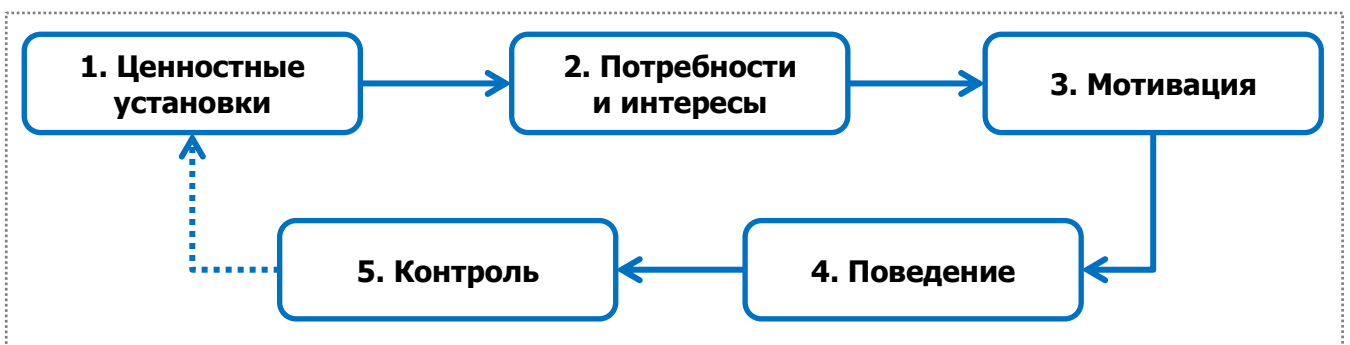


Рис. 2 Модель саморегуляции человека

Разработанная нами **Модель саморегуляции человека** включает, как элемент, *классическую модель мотивации поведения человека через его потребности*, которая лежит в основе *содержательных теорий мотивации* (см. [33]). Напомним суть классической модели мотивации.

Человек испытывает *2. Потребность*, когда он ощущает недостаток чего-либо. Это *3. Побуждает (Мотивирует)* его на определённое *4. Поведение (Действия)* для достижения желаемого *результата*, как средства удовлетворения своей потребности. Человек оценивает результат своего поведения (*5. Контроль*), и, в зависимости от того, принёс ли результат ему полное или частичное удо-

влетворение, или же неудовлетворение, человек корректирует свои потребности, мотивы и своё поведение.

Таким образом, в классической модели мотивации отсутствует, на наш взгляд, очень важный элемент – *ценностные установки* человека, что приводит к неправильным представлениям о принципах формирования его потребностей. В частности, в статье «О потребностях и производительности труда» (см. [33]) мы уже затрагивали эту проблему, рассматривая *пирамиду потребностей* американского психолога Абрахама Маслоу, лежащую в основе его *теории иерархии потребностей*.

Пирамида потребностей носит чисто теоретический характер и никак не объясняет многие реальные ситуации, например, когда совсем небогатые люди активно занимаются своим образованием и духовным развитием, а достаточно обеспеченные люди всю свою жизнь так и остаются на низших ступенях пирамиды Маслоу, ограничиваясь удовлетворением своих первичных потребностей сугубо материального характера.

Мы убеждены, что подобные теории не работают на практике потому, что в них не учитываются ценностные установки человека. Но, прежде чем продолжить наши рассуждения, уточним некоторые важные понятия.

Ценности – это социально одобряемые и разделяемые большинством людей в обществе, социальной группе или организации представления о значении в их жизни различных вещей и явлений духовного и материального характера. Ценности, как правило, стабильны во времени, не подвергаются сомнению и служат эталоном, идеалом для людей.

Ценностные установки – это суждения отдельных людей о тех или иных ценностях, их индивидуальное отношение к конкретным ценностям и выбор их в качестве *нормы поведения*. У каждого человека имеется своя *система ценностных установок*, которая формируется в детстве, и может с годами меняться под влиянием различных факторов.

На формирование и развитие ценностных установок человека на различных этапах его жизни оказывают влияние родители, учителя, друзья, коллеги по работе, представители его референтной¹ группы, возникающие жизненные ситуации и перемены в жизни, присутствующие в обществе идеи социального, экономического и политического характера.

Таким образом, понятие ценности связано с определённой группой людей или обществом в целом, а ценностные установки – с конкретным человеком. Кроме того, ценностные установки человека намного более динамичны, нежели ценности. И, именно, *ценностные установки человека формируют структуру его потребностей материального, социального и индивидуального характера* (см. [33]).

Влияние ценностных установок человека на его потребности сразу объясняет все ситуации, с которыми мы сталкиваемся в жизни, и которые не может объяснить теория иерархии потребностей А. Маслоу.

Уникальная для каждого человека структура потребностей оказывает влияние и на структуру его *интересов*, под которыми понимается осознанное и целенаправленное отношение человека к объектам, связанным с его потребностями.

Скажем, у голодного человека интерес вызывает бутерброд, а у стремящегося к знаниям – книга. У предпринимателя, желающего развивать свой бизнес, интерес вызывает новая территория продаж, а у чиновника, стремящегося заработать, – «хлебная» должность.

Модель саморегуляции человека означает, что 1. *Ценностные установки* человека задают *принципы и нормы жизни*, которые формируют соответствующие 2. *Потребности* и связанные с ними *интересы*, которые, в свою очередь, 3. *Мотивируют* человека к определённому 4. *Поведению*. Человек оценивает результаты своего поведения (5. *Контроль*). Эта оценка приводит его к пониманию необходимости сохранения или пересмотра своих ценностных установок и, далее, потребностей, мотивации, поведения. И так далее. Цикл замкнулся.

¹ *Референтная группа* – социальная группа, которая служит для индивида своеобразным стандартом, ценностным ориентиром, источником формирования его ценностных установок, принципов и норм поведения.

Обратим внимание, что в *классической модели мотивации поведения человека через его потребности*, объективно, не может быть эффективной оценки человеком своего поведения, так как в этой модели нет норм поведения, которые определяются ценностными установками, но никак ни потребностями человека. Но, в таком случае у человека фактически отсутствует полноценная функция самоконтроля, а значит и функция саморегуляции. В **Модели саморегуляции человека** функция контроля играет важную роль, так как именно уровень самоконтроля у человека влияет и на его поведение в целом, и на уровень его подчинения влиянию других людей.

«Поставьте под контроль то, как человек интерпретирует свой мир, – и вы сделаете значительный шаг к контролю над его поведением».

Стэнли Милгрэм

А теперь перейдём к основной части наших рассуждений и рассмотрим две ситуации, для которых характерно подчинение: «Человек – Человек» и «Человек – Организация». Сразу отметим, что в дальнейшем речь пойдёт о, более или менее, взрослом (18+) человеке, имеющем вполне сформированную систему ценностных установок.

I. «Человек – Человек»

Поведение человека зависит от *уровня развития и степени стабильности* системы его ценностных установок, на которую влияют многие факторы:

- возраст;
- особенности личности – психотип, уровень коммуникативных и когнитивных способностей;
- уровень воспитания и образования, профессиональных знаний и умений;
- степень динамики развития личности в отдельные периоды жизни;
- жизненные обстоятельства, изменения в жизни;
- влияние различных идей, присутствующих в обществе.

И если основными факторами неразвитости системы ценностных установок у взрослого человека являются особенности его личности, недостатки воспитания и образования, то фактором нестабильности ценностных установок является *динамика его жизни*.

Изменения, происходящие в личной жизни и в карьере человека, изменения его материального и социального положения, изменения экономической и социально-политической обстановки в обществе, заставляют человека, так или иначе, но периодически пересматривать свои ценностные установки. Возникающая при этом нестабильность в его восприятии тех или иных ценностей, смена жизненных ориентиров, так же, как и неразвитость системы ценностных установок, формирует у человека чувство *неуверенности* в своём поведении.

Это связано с тем, что если человек в какой-то период времени не сумел сформулировать для себя чётких норм поведения в определённых ситуациях, то у него просто отсутствует основа для оценки своего поведения – у него оказывается низкий уровень самоконтроля и, как следствие, низкий уровень саморегуляции. Такому человеку сложно принимать правильные решения – он может совершать необдуманные, противоречащие здравому смыслу и даже опасные для себя и других людей поступки.

Неуверенность в своём поведении формирует у человека *неуверенность в себе*, приводит к постоянному *нервному напряжению и чувству страха*, причинами которого могут быть чувство одиночества, отверженности, подавленности, ощущение собственной неадекватности, низкая самооценка и неуверенность в том, что он может чего-либо достичь самостоятельно.

Подобная «слабая» система ценностных установок у человека формируют сильную потребность в *защите и помощи* со стороны других людей в достижении своих целей. То есть, человек вне зависимости от своего возраста, социального и материального положения оказывается на первой ступени пирамиды А. Маслоу. И именно эта потребность мотивирует его к соответствующему поведению.

Обозначим человека с низким уровнем саморегуляции, как «ч», и опишем его возможные состояния и модель поведения. Сразу отметим, что в этой «слабости» ценностных установок человека нет ничего унижительного или плохого, если, конечно, его поступки не противоречат нормам социального поведения. Более того, фактически все люди, так или иначе, в течение своей жизни становятся человеком «ч», причём, неоднократно.

Человек «ч», находясь в *автономном* (неподчинённом) состоянии, сам в ответе за себя и должен в полном объёме контролировать свои эмоции, свои мысли и своё поведение. Человек «ч» в автономном состоянии чувствует себя неуютно, ощущает свою незащищённость, невозможность самостоятельно достичь желаемых целей, вне зависимости от того, носят они позитивный или негативный характер. Поэтому он ищет внешнего регулирования (контроля) со стороны какого-либо индивида с более высоким уровнем саморегуляции – «сильной личности», человека «Ч», который будет регулировать не только свои, но и его мысли, эмоции, поведение. То есть, он стремится к переходу в *агентное* состояние, при котором человек перестает рассматривать себя, как действующего самостоятельно, и становится агентом влияния авторитета, которому готов подчиняться. Стэнли Милгрэм называл такой переход «агентным сдвигом».

Таким образом, человек с низким уровнем саморегуляции, как правило, легко подпадает под влияние авторитета и с удовольствием подчиняется ему. В данном случае, статус авторитета связан с его более высоким уровнем саморегуляции, хотя агент влияния будет объяснять своё подчинение самыми разными причинами, как рационального, так и эмоционального характера.

Очевидно, что ценностные установки человека могут, как, в целом, совпадать (не противоречить) ценностям общества, социальной группы или организации, в которой он работает, так и идти в разрез с этими ценностями. Тогда, в первом случае, мы получаем человека «Ч+» («ч+»), а, во втором, – «Ч-» («ч-»), и здесь могут быть следующие варианты подчинения:

- 1) «ч+ – Ч+»;
- 2) «ч- – Ч+»;
- 3) «ч+ – Ч-»;
- 4) «ч- – Ч-».

Понятно, что знаки «+» и «-» будут принципиально по-разному характеризовать одного и того же человека, если его ценностные установки рассматриваются в сопоставлении с ценностями организации, социальной группы или общества в целом. В первом случае знак «-» будет означать, что человек просто не подходит данной организации, во-втором, – что человек «выпадает» из данной социальной группы, а, в-третьем, – что он опасен для общества.

Во всех случаях, находясь в агентном состоянии человек «ч» заметно теряет свою индивидуальность. «Оказавшись в агентном состоянии, человек перестает быть самим собой. Он обретает качества, которые обычно ему не свойственны», – отмечает Стэнли Милгрэм, анализируя результаты своего эксперимента в книге «Подчинение авторитету. Научный взгляд на власть и мораль».

В подобных ситуациях обычно говорят: «Как он изменился (она изменилась), после того, как они начали (дружить, встречаться, работать) вместе...». Это означает, что «ч» попал под влияние «Ч», оказался в агентном состоянии и перестал быть самим собой.

При 1) и 4) вариантах подчинения, подобные изменения у человека «ч» носят характер развития и (или) стабилизации его ценностных установок, в первом случае, в позитивном, а, во втором, – в негативном направлении. При 2) и 3) вариантах изменения носят кардинальный характер, соответственно, в лучшую и худшую сторону.

Однако, при любых вариантах, *результатом подчинения является потеря ответственности человеком «ч»*. И эта потеря с течением временем может не позволить ему стать человеком «Ч». Вот что пишет по этому поводу Стэнли Милгрэм: «Самое серьезное последствие агентного состояния состоит в том, что человек ощущает ответственность перед авторитетом, но не ощущает ответственности за характер поступков, совершаемых по указанию свыше. Мораль не исчезает, а лишь обретает иную направленность: подчиненный испытывает стыд или гордость в зависимости от того, насколько точно выполнил распоряжения авторитета».

И ещё одна важная деталь. В диалогах «ч – Ч» – детей и их родителей, учащихся и преподавателей, работников и их начальников, мы часто слышим *просьбу* выполнить те или иные действия. Ошибка! Этого недостаточно. Агентное состояние человека – это только потенциал подчинения. Требуется *команда*. Приказ включает 1) *определение действия* и 2) *требование выполнить его*. *Просьба* – это определение действия, но не требование его выполнения.

«Приказы ведут к конкретным актам подчинения. Агентное состояние – это состояние ума, которое увеличивает вероятность подчинения. Подчинение же – поведенческий аспект данного состояния. Человек может пребывать в агентном состоянии, но в отсутствие команды не имеет необходимости подчиняться» (Стэнли Милгрэм).

II. «Человек – Организация»

Попадая в организацию (детский сад, школу, ВУЗ, на предприятие), человек автоматически переходит из автономного в агентное состояние. Таким образом, человек, вне зависимости от уровня саморегуляции, вынужден подчиняться людям, которые считаются авторитетами только потому, что занимают определённые (более высокие) должности.

В организации основной формой влияния на людей, как правило, является законная власть, которая может подкрепляться экспертной властью, властью харизмы и властью возраста. В то же время, например, в основе авторитета учителя и готовности школьников ему подчиняться, лежит далеко не статус его должности (скорее всего, даже наоборот), а знания и опыт, возраст и личные качества учителя.

В ситуации «Человек – Организация», автоматический переход человека в агентное состояние совсем не предполагает его беспрекословного подчинения авторитету всегда и во всём. Как только человек покидает организацию, он выходит из агентного состояния и, поэтому, ему не требуется подчиняться авторитету.

К примеру, ситуация «Человек – Организация» возникает, когда мы заходим в салон автобуса. Ценностные установки большинства людей заставляют их беспрекословно подчиняться требованиям водителя и кондуктора. Подчинение авторитету водителя и кондуктора связано с их должностями и более высоким статусом по сравнению с любым пассажиром, но только в автобусе. Их власть и необходимость в подчинении исчезает, как только люди выходят из автобуса, то есть из агентного состояния.

В ситуации «Человек – Организация», важным фактором, влияющим на степень готовности человека подчиняться, а значит и на дисциплину, и на производительность труда, является соотношение между уровнем саморегуляции человека и уровнем саморегуляции организации. **Модель саморегуляции организации** задаётся схемой, представленной на рисунке 3.

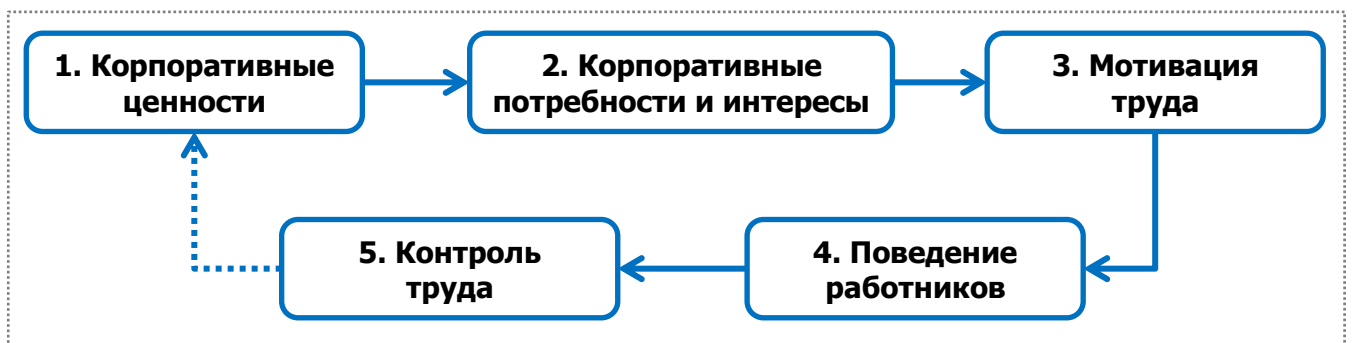


Рис. 3 Модель саморегуляции организации

Это означает, что руководство организации, исходя из своих собственных ценностных установок, формулирует *корпоративные ценности* – принципы и нормы деловых отношений и поведения работников, как внутри организации, так и при взаимодействии с её внешней средой. Ценности организации, а также её *история* и *миссия*, которые дополняют, обосновывают и усиливают значимость корпоративных ценностей, называются *драйверами организации*. Драйверы являются важ-

нейшим элементом *идеологии* организации, как основы для эффективного управления её деятельностью.

Ранее мы уже отмечали значимость драйверов организации (предприятия) для успешного позиционирования и продвижения её торговой марки на рынке (см. [31], [32], [34], [45], [46], [47]). В данном же случае, мы обосновываем их необходимость с точки зрения обеспечения высокого уровня саморегуляции организации.

Чётко сформулированные *ценности* организации, определяют её *корпоративные потребности и интересы*, связанные с дисциплиной и производительностью труда, и позволяют выстроить единую систему *мотивации и контроля* трудового поведения работников на всех уровнях иерархии управления.

В данном случае, система мотивации и контроля труда работников направлена на стимулирование их к выполнению корпоративных стандартов и норм поведения, соблюдению дисциплины труда и исполнительской дисциплины, как основы для роста производительности труда. Соответствующим образом определяется и набор *ключевых показателей эффективности* труда (KPI) работников. Таким образом, здесь мы говорим о составляющей общей системы мотивации и контроля, которая должна быть гармонично в неё встроена.

Именно таким подходом мы руководствовались, разрабатывая *систему денежной мотивации персонала INFORT.Зарплата*, в которой, наряду с коммерческими показателями, характеризующими работу персонала в Маркетинге, Продажах и Закупках, имеется возможность использовать любые балльные шкалы для оценки уровня дисциплины труда, профессиональной квалификации работников, соблюдения ими установленных в организации стандартов ценностного характера.

Тогда, саморегуляция организации будет заключаться в своевременной реакции на отклонения в поведении работников от установленных стандартов трудовой деятельности, соответствующих корпоративным ценностям.

Предположим, что руководство чётко сформулировало ценности своей организации. Корпоративные ценности подкреплены историей и миссией организации, и обязательно доводятся до работников в период их вхождения в должность, то есть с первых дней их работы в организации. Также, в организации выстроена соответствующая система мотивации и контроля труда работников. Таким образом, будем считать, что саморегуляция организации находится на высоком уровне. Обозначим такую организацию, как «О». В противном случае, организацию обозначим, как «о».

Рассмотрим частные случаи подчинения «Ч – О» и «ч – О», где в качестве «Ч» («ч») выступает работник организации, а знаки «+» и «-» означают, соответственно, совпадение (непротиворечивость) и не совпадение (противоречивость) ценностных установок работника и ценностей организации.

Если человек «Ч+», то организация получает работника, который соблюдает и дисциплину труда, и, как правило, исполнительскую дисциплину. В этом случае, подчинение авторитету (руководителю) носит естественный позитивный характер. Работники «Ч+» являются той силой, которая позволяет организации достигать своих целей. Поэтому, работник «Ч+» – это, по определению, *ключевой работник* организации (см. [8]). А если, по каким-то причинам, это не так, если руководитель не «заметил» работника «Ч+», то организация теряет во многих аспектах своей деятельности. Потому, что работника «Ч+» не так-то легко и найти.

Если же работник «Ч-», то, как правило, уже с первых дней его работы возникают конфликты, которые выражаются, в том числе, и в явном неприятии любых авторитетов. Таким образом, ни о каком реальном подчинении и высоком уровне дисциплины труда речи идти не может. Работник «Ч-» может быть квалифицированным и опытным специалистом, но, в данном случае, его профессиональные качества не имеют значения – он не приемлет корпоративных ценностей и будет активно сопротивляться предъявляемым к нему требованиям, часто, даже не стараясь хотя бы имитировать своё подчинение.

Примеры из жизни....

Работник ИТ-компании считает, что ему вполне достаточно быть просто хорошим специалистом. Он действительно классный специалист, но не стремится выстроить каких-либо позитивных деловых отношений со своими коллегами, которые, кстати, тоже неплохие специалисты в своём деле. Он энергичен, активен, но демонстративно высокомерен, и, при случае, может нагрубить, потому что «ценный специалист и всё равно не уволят». Это ценностные установки работника по отношению к окружающим его людям.

Работник торговой компании считает, что продавцу достаточно хорошо знать свои товары, любезно отвечать на возникающие вопросы покупателей об их характеристиках, и, при удачном стечении обстоятельств, аккуратно оформлять их покупки на кассе. И ничего более. Работник хорошо понимает, что может помочь покупателям в выборе наиболее подходящих им товаров и даже предложить им больше товаров, чем они выбрали. Он стоит, смотрит на покупателей, всё знает и понимает, но не помогает. Потому, что не считает нужным. Это его ценностные установки относительно сути своей работы.

Работник ВУЗа – квалифицированный и опытный преподаватель с многолетним стажем. Он человек с активной жизненной позицией и вполне коммуникабелен, публикует интересные статьи и пишет хорошие книги. Но вот он входит в аудиторию, встаёт за кафедру, достаёт учебник и начинает монотонно диктовать.... Это его ценностные установки, как по отношению к своей работе преподавателя, так и по отношению к своим студентам.

Здесь нужно учитывать, что работник «Ч-», как человек «сильный», сразу же начинает негативно влиять на других «Ч» и «ч» работников. С работниками «Ч-» и «ч-» он старается построить тесные взаимоотношения, создать неформальные группы и, по возможности, стать их лидером, чтобы активно «прокачивать» свои интересы. С работниками «Ч+» он конфликтует, а работников «ч+» стремится подавить, подчинить и переманить на свою сторону (см., также, [25]).

Поэтому, руководству организации необходимо, либо срочно скорректировать поведение работника, либо уволить, тем самым, защищая организацию от его негативного влияния на трудовой коллектив. Здесь, как раз, и становится очевидным, что наличие чётко сформулированных ценностей позволяет организации достаточно эффективно саморегулироваться, а именно, – в самые короткие сроки распознать работника «Ч-» и осуществить необходимые корректирующие действия.

В случае, если работник «ч+» или «ч-», то он будет подчиняться во всех случаях, и, скорее всего, в целом будет соблюдать дисциплину труда. Однако, если это работник «ч-», то исполнительская дисциплина у него будет «на нуле». Как правило, такие работники говорят руководителю «хорошо», «да, конечно», «сделаю», «выполню» и прочие подходящие для имитации своего подчинения слова. Но, в результате, ничего не делают в установленные сроки, и не выполняют свою работу так, как от них требуется.

Работники «ч-», так же опасны для организации, как и «Ч-», так как, во-первых, своей имитацией подчинения и соблюдением дисциплины труда вводят руководство в заблуждение относительно качества своего труда, а, во-вторых, сами стремятся к подчинению работникам «Ч-» и с удовольствием входят в создаваемые этими работниками неформальные группы «оппозиционного» характера.

Если организация является «о», то есть её руководство не сформулировало и не транслирует персоналу корпоративные ценности, то у организации, очевидно, нет и чётко сформулированных потребностей и интересов в отношении дисциплины и производительности труда. Нет и необходимой для саморегуляции единой системы мотивации и контроля труда. Но, обладает ли в таком случае организация «о» функцией саморегуляции?

Да, конечно, любая организованная система обладает такой функцией. Однако, в случае организации «о», эта функция перенесена на уровень звеньев иерархии управления и рабочих групп, то есть реализуется везде, где присутствуют связи «Начальник – Подчинённый» (см. рис. 4).

Модель саморегуляции организации «о» фактически складывается из множества представленных на рисунке 2 моделей саморегуляции работников – руководителей различных рангов. Вместо цен-

ностей организации имеется множество ценностных установок каждого из начальников, которые, стремясь обеспечить максимальное подчинение себе работников, используют различные формы влияния на них, свои методы мотивации и контроля их труда. При этом, они действуют в соответствии со своими представлениями о ценностях организации.

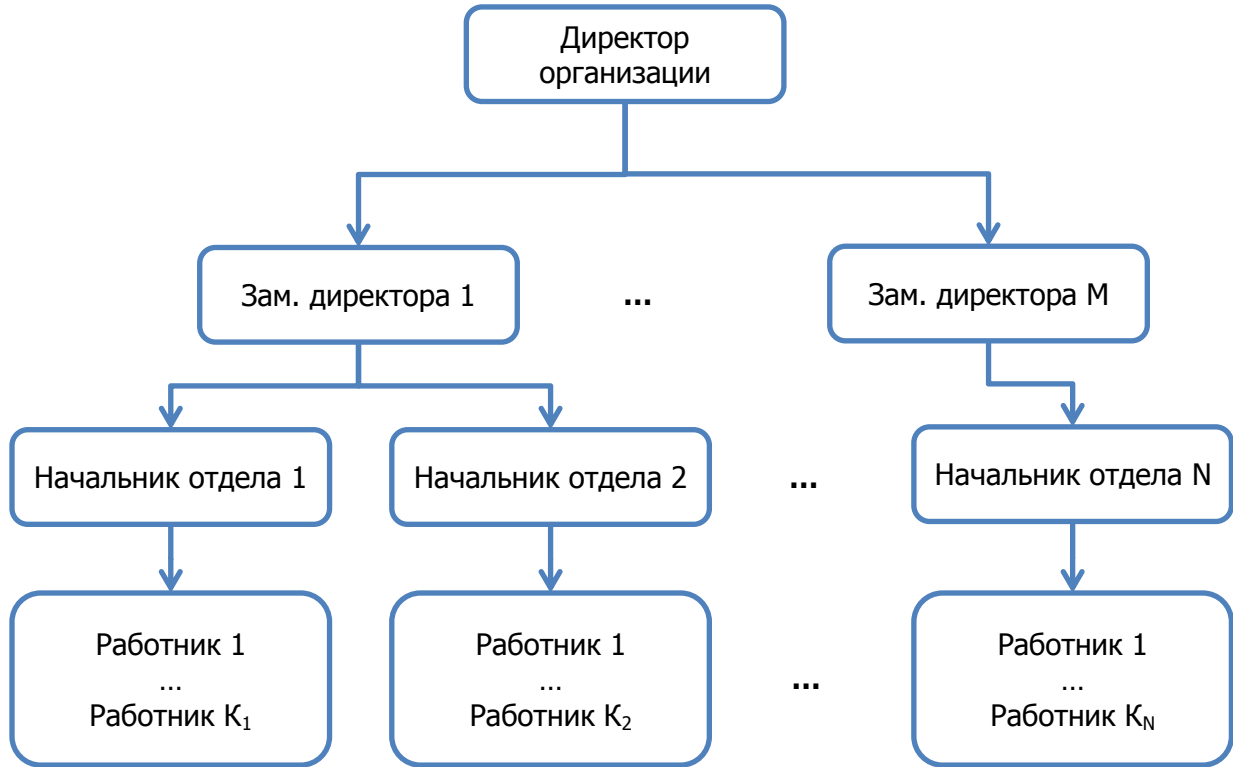


Рис. 4 Саморегуляция в условиях отсутствия сформулированных ценностей организации

Но тогда очевидно, что работники оцениваются со знаком «+» или «-» в результате сопоставления их ценностных установок не с ценностями организации, а с ценностными установками своего непосредственного начальника. Однако, ценностные установки начальника, могут совершенно не соответствовать ценностям организации.

Рассмотрим организационную структуру, представленную на рисунке 4. Если предположить, что ценностные установки директора организации тождественны её ценностям (хотя, вообще говоря, это не всегда так), то тогда ценности организации транслируются только на уровне высшего звена управления организацией М заместителям директора. Следовательно, фактически только М работников организации могут, более или менее, объективно оцениваться со знаком «+» или «-» с соответствующими выводами и корректирующими действиями в их отношении со стороны директора.

Далее, каждый из заместителей директора транслирует ценности организации, но, фактически, с учётом своих ценностных установок, так или иначе, искажая информацию в зависимости от того, кем он является: «Ч+», «Ч-», «ч+» или «ч-». Таким образом, на этом уровне иерархии управления получается М различных интерпретаций ценностей организации, плюс 1 «истинный» директорский вариант, о котором начальники отделов (руководители рабочих групп) могут только догадываться. Соответственно, оценка труда начальников отделов оказывается некорректной. В свою очередь, начальники отделов преподносят работникам свои ценностные установки, как ценности организации. На этом уровне управления количество различных интерпретаций корпоративных ценностей увеличивается уже до М + N, плюс 1 «истинный», но неизвестный работникам вариант.

Чем крупнее организация «О», чем сложнее её иерархическая структура управления, тем меньше её работники понимают её истинные ценности и цели, тем менее точна оценка их труда и ниже их

мотивация. Соответственно, тем ниже уровень саморегуляции организации. А это означает, в целом, низкий уровень подчинения, дисциплины и производительности труда. И, в данном случае, ситуацию с подчинением в организации спасает только то, что работников «ч» всегда гораздо больше, чем «Ч». Этот факт подтверждают результаты эксперимента Стэнли Милгрэма.

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&GentlemansClub.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>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.
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_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.
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://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.

Монографии **INFORT Group**

53. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
54. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
55. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
56. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
57. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
58. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
59. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
60. 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.
61. 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.

Книги и статьи **INFORT Group**

62. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
63. 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.
64. 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.
65. 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.
66. 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.
67. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
68. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
69. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.

70. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
71. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
72. 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.
73. 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.
74. 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.
75. 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.
76. 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.
77. 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.
78. 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/>
79. 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/>
80. 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/>
81. 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>.
82. 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>.
83. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
84. 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.
85. 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.