



Степанов Вадим Григорьевич

Об ассортименте и одном эффекте

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

Об ассортименте и одном эффекте

Недавно проводил презентацию наших услуг для руководителя и его заместителей крупной розничной сети. Их интересовала наша система управления **INFORT.Ассортимент** и технология перехода от товарного к категорийному менеджменту **INFORT.Ассортимент+**.

Подробно рассказал об идее управления «Экономичность → Эффективность → Конкурентоспособность», подходе к управлению ассортиментом, принципах классификации товарной номенклатуры, необходимой для перехода к категорийному менеджменту, методах анализа и планирования оптимального состава и структуры ассортимента.

А затем, естественно, перешёл к финансовым результатам, которые достигаются в итоге реализации данных технологий. И, в частности, к вопросу повышения эффективности управления товарными запасами, объясняя, что правильная работа с ассортиментом позволяет заметно снизить уровень товарных запасов за счёт систематической работы по распродаже неликвидов, контроля ввода новых позиций в ассортимент, а также поддержания оптимального уровня запасов востребованных потребителями товарных позиций. Но, здесь уже требуется внедрение системы управления **INFORT.Запасы**.

И тут вдруг руководитель меня спрашивает: «Вы говорили об экономичности, о технологиях сокращения затрат. А в чём они заключаются?».

«Так, стоп!» – подумал я, – «мой собеседник не осознаёт наличия прямого влияния ассортимента на величину затрат».

Да, действительно, в моих разговорах с *лицами, принимающими решения* (ЛПР) предприятий торговли такое случалось, и не раз. Многие управленцы либо не воспринимают ассортимент в качестве значимого фактора издержек предприятия, который прямо влияет на финансовое состояние и конкурентоспособность бизнеса, либо просто не задумываются об этом. Поэтому, вначале, небольшой катехизис по теме.

Различные товары и товарные категории обладают особенностями, как в плане спроса, так и в плане своей логистики – порядка закупки, доставки, хранения, обработки и прочего. Поэтому, вполне очевидно, что общий уровень расходов на закупку товаров и логистику будет зависеть от состава и структуры ассортимента предприятия, которые, в свою очередь, определяются отраслевыми и организационными особенностями предприятия и его ассортиментной политикой.

Далее, необходимо учитывать, что товарные запасы являются наименее ликвидными оборотными активами предприятия. Поэтому, их доля в оборотных активах не должна превышать определённого порога, значение которого зависит от соотношения оборотных активов и краткосрочных обязательств предприятия (см. [4], [40]). При превышении данного порога у предприятия начинаются финансовые проблемы – снижается его платежеспособность, растут текущие финансовые потребности, то есть потребности в кредитах и отсрочках платежей. Причём, если не предпринимать никаких мер по снижению уровня товарных запасов, то этот процесс будет носить нарастающий характер. Подобный «снежный ком» может привести крупное предприятие к *неустойчивому финансовому состоянию*, а предприятие микро, малого и среднего бизнеса (МСБ) – к *состоянию кризиса* (см. [4]).

Таким образом, имеет место следующая последовательность факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия: Ассортиментная политика → Состав и структура ассортимента → Уровень товарных запасов и расходов на логистику → Финансовое состояние предприятия.

Тогда, очевидно, что оптимизацию уровня товарных запасов и сокращение расходов на логистику необходимо начинать не с внедрения *системы управления товарными запасами*, или, проще, *системы автозаказа*, как думают многие ЛПР, а с выбора рациональной ассортиментной политики и, затем, оптимизации состава и структуры ассортимента. Потому, что ни одна система автозаказа не обеспечит желаемого эффекта без предварительной оптимизации ассортимента.

Ассортиментную политику можно назвать *рациональной*, если она основывается на правильно выбранной *стратегии продвижения* на территории продаж, которая учитывает, как сложившуюся конъюнктуру рынка, так и финансовые возможности предприятия (см. [34]). К примеру, стремление предприятий МСБ предложить ассортимент «для всех», в большинстве случаев, приводит, если не к краху бизнеса, то уж точно к заметным финансовым проблемам, так как выбор стратегии *массового маркетинга* совсем не обеспечивает массовости спроса.

Ассортимент является *оптимальным*, если его состав и структура отражает ассортиментную политику предприятия, и в сложившейся ситуации наилучшим образом соответствуют предпочтениям целевой аудитории потребителей. То есть, *оптимальный ассортимент* – понятие относительное, так как, при изменении конъюнктуры рынка и потребительских предпочтений, его состав и структура должны изменяться в рамках выбранной ассортиментной политики. Более того, если невозможно добиться необходимой оптимальности ассортимента, то ЛПР необходимо пересмотреть ассортиментную политику своего предприятия.

Понятие *оптимальный уровень товарных запасов*, также, носит относительный характер. Оптимальный уровень товарных запасов не означает какого-то предельно низкого их уровня. В торговле сложно внедрить такие, характерные для производства, логистические методы, как JIT / Just in time – «точно в срок». *Оптимальным будет считаться уровень запасов, минимально необходимый для обеспечения бездефицитной торговли заданным ассортиментом товаров*. Именно поэтому мы всегда говорим не об управлении товарными запасами, а об *управлении обеспеченностью продаж товарными запасами*.

Оптимизация уровня товарных запасов и, как следствие, величины соответствующих издержек, достигается за счёт точного прогнозирования продаж, контроля уровня запасов и планирования закупок ходовых товаров, а, также, в обязательном порядке, – за счёт отказа от закупок товаров, имеющих низкий спрос и планомерной распродажи их остатков. Только в этом случае затраты на поддержание уровня запасов, необходимого для обеспечения продаж спланированного ассортимента товаров, будут соответствовать финансовым возможностям предприятия.

Таким образом, предприятию требуется эффективная система управления ассортиментом и интегрированная с ней система автозаказа, работающая по принципу системы управления обеспеченностью продаж товарными запасами, то есть по цепи управления: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки».

В основе системы автозаказа лежит *математическая модель управления запасами*, соответствующая принятой на предприятии организации закупок. Это может быть модель *оперативного* (ежедневного) или *периодического* (как правило, еженедельного) контроля уровня запасов и расчёта объёма заказа. В системе управления **INFORT.Запасы** применяются обе эти модели управления запасами.

Представим последовательность факторов, *позитивно* влияющих на финансовые показатели *операционной деятельности* предприятия торговли: рациональная ассортиментная политика → оптимальный ассортимент → оптимальный уровень товарных запасов и соответствующих издержек → рост *оборачиваемости товарных запасов* даже при сохранении текущих объёмов продаж → рост *рентабельности (отдачи от) товарных запасов*, даже в условиях относительно невысокой рентабельности продаж.

В этой схеме, вообще не отражён тот факт, что оптимальный ассортимент, соответствующий потребностям покупателей, способствует росту спроса → росту объёмов продаж → росту финансовых показателей продаж. Однако, это факт.

Заметное влияние *негативного* характера на финансовое состояние предприятия торговли оказывает даже не столько неоптимальный по своему составу и структуре ассортимент, сколько его бессистемные изменения, происходящие в результате нерегламентированного и необоснованного ввода-вывода товаров. В данном случае, соответствующее поведение ЛПР на различных уровнях управления предприятием, на наш взгляд, носит в большей степени психологический характер. Мы называем такое поведение ЛПР *эффектом «широкого ассортимента»*.

Эффект «широкого ассортимента» является следствием *когнитивного (познавательного) искажения реальности* у ЛПР, считающего, что широкий ассортимент товаров «на любой вкус» означает удовлетворение разнообразных потребностей покупателей и, поэтому, является признаком высокого качества торгового обслуживания и эффективности маркетинга предприятия.

Идея о существовании тесной связи между широким ассортиментом и качеством торгового обслуживания внушалась нам с начала 90-х, когда в нашей стране только начали формироваться рыночные отношения. И подкреплялась эта идея нашими воспоминаниями о тотальном дефиците товаров в 70-е-80-е годы. Счастливчики, которым в то время довелось побывать за границей, рассказывали «несчастливчикам» о прилавках даже небольших магазинов, ломящихся от всевозможных товаров. Но, они не рассказывали, да и не могли рассказать им о том, какое количество подобных магазинов закрывалось из-за этого самого обилия товаров. Потому, что только крупные торговые организации могут позволить себе таким образом решать задачу качества торгового обслуживания, когда очевидные издержки, связанные с поддержанием широкого ассортимента, нивелируются *эффектом масштаба бизнеса* и преимущественным положением таких организаций, как участников своих каналов дистрибуции (см. [42]).

Предположение, что широкий ассортимент товаров означает высокое качество обслуживания потребителей, будет верным только в том случае, если в течение заданного периода времени продаётся хотя бы 70%-80% товарной номенклатуры. Для каждой товарной отрасли характерен свой такой оценочный период. Для ассортимента большинства товаров народного потребления период времени, выбираемый для оценки доли продаваемых товаров (SU) от общего количества товаров ассортимента предприятия (SKU) равен календарному месяцу (см. [41]). Для ассортимента сложных по своим функциональным, физическим или финансовым свойствам товаров этот период может быть более длительным.

Если же, наоборот, большая часть товаров не продаётся, то это уже не высокий уровень качества торгового обслуживания. Если большинство предлагаемых предприятием товаров потребителям по каким-то причинам не нужно, то, очевидно, ассортимент не является оптимальным, соответствующим их потребностям. И тогда маркетинг предприятия нельзя назвать эффективным.

Причин отсутствия спроса может быть множество: не та цена, не то качество, не та торговая марка, не та частота потребления товаров. Но, в результате, потребители не становятся покупателями – и это неприятный для предприятия факт. Более того, если в торговой точке потребители не находят для себя возможности приобрести необходимые им товары, если предприятие предлагает им не тот ассортимент, то ценность такого предприятия для потребителей оказывается невысокой. Таким образом, предприятие теряет свою социальную значимость и, как следствие, свой экономический потенциал.

Проявление эффекта «широкого ассортимента» (в кавычках) характерно, как правило, для предприятий торговли, которые предлагают действительно широкий ассортимент (без кавычек) товаров в сотни и тысячи наименований, но у которых нет поставленной *системы IN-OUT-управления*.

IN-OUT-управление – это управление процессом ввода-вывода товаров по замкнутой цепи: контроль (учёт и анализ) состава и структуры ассортимента → планирование ввода-вывода товаров → организация процесса → мотивация персонала, отвечающего за ввод-вывод товаров → контроль....

Система IN-OUT-управления является элементом системы управления ассортиментом предприятия. Поэтому, процедуры ввода-вывода товаров осуществляются в соответствии с регламентом, установленным для выполнения процедур управления ассортиментом в целом. Мы рекомендуем

осуществлять ввод-вывод товаров на основе данных структурного анализа продаж ассортимента не чаще, чем раз в месяц. За это время можно достаточно хорошо проработать вопросы, в первую очередь, связанные с вводом новых позиций в ассортимент: обосновать необходимость ввода товаров (будут ли они взаимодополняющими или взаимоисключающими по отношению к уже присутствующим в ассортименте товарам), оценить потенциальный спрос, рентабельность их продаж и уровень обеспеченности продаж новых товаров необходимыми запасами.

В связи с вышесказанным, можно отметить одну интересную деталь: если предприятие предлагает (производит, продаёт) достаточно узкую номенклатуру товаров, то каждое изменение ассортимента в сторону его расширения или сужения, является для него достаточно ответственным шагом. Шагом, который, как правило, связан с серьёзной предварительной проработкой данного вопроса, в том числе, проведением исследования рынка и чётко отлаженной процедурой принятия решения, регламентированной, как по времени, так и по составу участников *группы поддержки принятия решений* (ППР). Потому, что иначе такое предприятие долго не просуществует. В то же время, у большинства торговых предприятий МСБ, предлагающих ассортимент товаров в сотни и тысячи позиций, какой-либо чётко поставленной системы IN-OUT-управления ассортиментом, как правило, нет. И это тоже связано с указанными выше представлениями ЛПР о широком ассортименте, и их соответствующим поведением.

Действительно, у предприятия торговли в этом плане имеется определённый «запас прочности»: ввод-вывод относительно небольшого количества товаров не так заметен «на глазок» и по своим масштабам, и по своему влиянию на результаты работы предприятия. Однако, этот «запас прочности» не бесконечен даже у крупного торгового предприятия, не говоря уже о предприятии МСБ.

Итак, в условиях отсутствия на предприятии поставленной системы IN-OUT-управления, если у ЛПР в ассортименте тысячи позиций, то ввести ещё десяток-другой товаров для него *психологически* не представляется серьёзной задачей, требующей больших раздумий. Точно так же, как и забыть про существование на остатках товаров, на которые уже давно нет спроса. «Продаются – хорошо, не продаются – не беда, привезём ещё, заменим» – такое отношение ЛПР к товарам и соответствующее его поведение приводит к фактически бессистемному вводу «чего-то новенького» и выводу неликвидных товаров посредством их «забывания». Это и есть эффект «широкого ассортимента». Возможно, что ЛПР считает, что поддерживает широкий ассортимент и удовлетворяет потребности своих покупателей, но, в действительности, он только формирует широкий ассортимент (без кавычек) неликвидов, создавая финансовые проблемы для своего предприятия.

Эффект «широкого ассортимента» является вполне естественным результатом отсутствия на предприятии системы IN-OUT-управления и, в этом случае, не может быть никак устранён. Слишком большое количество объектов управления (товаров) без наличия у человека (ЛПР) специальных технологий управления этими объектами, заставляет его упростить своё поведение по отношению к ним в аспекте всех функций управления – планирования, организации, мотивации и контроля, что и приводит к эффекту «широкого ассортимента».

И в заключении, ещё об одном когнитивном искажении реальности у ЛПР, с которым мы достаточно часто сталкиваемся в своей работе, и которое называется *генерализацией*.

В общем случае, *генерализация* – это необоснованное обобщение человеком частных, единичных случаев, которые он возводит в ранг закона и начинает руководствоваться им в своей жизни. К примеру, «Я не смог сдать экзамен – значит я ни на что не способный неудачник» или «Я заключил уже две сделки – значит я успешный продавец».

В контексте управления в целом, *генерализация* – это тенденция делать обобщения на основе ограниченного объёма информации и применять эти обобщения для принятия решений в различных ситуациях, не обращая внимания на детали. В случае же управления ассортиментом это когнитивное искажение у ЛПР тесно связано с эффектом «широкого ассортимента». Генерализация проявляется, например, в таких ситуациях, когда решение о вводе нового товара принимается не после серьёзного обоснования необходимости его присутствия в ассортименте, а основываясь на

словах продавца, что «вот этот товар у меня постоянно спрашивают, а его у нас нет...». Хотя, в реальности, товар за последние месяцы спрашивали только один-два покупателя.

В данном случае, с генерализацией, как и с эффектом «широкого ассортимента», имеет смысл бороться, очевидно, не психологическими методами – мы не психологи и, тем более, не психиатры. Данные когнитивные искажения устраняются у соответствующих должностных лиц только посредством внедрения эффективных методов планирования и контроля состава и структуры ассортимента, регламентов, определяющих порядок ввода-вывода товаров и методов стимулирования участвующих в данных процедурах работников предприятия.

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.
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.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

56. 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.
57. 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.
58. 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.

Монографии **INFORT Group**

59. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
60. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
61. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
62. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
63. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
64. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
65. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
66. 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.
67. 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**

68. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.

69. М. И. Баканов, В. Г. Степанов Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
74. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
75. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
76. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
77. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
78. 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.
79. 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.
80. 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.
81. 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.
82. 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.
83. 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.
84. 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/>
85. 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/>
86. 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/>

87. 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>.
88. 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>.
89. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
90. 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.
91. 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.