



Степанов Вадим Григорьевич

О Δ -модели управления

Тула – Санкт-Петербург – 2022

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 Δ -модели управления

Как правило, в теории и практике управления для упрощения понимания общих принципов и методов решения управленческих задач используются абстрактные модели. *Абстрактная модель* – это некий идеальный образ, схема, представление о реальном объекте, который упрощает его понимание и позволяет сконцентрироваться на главном.

Подобные модели в своей работе используем и мы. Аккумулируя опыт различных специалистов по управлению в сфере коммерции и маркетинга, опираясь на собственный многолетний опыт работы, мы построили систему моделей для решения различных задач управления, которую назвали **Δ (дельта) – моделью управления** (© **INFORT Group, 1998-2022**).

Графически Δ -модель управления изображается как совокупность правильных треугольников, связанных с локальными задачами управления (см. рис. 1). В углах каждого треугольника располагаются *базовые элементы*, характеризующие объект (задачу, функцию) управления, позволяющие понять суть управленческой задачи и принципы её решения.

Правильные формы треугольника означают равную значимость базовых элементов для целей управления, а стрелки на сторонах треугольника показывают направление взаимного влияния элементов (влияние циклично и осуществляется по часовой стрелке). Такая схема соответствует принципам *процессного подхода к управлению* (см. [48]) и **концепции последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2022** (см. [2], [34]).

Например, для описания структуры информационного обеспечения управления предприятием, мы используем **информационную Δ -модель управления** (см. рис. 1). В данной модели **информационный треугольник** включает три типа информации: *плановую, учётную и аналитическую* (мы уже говорили об этом, обсуждая технологии управления, см. [49]). При этом, как видно из рисунка 1, для каждого типа информации можно построить свой информационный треугольник.

Для построения модели мы применяем *правило трёх элементов*, которое означает, что необходимо и достаточно выделить только три базовых элемента, которые и будут характеризовать объект (задачу) управления. Тогда, если вы выделили, скажем, пять элементов, то два из них обязательно будут зависеть от трёх остальных. Уточняйте! Если же вы выделили только два элемента, то третий точно потеряли. Ищите!

К примеру, **треугольник плановой информации** на рисунке 1 включает три базовых элемента: *цели, задачи, ресурсы*. Эти элементы рассматриваются, как различные виды плановой информации, связанной с функцией планирования и принятием соответствующих решений.

Так вот, наивный управленец ставит перед своими подчинёнными только цели (так как нашёл пока только один базовый элемент), и поэтому планы не выполняются по определению. Более опытный управленец ставит уже не только цели, но и определяет соответствующие задачи, которые требуется решить для достижения этих целей. Однако при этом он забывает про необходимость спланировать ресурсы – временные, трудовые, финансовые, материальные, которые позволят решить поставленные задачи. Поэтому и в этом случае планы либо не выполняются, либо выполняются не в полном объёме.

Грамотный управленец определяет и цели, и задачи, и необходимые для их реализации ресурсы. Причём, если он понимает, что ресурсов недостаточно для выполнения тех или иных задач, то он возвращается строго по часовой стрелке и корректирует вначале цели, а затем задачи.

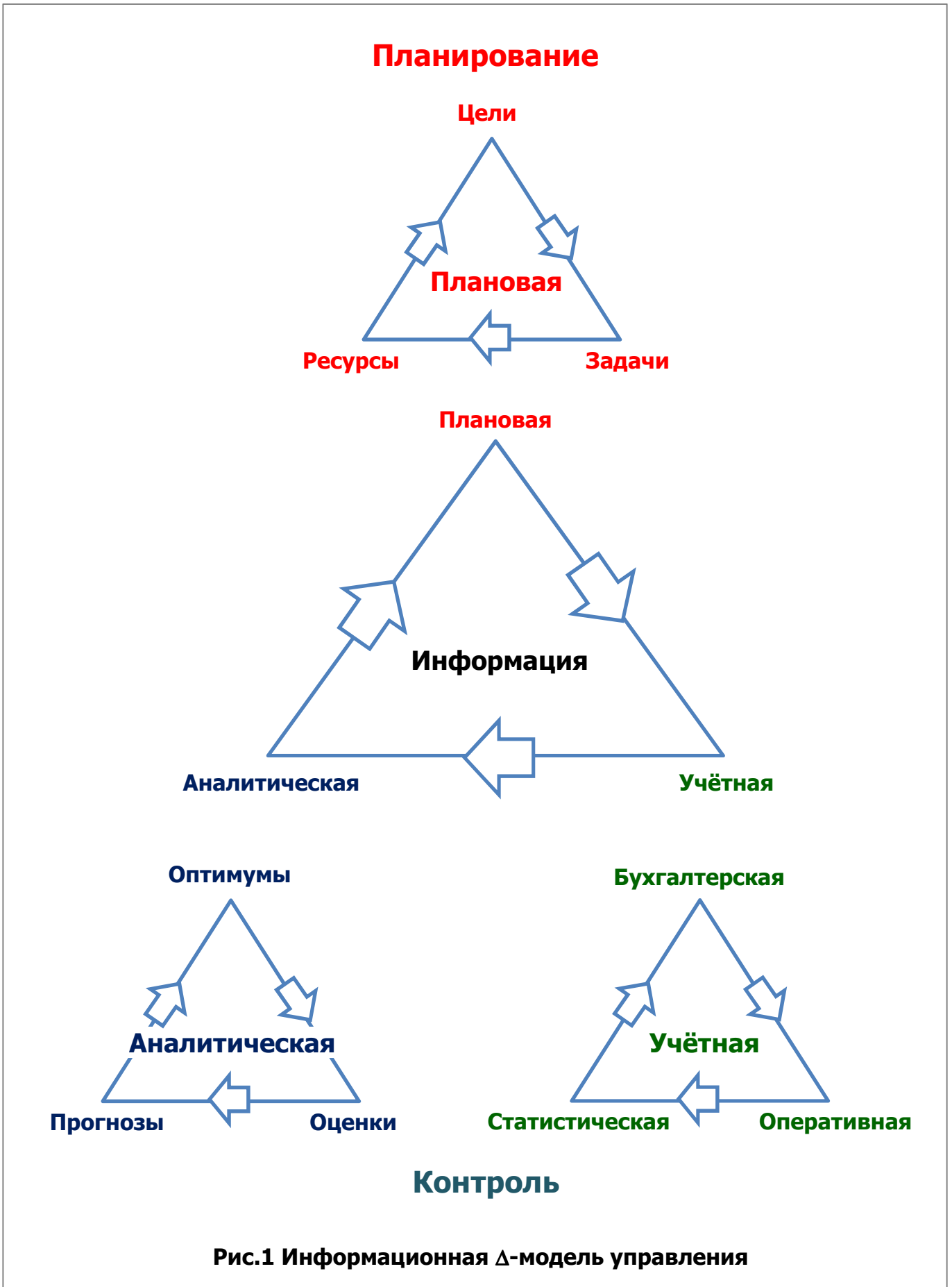


Рис.1 Информационная Δ-модель управления

Функция *контроля* предполагает реализацию двух информационных задач – *учёта* и *анализа* состояния объекта управления (см. [49]). При этом, **треугольник учётной информации** даёт нам чёткое понимание того, что *бухгалтерская* информация влияет на структуру и объём *оперативной* информации, которая дополняет её показателями управления, выражаемыми не только в стоимостных, но и в натуральных единицах. Оперативная информация – это текущая, каждодневно формирующаяся в учётной системе предприятия информация об объектах управления – товарах, работниках, контрагентах и так далее, которая выражается, как правило, нефинансовыми показателями: наименование и характеристики товарных позиций, данные о работниках и прочее.

В свою очередь, бухгалтерская и оперативная информация позволяет сформировать необходимую статистику, как информацию об итогах работы предприятия за определённые периоды времени в различных аспектах его деятельности, в том числе и итоговую бухгалтерскую (финансовую) отчётность.

Статистические данные – суммарные, средние значения, отклонения и прочие статистические значения показателей хозяйственной деятельности предприятия часто путают с аналитикой, но это не так.

Всё очень просто: аналитическая информация позволяет непосредственно принимать управленческие решения, а учётные данные нет. Статистика, с одной стороны, может включать итоговые значения тех показателей, которые не используются в управлении для принятия решений по тем или иным вопросам, а, с другой стороны, может и не включать необходимых для принятия решения показателей управления. Таким образом, статистическая информация – это только информационная основа (сырьё), необходимая для выполнения последующих аналитических преобразований и подготовки планов.

Треугольник аналитической информации позволяет, в первую очередь, расшифровать это загадочное слово «анализ», которое часто используется управленцами предприятий без понимания его истинного смысла: «мы подготовили в нашей учётной системе отчёт о продажах и теперь анализируем...». Вообще говоря, слово «анализ» переводится с греческого языка, как расчленение, разложение, разделение. И тогда спрашивается, что вы в этом отчёте такое расчленяете? Смотрите на результаты – выручку, объём продаж, валовую прибыль, и мысленно расчленяете?

Анализ – это процесс расчленения общего на составляющие, и затем их исследование: оценка, прогнозирование и оптимизация. В случае решения задач управления, анализ заключается в расчленении (конечно, с помощью формул) показателя, характеризующего экономический результат на *показатели управления*, характеризующие факторы, которые повлияли на данный результат. А затем уже выполняется исследование факторов. Так как, напоминаем, что управление – это воздействие на факторы (их планирование, контроль, организация процесса и мотивация работников), но не на результаты (см. [49]).

Соответственно, *аналитическая информация (аналитика)* – это *оценки, прогнозы и оптимумы* значений показателей управления.

Напомним. *Оценка* – это сопоставление фактического значения показателя с плановым или с фактическим значением, полученным за прошлый аналогичный по своей длительности период времени. Оценки могут быть как *абсолютными* (в рублях, единицах), так и *относительными* (в процентах, долях единицы). Оценки являются основой для построения *прогнозов* показателей на будущие периоды времени. Для расчёта оценок и прогнозов применяются статистические формулы. *Оптимальные значения (оптимумы)* показателей управления вычисляются на основе выбранного *критерия оптимизации* с применением экономико-математических формул.

Рассмотрим простой пример, обобщающий всё вышесказанное. Пусть на основе обработки оперативной информации о продажах была получена статистика физических объёмов продаж важного для предприятия товара (индикатора продаж) за T сопоставимых периодов времени: $ОП_1, ОП_2, \dots, ОП_T$.

Оценим динамику объёмов продаж с помощью абсолютного и относительного показателей:

- Абсолютный прирост: $\Delta ОП = \frac{ОП_T - ОП_1}{T - 1}$;
- Индекс роста: $Idx_{ОП} = \sqrt[T-1]{\frac{ОП_T}{ОП_1}}$.

Далее, выполняем *прогнозы* объёмов продаж на аналогичный (плановый) период времени T+1:

- с учётом линейного тренда: $ОП_{T+1 \text{ лп}} = ОП_T + \Delta ОП$;
- с учётом нелинейного тренда: $ОП_{T+1 \text{ нлп}} = ОП_T \times Idx_{ОП}$.

Обратим внимание на то, что для выполнение расчётов нам необходимы только значения $ОП_1$ и $ОП_T$. Остальные значения $ОП_2, \dots, ОП_{T-1}$ могут использоваться для наглядного графического представления динамики объёмов продаж и оценки правильности прогнозов.

Как правило, применение формулы линейного тренда даёт более «спокойный» прогноз по сравнению с нелинейным прогнозом. Если прогнозы близки по значению, то их можно усреднить. Если же прогнозы существенно различаются, то целесообразно увеличить объём статистики и рассчитать прогноз на основе данных за большее количество периодов. Можно также выбрать наилучший прогноз, оценив динамику объёмов продаж с помощью графика (или вычислив показатели связи, но это уже требует знаний статистики).

Полученные данные дают нам представление о динамике объёмов продаж товара. Предположим, что данная динамика нас не устраивает – мы хотим увеличить объёмы продаж товара. Но объём продаж – это результат, которым управлять напрямую мы не можем. Поэтому воспользуемся важным фактором, влияющим на спрос – ценой на товар. Мы знаем, что данный товар – индикатор продаж и, поэтому, высокоэластичен по цене. Но, исходя из рассуждений, приведённых в [50], мы не будем совершать ошибки, и вычислять коэффициент эластичности спроса по цене на основе внутренней статистики цен на товар. Такое решение будет слишком простым и слишком неправильным. Мы будем изучать рынок.

Итак, предположим, что аналогичный товар предлагают и конкуренты предприятия. Пусть у предприятия N конкурентов. Оценим их значимость, используя какую-нибудь рейтинговую балльную шкалу оценок, например, от 1 (незначительный конкурент) до 5 (сильный конкурент). В результате мы получим рейтинговые оценки конкурентов: R_1, R_2, \dots, R_N . Далее, мы собираем актуальные цены на товар у конкурентов: Цена₁, Цена₂, ... Цена_N. Для этого мы посещаем торговые залы конкурентов и переписываем, фотографируем, запоминаем.

Далее, вычисляем *цену конкуренции* по формуле:

$$\text{Цена конкуренции} = \frac{\sum_{i=1}^N R_i \times \text{Цена}_i}{\sum_{i=1}^N R_i}, \quad (1)$$

где Σ – знак суммирования значений.

Тогда, *оптимальная цена* на товар Цена* может быть задана с учётом условия:

$$\text{Цена закупки} < \text{Цена}^* < \text{Цена конкуренции}. \quad (2)$$

Обратим внимание, что оптимальная цена – это аналитический показатель. Плановое значение цены – это результат принятия соответствующего управленческого решения по цене (наценке, скидке) и условию её предоставления покупателям.

Именно такой подход к расчёту оптимальных базовых наценок и цен мы используем в **технологии оптимального ценообразования INFORT.Цены** (© INFORT Group, 1997-2022). Расчёты выполняются по группе товаров – индикаторов продаж или по группе товаров определённой товарной категории с помощью программы, реализованной с использованием приложения Microsoft Excel. Рейтинговые оценки конкурентов формируются автоматически на основе результатов комплексного анализа характеристик их ассортимента и цен, выполняемого для данной группы товаров. Расчёт

оптимальных базовых наценок и цен на товары выполняется автоматически с учётом степени конкуренции по каждому товару, а также в зависимости от выбранной пользователем (или рекомендованной программой) стратегии поведения продавца на территории продаж.

Информационная Δ-модель управления напоминает, что нет анализа без учёта, а планирования без анализа. При этом учёт на предприятии не может существовать сам по себе, удовлетворяя только информационные потребности своей бухгалтерии, ФНС, ФСС и ФССГ.

Учёт должен быть выстроен с учётом целей и задач управления. Он должен обеспечивать формирование информации, необходимой для выполнения в полном объёме всех процедур анализа и планирования при решении задач управления предприятием. Только в этом случае на предприятии возможно полноценное управление, когда принятие важных для бизнеса решений осуществляется на рациональной (разумной) основе, а не интуитивно или опытным путём.

С другой стороны качество используемых на предприятии технологий управления в значительной степени определяется тем объёмом и структурой учётной информации, которая необходима для выполнения процедур анализа и планирования бизнес-процессов. Потому что, как уже было сказано, учёт и анализ – это две тесно взаимосвязанные информационные задачи контроля. А контроль на предприятии должен быть *ЭКОНОМИЧНЫМ*.

Экономичность – важное требование, которое обычно распространяется только на процедуры учёта. Однако оно должно в полном объёме распространяться и на процедуры анализа и планирования. Если внедрение, скажем, системы бизнес-анализа и планирования на предприятии требует существенной перестройки всей его учётной системы, но при этом учётная система в целом соответствует современным требованиям учёта, то возникает вопрос в целесообразности внедрения такой аналитической системы. Очевидно, что в данном случае система анализа и планирования должна дополнять учётную систему, создавая полноценную систему управления, а не разрушать уже существующую систему учёта.

К примеру, выполнение планово-аналитических расчётов в рамках **системы управления конкурентоспособностью предприятия торговли INFORT.Управление** (© INFORT Group, 1990-2022), включающей ряд технологий управления:

1. **INFORT.Ассортимент**: планирование и контроль оптимальной структуры ассортимента;
2. **INFORT.Ассортимент и цены**: оптимальное (динамическое) ценообразование;
3. **INFORT.Запасы**: планирование и контроль обеспеченности продаж товарными запасами;
4. **INFORT.Продажи**: планирование и контроль показателей продаж на основе факторной модели управления;
5. **INFORT.Продажи и цены**: контроль параметров покупок, планирование наценок и скидок,

вообще не требует каких-либо изменений в учётной системе предприятия.

Все расчёты, выполняемые в рамках технологий управления 1-3, основаны на использовании стандартного *отчёта о движении товаров* за отчётный период, который в том или ином виде присутствует в любой учётной системе предприятия. Различие заключается только в количестве используемых отчётных периодов и необходимых показателях, которые мы сами выбираем из отчёта. Аналогично, расчёты, выполняемые в рамках технологий управления 4-5, основаны на стандартном *отчёте о продажах* за календарный месяц, неделю, день (по чекам).

Информационная Δ-модель управления крайне важна для понимания того, как правильно сформировать состав и структуру информационного обеспечения системы управления предприятием, потому что управление – это, прежде всего, информационный процесс. А, во-вторых, как обеспечить экономичность информационной системы предприятия и при этом получать качественную (своевременную, достоверную и полную) информацию, необходимую для принятия оптимальных управленческих решений.

Другие важные составляющие **Δ-модели управления**, связанные с функциями планирования, контроля, организации и мотивации, мы рассмотрим в следующих статьях.

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. 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.
14. 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.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. 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.
21. 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.

22. 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.
23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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/>
27. 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/>
28. 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/>
29. 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>.
30. 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>.
31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. — URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. 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.
33. 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.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. — URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
35. 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.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. — URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. — URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
38. 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.

39. 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.
40. 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.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
43. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
44. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
45. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
46. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
48. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagament.pdf.
49. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
50. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
51. 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.