



Степанов Вадим Григорьевич

О принятии решений и групповом мышлении

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 принятии решений и групповом мышлении

Нам всем приходится принимать решения по тем или иным вопросам, как бытового, так и делового характера. И если эти вопросы сложны, если они создают для нас определённые проблемы, то мы, как правило, стараемся привлечь для помощи к их решению своих близких и друзей, своих коллег и подчинённых. При этом, от нас в полной мере зависит, в какой степени эта помощь будет действенной и не приведёт ли к ошибочным решениям.

Поэтому, далее, мы обратим внимание на некоторые детали организационного, психологического и информационного характера, которые позволяют человеку – *лицу принимающему решение* (ЛПР) и *ответственному за результат решения задачи*, принимать оптимальные решения по самым различным вопросам, вне зависимости от того, решает ли он бытовую проблему своей семьи или деловую проблему своей организации. В то же время, естественно, что здесь мы, в первую очередь, будем рассматривать процесс *принятия управленческих решений* в организации. Представленный материал является обобщением наших теоретических исследований и практической работы по направлению **INFORT.Консалтинг, © INFORT Group, 1990-2024.**

Начнём издалека. Когда решение задачи превращается для ЛПР в *проблему*? Тогда, когда задача является *сложной, новой* для него, и от правильности её решения многое зависит. Поэтому, *интуитивное* её решение несёт для ЛПР большие *риски*, связанные с принятием ошибочного решения. В то же время, ЛПР недостаёт необходимой *информации* в виде конкретных данных – *фактов*, которые могут прояснить для него сложившуюся ситуацию. Или же у ЛПР недостаточно информации в виде необходимых *знаний и опыта*, которые позволили бы ему выработать *принципы решения* задачи. Потому, что, во многих случаях, *знание принципов освобождает от учёта множества фактов*, и позволяет своевременно принять оптимальное решение без сбора дополнительных данных.

Итак, во всех случаях, у ЛПР недостаточно информации, чтобы принять *оптимальное решение* – *выбрать наилучшую альтернативу* на основе своего *опыта* или на *рациональной основе*, то есть в результате количественного и (или) качественного анализа сложившейся ситуации. Следовательно, в информационном плане, ЛПР оказывается в состоянии *неопределённости*, а в психологическом – в состоянии *дискомфорта*, связанного с чувством неуверенности и пониманием существующих рисков принятия ошибочного решения. Чтобы устранить этот дискомфорт, человек, *как правило*, стремится привлечь к помощи других людей, которые обладают необходимой ему информацией – опытом, знаниями и фактическими данными.

В данном случае, мы используем словосочетание «как правило» потому, что немало людей, которые в большинстве ситуаций предпочитают полагаться только на себя и самостоятельно принимают важные для себя, своей семьи или своего бизнеса решения. Такие люди принципиально против коллегиально принимаемых решений. Они не хотят тратить своё время на обсуждения, потому что, часто, просто не умеют выстраивать необходимые коммуникации с другими людьми. Они готовы (или им просто приходится) брать на себя всю ответственность за сделанный выбор. Но, насколько они, в этом случае, правильно поступают?

Конечно, есть разные по своему характеру люди и разные по своей сложности задачи. Но, всё же, чтобы ответить на этот вопрос, мы обратимся к *теории трансактивной памяти*, которая была предложена американским психологом Дэниелом Вегнером.

Трансактивная память (transactive memory) – это объединенная (групповая) память двух и более людей, которые взаимодействуют в более или менее стабильной группе – в семье, в рабочей группе, в общественном совете и пр. В соответствии с принципом синергии групповая память оказывается более эффективной, чем память каждого из членов группы в отдельности. Трансактивная память позволяет людям хранить и использовать общие знания, накопленные каждым отдельно взятым членом группы. Но особенность трансактивной памяти заключается в том, что в структурном отношении она включает не только непосредственно полезную информацию – знания членов группы, но и информацию о том, кто за какие знания отвечает.

Смысл в том, что если люди проводят довольно много времени вместе (дома, в кругу друзей или на работе), то они постепенно создают общее хранилище знаний. Причём каждому из них не требуется обладать всеми этими знаниями в полном объёме. Чтобы получить какую-либо информацию достаточно обратиться к другому члену группы. К примеру, муж знает, где лежат инструменты, а жена – где любимый набор тарелок. Один работник офиса знает, как подготовить отчёт для своего шефа, а другой – как заменить картридж в принтере. И так далее. Абсолютно также трансактивная память присутствует в группе, участники которой призваны обсудить проблему и помочь своему руководителю принять правильное решение.

Согласно теории Д. Вегнера, формирование трансактивной памяти представляет собой сложный процесс, включающий три стадии. На начальной стадии происходит накопление групповой памяти. В процессе взаимодействия члены группы начинают понимать, какими знаниями обладает каждый из них. Они задают друг для друга специализацию знаний, исходя из которой, в дальнейшем, осуществляется *хранение* информации и *извлечение* её из групповой памяти.

Итак, привлекать к обсуждению проблемы других людей и с их помощью принимать решения с учётом специализации их знаний оказывается более эффективно, чем действовать в одиночку. В то же время, в зависимости от того, каким образом ЛПР выстроит свои взаимоотношения с этими другими людьми, будет зависеть, смогут ли они помочь ему выйти из состояния дискомфорта. И, главное, помогут ли привлечённые им к решению проблемы люди принять действительно оптимальное решение. Потому, что выход ЛПР из психологического состояния дискомфорта совсем не означает, что он принял правильное решение.

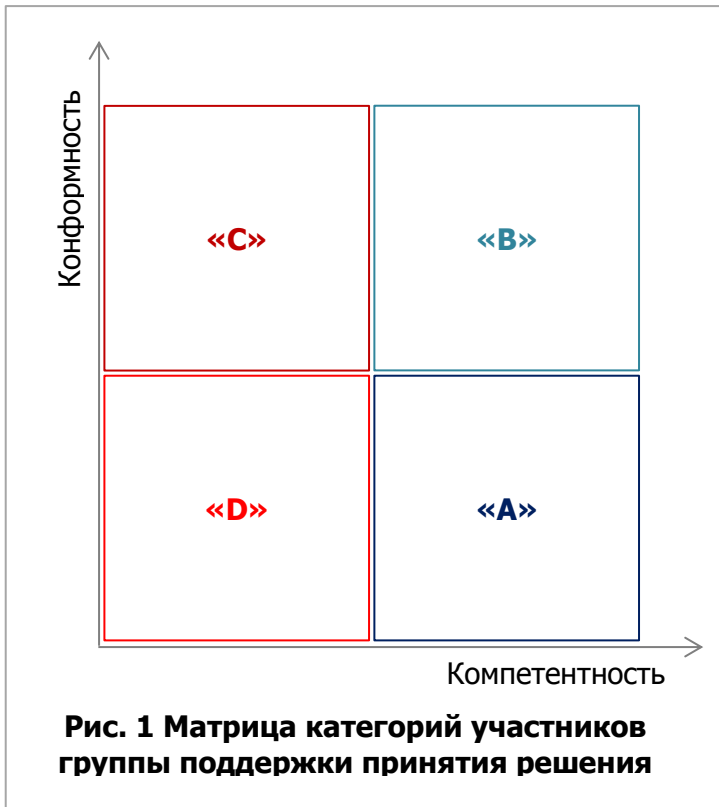
Вне зависимости от того, является проблема бытовой или деловой, но когда человек (ЛПР) привлекает к процессу подготовки принятия решения других людей, он создаёт, таким образом, *группу поддержки принятия решения* (ППР). Работа группы ППР может осуществляться в различных форматах и в различных по своей численности составах. Это может быть постоянно (совет директоров) или временно (совещание) действующая группа в организации или семейный совет.

Группа ППР обладает определённой структурой: во главе стоит *лидер группы* – ЛПР, отвечающий за результат решения задачи (собственник, руководитель организации или её подразделения, глава семьи). Всех остальных участников группы мы делим на четыре *категории* – А, В, С и D, – в зависимости от уровня их *компетентности*, необходимой для решения данной проблемы, и уровня их *конформности* (см. рис. 1).

Напомним, что *конформность* – это свойство личности, выражающееся в изменении поведения и суждений человека под реальным или воображаемым влиянием другого человека или группы людей. Предельной формой конформности негативного характера является *конформизм* (см. [54]).

Участники группы ППР – *люди «А»* характеризуются высоким уровнем компетентности и низким уровнем конформности – рациональной конформностью. *Рациональная конформность* означает, что человек имеет своё мнение по данному вопросу и твёрдо отстаивает свою точку зрения, руководствуясь логикой и рациональным подходом к оценке ситуации. Но, в то же время, он готов к консенсусу, если это не идёт вразрез с его принципами и не вредит общему делу.

Очевидно, что рациональная конформность человека является следствием наличия у него необходимых знаний и опыта, умения работать с информацией. С другой стороны, высокий уровень компетентности совсем не гарантирует, что человек обладает рациональной конформностью. То есть, знания, опыт и информационная культура человека являются необходимыми, но не доста-



точными условиями для наличия у него рациональной конформности. Человек может быть конформистом в силу своего характера, нежелания портить свои нервы и отношения с другими членами группы. Он, скорее всего, выскажет свою точку зрения, но не будет на ней настаивать. Компетентные конформисты – это люди «В».

К категории людей «С» мы относим участников группы ППР, не обладающих необходимой компетенцией, но привлечённых к процессу принятия решения по данной проблеме в силу своего (формального или неформального) статуса в организации или в семье. А чтобы другие участники группы не выявили их некомпетентность, люди «С» ведут себя максимально конформно, ничего не предлагая и соглашаясь с теми, чьи позиции в процессе обсуждения проблемы наиболее сильны в данный момент времени.

Самая интересная, с нашей точки зрения, категория участников группы ППР – это

люди «D», которые не обладают необходимой компетенцией для решения данной проблемы, но, в то же время, по своему характеру являются *нонконформистами*. Как правило, они попадают в число участников группы в силу своего статуса (должности), и не могут просто так быть из неё исключены. И некоторые, понимая это, ведут себя соответствующим образом. Их неуступчивое поведение, в первую очередь, по отношению к лидеру группы, готовность к спорам и конфликтам с её участниками объясняется просто: они сами стремятся стать (формальными или неформальными) лидерами или же сохранить лидерство в своей рабочей группе (подразделении), в организации или в семье (см. [25]). В большинстве же случаев, в категорию «D» попадают те люди, которым просто не хватает характера (ума) не вмешиваться в процесс обсуждения незнакомой им проблемы, и, таким образом, просто перейти в категорию людей «С».

Очевидно, что от количества участников каждой из указанных категорий в группе ППР будут зависеть время и нервы, затрачиваемые на принятие решения, и степень его оптимальности.

Как правило, компетентных людей всегда оказывается не так уж и много. Поэтому, даже в значительных по своему составу группах ППР, людей «А» и «В» – единицы. Людей «D» также не бывает много, так как немногие обладают лидерскими качествами. Как правило, наибольшая по своей численности категория участников практически в любой группе ППР – это люди «С». Поэтому, именно привлечённые в группу ППР некомпетентные конформисты создают все условия для принятия лидером группы несвоевременных и ошибочных решений.

И именно поэтому конформность, как свойство личности, и конформизм, как поведение людей, достаточно глубоко изучаются социальной психологией (см., например, [54] об эксперименте Аша). В менеджменте конформизм считается заметной проблемой для любой организации, самым негативным образом влияющим на качество *связующих процессов управления*, к которым относятся *деловые коммуникации* и *принятие управленческих решений*.

В частности, следствием конформизма людей в процессе принятия управленческих решений является возникновение такого психологического феномена, как *групповое мышление*. Групповое мышление формируется в более или менее стабильно существующей социальной группе, у членов которой конформизм, желание минимизировать конфликт и стремление к социальной гармонии приводит к принятию ошибочных решений и дальнейших действий негативного характера.

Термин *групповое мышление*, а точнее *группомыслие* (groupthink) был предложен американским психологом Ирвингом Дженисом по аналогии с *двоумислием* (doublethink, то есть двуличием, лицемерием) Дж. Оруэлла.

И. Дженис занимался исследованиями групп (в первую очередь, в США), принимающих в течение нескольких десятилетий политические и военные решения на самом высоком уровне. В результате, им было установлено, что с течением времени участники исследуемых групп начинали мыслить всё менее критично, единство и согласие для них оказывалось более ценно, чем реалистичная оценка ситуации и принятие решения на рациональной основе. В этих условиях, компетентность участников групп и их потребность в качественной информации уходили на второй план. В итоге, группы начинали генерировать непрофессиональные, явно ошибочные решения, которые на практике приводили к самым серьёзным последствиям.

Результаты своих исследований И. Дженис опубликовал в книгах «Жертвы группового мышления» («Victims of Groupthink», 1972 г.) и «Групповое мышление: психологические исследования политических решений и фиаско» («Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascoes», 1982 г.).

В своих работах И. Дженис выделил восемь симптомов возникновения группомыслия:

1. иллюзия неуязвимости и непогрешимости, как следствие – излишний оптимизм и склонность к риску;
2. безусловная вера в принципы группы и игнорирование последствий, связанных с решением;
3. игнорирование информации, которая может поставить под сомнение принятое группой решение;
4. негативная стереотипизация оппонентов группы, как некомпетентных, необъективных и пр.;
5. требование безусловной лояльности участников группы;
6. самоцензура каждым участником своих идей и мнений, которые могут противоречить общему мнению группы;
7. иллюзия единодушия, согласия;
8. появление «контролёров мышления» – участников группы, которые по своей инициативе ограждают группу от информации, противоречащей общему мнению группы.

Для преодоления группомыслия, по мнению И. Джениса, необходимо, чтобы лидер группы поручал каждому её участнику выступать в роли «критического оценщика», и, таким образом, свободно высказывать своё мнение. Как минимум один участник группы должен быть назначен «адвокатом дьявола», в задачу которого входил бы поиск ошибок в каждой из предлагаемых идей.

В процессе обсуждения лидер группы не должен выражать личного мнения. Более того, желательно, чтобы лидер отсутствовал на большинстве совещаний группы, дабы избежать своего влияния на результат.

По возможности, необходимо создавать несколько независимых групп ППР.

Участники группы должны обсуждать идеи группы с компетентными людьми вне группы. Для этого группе необходимо приглашать на свои совещания внешних экспертов, которым должна быть предоставлена возможность обсуждения совместно с участниками группы имеющихся вопросов и детального анализа всех альтернативных вариантов решения проблемы.

Очевидно, что не все рекомендации И. Джениса возможно реализовать на практике в семье или в небольшой организации. Поэтому, мы добавим к этим рекомендациям свои, которые разобьём на три части, в соответствии с элементами, лежащими в основе процесса принятия решений: *организация, психология и информация*.

Организация.

Прежде всего, лидер группы (ЛПР) должен чётко категоризировать участников группы ППР. Потому, что при решении различных задач кто-то из участников группы категории «А» («В») может легко попасть в категорию «D» («С»), и наоборот. Следовательно, даже при стабильном составе группы ППР, состав категорий её участников будет меняться.

Лидер группы должен следовать простому правилу: *главным и единственным критерием участия работника в группе ППР по той или иной проблеме должна быть его компетентность, а не формальный (должность) или неформальный статус.*

Это правило кажется банальным, но на практике, в большинстве случаев, оно не соблюдается. В результате, на совещаниях сидят непричастные к обсуждаемым процессам и плохо понимающие суть связанных с ними проблем участники групп ППР, которым, тем не менее, требуется что-то сказать и что-то предложить. Иначе подумают, что они некомпетентны. А потом все удивляются, что совещания так затягиваются, а решения не принимаются...

Таким образом, лидер группы должен сразу исключить из неё участников работников категории «С» и «D». Или, по крайней мере, нейтрализовать влияние работников «D» на группу в процессе обсуждения. Это особенно важно, если по регламенту решение принимается коллегиально, например, посредством голосования.

При этом, лидеру, желательно, не остаться одному. С другой стороны, если, в итоге, лидер группы оказался единственным её участником, то, очевидно, в организации не всё в порядке с компетентностью работников. В этом случае ЛПР, чтобы стать ещё и лидером группы, необходимо уже решать проблему кадров.

Итак, в результате предпринимаемых лидером группы ППР действий организационного характера, в ней должны остаться только участники категорий «А» и «В», с которыми уже можно работать.

Психология.

В психологии группомыслие относится к разновидности *когнитивных искажений*. Приведём некоторые другие виды когнитивных искажений, которые необходимо учитывать лидеру группы, как в процессе её формирования, так и в процессе взаимодействия с её участниками.

- Специалистом по управлению Джерри Харви был описан *парадокс Абилина* (Abilene paradox), который заключается в том, что группа может принять решение, противоречащее мнению всех её участников, из-за того, что каждый из них считает, что его цели противоречат целям группы, а потому не возражает.

В отличие от группомыслия, при котором конформизм участников группы в значительной степени связан с давлением группы, парадокс Абилина объясняется, прежде всего, недостатком коммуникаций между её участниками. Каждый участник группы может предполагать, что на него оказывается давление со стороны других её участников, хотя такого давления нет. Кроме того, если в случае группомыслия участники группы, как правило, довольны принятым решением, то в случае парадокса Абилина такого удовлетворения у участников нет.

Приведём характерный пример. Совещание у руководителя предприятия торговли по проблеме повышения конкурентоспособности своего предложения потребителям. Обсуждается ввод в ассортимент новых торговых марок. Руководитель предлагает: «Давайте введём в ассортимент торговую марку Y. Известная марка. Хорошая наценка. Партнёры советовали. Думаю, что пойдёт...».

Начальнику отдела маркетинга эта торговая марка совсем не нравится, так как он не видит перспектив её успешного продвижения на территории продаж предприятия. «Дороговато для нашего контингента покупателей. Спрос будет небольшим...», – думает он. Но, не желая показаться слишком пугливым, не желающим расширять и углублять, соглашается: «Да, давайте...».

Начальник отдела закупок знает, что продажи товаров торговой марки Y не будут обеспечены запасами в должной мере, потому, что у основного поставщика с ними постоянные проблемы. Однако, также, не желая показаться слишком пугливым и думая, что «если уж начальник отдела маркетинга согласился её продвигать...», соглашается: «Да, давайте...».

Начальник отдела продаж понимает всю проблему с продажами товаров этой марки. Но, думает, что если он откажется, то будет «как-то не очень здорово, так как уже все согласились...». И соглашается: «Да, давайте...».

В результате, у предприятия появляются новые неликвиды.

- *Феномен множественного (плюралистического) невежества (pluralistic ignorance)* выражается в том, что члены определённой социальной группы внутри себя отвергают какое-либо мнение, идею или норму поведения. Однако, ошибочно полагая, что большинство остальных членов группы её поддерживают, боятся оказаться изгоями, и, поэтому, открыто не высказываются против, и тоже её поддерживают.

В процессе принятия управленческих решений феномен множественного невежества проявляется достаточно часто и, так же, как и парадокс Абилина, связан с недостатками коммуникаций между участниками группы ППР. Участник думает, что идею поддерживают все кроме него, и, чтобы не «выпасть из компании», не вызвать недовольство остальных участников группы, тоже, поддерживает эту идею. На самом же деле идею не поддерживает большинство участников группы. Просто её лидер не наладил должного обсуждения данной идеи и, главное, свободного высказывания собственных мнений всеми участниками группы.

- Противоположным по смыслу феномену множественного невежества является *эффект ложного консенсуса (false consensus effect)* – склонность людей полагать, что все остальные думают точно так же, как они сами.

Возникновение эффекта ложного консенсуса характерно практически для любой социальной группы. Как правило, члены группы думают, что мнение их группы по какому-то вопросу совпадает с мнением всех остальных людей. Таким образом, своё групповое мышление они переносят на окружающую среду. Тех же людей, которые не соглашались с ними, они считают профанами, маргиналами и пр.

К примеру, работники, в процессе своей трудовой деятельности в организации формируют мнение о тех или иных аспектах своего труда – дисциплине труда, исполнительской дисциплине, правилах взаимоотношений в трудовом коллективе, принципах и подходах к принятию решений. И это свое мнение по различным вопросам, сформированное в рамках определённой среды данной организации, они воспринимают уже как норму, которая должна действовать во всех других организациях. В том числе и в тех, в которые они впоследствии устраиваются на работу. Поэтому, чем опытнее вновь пришедший в организацию работник, тем более строгим на начальном этапе должен быть контроль его труда со стороны руководства. В этом плане хорошо помогают корпоративные документы, о которых мы писали в наших статьях ранее (см. [32], [45], [46], [47]).

- *Эффект ложной уникальности (false uniqueness effect)* – психологический феномен, заключающийся в тенденции человека недооценивать распространённость у других людей позитивных способностей и поведения, характерных для него.

Данный эффект можно рассматривать, как с точки зрения взаимоотношений участников в группе ППР, так и с точки зрения восприятия участниками группы внешней среды.

К примеру, один руководитель предприятия всегда считал, что его ассортимент, цены, качество обслуживания, да и предприятие в целом, существенно отличаются от конкурентов в лучшую сторону. И, главное, что конкуренты на его территории продаж ни на что не способные слабаки. Он так считал потому, что слишком высоко оценивал свои личные и предпринимательские качества и опыт, и был совсем невысокого мнения о своих конкурентах.

Поэтому, на всех совещаниях он, как лидер группы, выбирал только такие варианты решений, которые опирались на это его мнение. Другие же участники группы ППР (его заместители, начальники отделов) находились в категории людей «В» и «С». В результате, руководитель изначально выстроил неконкурентоспособную стратегию поведения своего предприятия на территории продаж, которая впоследствии привела его к краху.

Эффект ложной уникальности является следствием склонности людей относиться к себе благосклонно, чаще приписывать себе положительные качества, нежели отрицательные, и, одновременно, недооценивать других людей. В целом же, данный эффект, как и эффект ложного консенсуса, а также ряд других подобных когнитивных искажений в социальной психологии относят к феномену «*предрасположения в пользу своего Я*».

Информация.

Мы возвращаемся к началу наших рассуждений. *Управление – это, прежде всего, информационный процесс, а информация – основа для принятия решений.* Нет информации – нет принятия решений на рациональной основе, а есть группомыслие и прочие когнитивные искажения у участников группы ППР.

Однако для принятия решений ЛПР нужна не любая информация. ЛПР нужна *аналитика* – информационный продукт, получаемый в результате внедрения *технологий анализа* (см. [17]). Аналитика включает, как количественные, так и качественные *оценки, прогнозы и оптимальные значения* показателей, связанных с решаемой задачей, которые позволяют принять решение на рациональной основе.

Причём, в данном случае, мы говорим не только об организациях и бизнесе. И семьям требуются свои технологии анализа для успешного решения бытовых задач, например, таких, как совершение дорогостоящих покупок или вложение семейных средств в финансовые инструменты. Хотя, понятно, что даже небольшому предприятию требуются более сложные технологии анализа, нежели большой семье.

Аналитическая информация, получаемая посредством статистической обработки данных учёта, данных исследований и экспертных оценок – это уже неплохое лекарство от субъективизма, конформизма и группового мышления.

В то же время, аналитика – это особый информационный продукт. Данные аналитики, представленные в виде красочных диаграмм, таблиц и текстов, могут быть по-разному интерпретированы (или, вообще, непоняты) участникам группы ППР. Всё будет зависеть от уровня их компетенции по данной проблеме, а также от общего уровня их знаний и информационной культуры. Кроме того, внедрение технологий анализа приводит к так называемой *«лоскутной автоматизации»*, когда решаются только отдельные управленческие задачи без должной их взаимосвязи. Соответственно, в организации создаётся и *лоскутная система управления*.

Поэтому, внедрение в организации только технологий анализа не решает проблему своевременного принятия оптимальных управленческих решений и создания полноценной системы управления, как совокупности технологий и инструментов решения взаимосвязанных задач управления.

Решением проблемы является внедрение *технологий управления* (см. [17], [36], [38]), которые позволяют получать не только аналитику, но и на её основе сразу формировать «готовые решения» для ЛПР в форме *проектов решений управленческих задач* по различным направлениям деятельности организации. Таким образом, если технологии анализа направлены на формирование аналитической информации, то технологии управления – на формирование *планово-аналитической информации*.

Только внедрение в организации технологий управления и построение на их основе действительно *полноценной системы управления*, является той основой, которая позволяет ЛПР – лидеру группы ППР заметно упростить процесс принятия решений и избавиться от группового мышления.

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.

Учебная литература на сайте INFORT Group

55. 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.
56. 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.
57. 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

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

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

69. 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.
70. 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.
71. 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.
72. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
73. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
74. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
75. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
76. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
77. 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.
78. 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.
79. 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.
80. 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.
81. 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.
82. 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.
83. 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/>
84. 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/>
85. 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/>

86. 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>.
87. 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>.
88. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
89. 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.
90. 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.