

**Степанов Вадим Григорьевич**

## **Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма**

## 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](mailto:svg@infort-group.ru)

### Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма

Для любой организации важнейшей задачей управления является обеспечение высокого уровня *исполнительской дисциплины*, то есть выполнения работниками приказов, распоряжений, решений и указаний своего руководства. Уровень исполнительской дисциплины оказывает прямое влияние на эффективность деятельности организации, возможность достижения поставленных целей, а, в случае коммерческой организации, – на её конкурентоспособность на рынке.

Понятие исполнительской дисциплины отличается от понятия трудовой дисциплины (дисциплины труда). *Трудовая дисциплина* – обязательное соблюдение всеми работниками предприятия норм трудового законодательства, установленного в организации набора правил деятельности и поведения, правил внутреннего распорядка. Однако, работники могут соблюдать режим рабочего дня, дресс-код, правила техники безопасности, бережно относиться к имуществу организации, и в то же время выполнять свою работу несвоевременно, некачественно и неэффективно. Поэтому, исполнительская дисциплина, как элемент дисциплины труда, – это, прежде всего, своевременное и качественное выполнение работником поставленных перед ними задач. И, если отдельные требования организации в части дисциплины труда, могут не распространяться на те или иные категории работников, например, на внешних специалистов, то соблюдать исполнительскую дисциплину обязаны все работники организации.

Именно исполнительская дисциплина является тем фактором, который позволяет организации перейти от планов к конкретным делам и обеспечить достижение поставленных целей. От уровня исполнительской дисциплины зависит эффективность всего процесса управления: «планирование → организация → мотивация → контроль». Поэтому, все три следующие за планированием функции управления – организация, мотивация и контроль, – должны быть направлены на обеспечение своевременного и качественного выполнения работниками своих обязанностей.

\*\*\*

*Организация труда*, которая заключается в создании *структуры*, необходимой для совместной деятельности работников организации, предполагает *делегирование полномочий* работникам, которые, в свою очередь, принимают на себя *ответственность* за их выполнение (см. [46]). Очевидно, что своевременность и качество выполняемых работниками задач, в значительной степени будет определяться тем, как именно распределены полномочия между ними, каким образом определён их функционал, а, также, насколько эффективно выстроены коммуникации между работниками и рабочими группами.

Считается, что *бюрократия*, как форма управления, характеристиками которой являются: 1) высокий уровень специализации труда, 2) иерархическая организационная структура, 3) формализация процессов и 4) соблюдение должностными лицами установленных стандартов и регламентов (см. [46]), формирует хорошую основу для обеспечения высокого уровня исполнительской дисциплины. Но, это абсолютно не так.

*Линейная* (иерархическая) *организационная структура*, в которой превалируют вертикальные коммуникации «Начальник – Подчинённый», уже по умолчанию предполагает *традиционную (законную) форму власти*, основанную на праве работника руководить другими в силу своего должностного положения. Однако это не означает, что таким образом работники будут своевременно и качественно исполнять приказы и распоряжения своего руководства. Потому, что важнейшим фактором, влияющим на уровень исполнительской дисциплины, является *компетентность* работ-

ников. В случае же бюрократической системы управления, действует *Принцип Питера*: «В иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности» (см. [47]), а также некоторые важные следствия из этого принципа: в иерархической системе «внутреннее постоянство ценится выше, чем продуктивность труда» и «сверхкомпетентность гораздо вреднее некомпетентности».

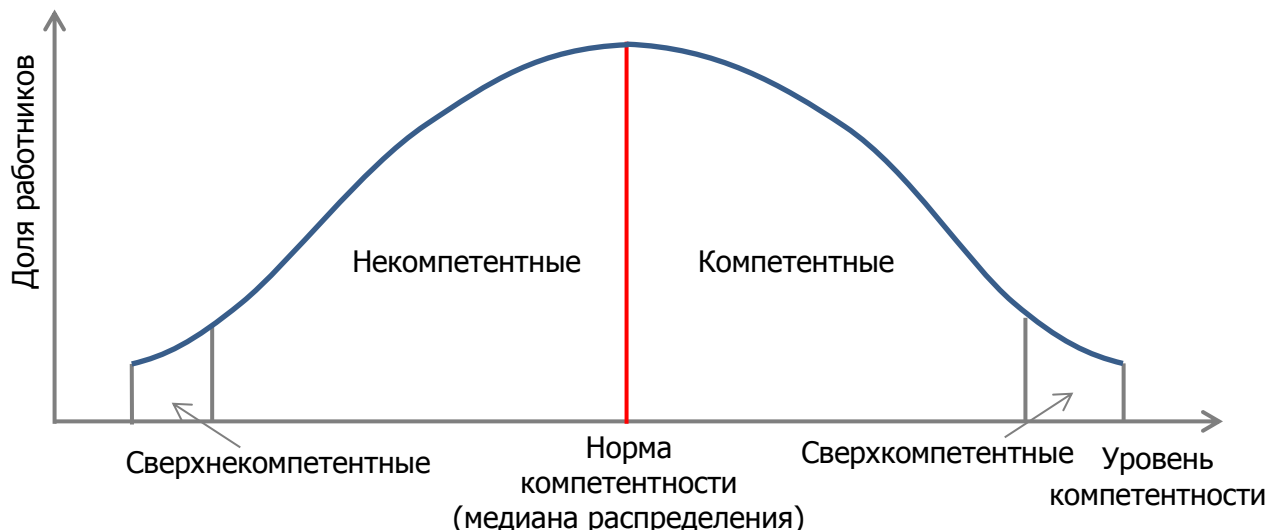
Вот как объясняет этот парадокс Лоуренс Питер: «Обычная некомпетентность не служит причиной увольнения, она лишь преграда для повышения. Сверхкомпетентность часто приводит к увольнению, поскольку она подрывает иерархию и, таким образом, нарушает первую заповедь всякой иерархической системы – иерархия должна быть сохранена любой ценой».

В своей книге «Принцип Питера, или Почему дела всегда идут вкривь и вкось», он приводит интересные примеры действия данного парадокса на практике, например, в сфере образования:

«Учитель Честен в течение испытательного срока преподавал в классе для детей с замедленным умственным развитием. Хотя его и предупреждали, что эти дети многого усвоить не в состоянии, он продолжал их учить всему, чему мог. В конце года на испытаниях по чтению и арифметике многие из этих детей показали лучшие знания, чем дети из обычных классов. Когда Честену вручили уведомление об увольнении, ему сказали, что он грубо пренебрегал нанизыванием бус, песочными куличами и прочими занятиями, прививающими трудовые навыки умственно отсталым детям. Он не сумел израсходовать всю глину для лепки и все цветные мелки, выделенные специально для таких классов городским школьным управлением».

Мисс Бобер, проходившая испытательный срок в начальной школе, отличалась исключительной одаренностью. Не имея опыта, она применила на практике все то, чему её учили в колледже относительно индивидуального подхода к ученикам. В результате её наиболее способные ученики за один год прошли программу двух-трёх классов.

Директор очень любезно объяснил мисс Бобер, почему её нельзя оставить в школе. Она, конечно, без труда поймет, что нарушила систему обучения, пренебрегла утверждённой программой и поставила в тяжёлое положение детей, затруднив им процесс обучения в следующем году. Она нарушила официальную систему выставления отметок и распределения учебников, а кроме того, осложнила работу учителя, которому в следующем году придётся иметь дело с учениками, уже усвоившими весь программный материал».



**Рис. 1 Распределение работников организации по уровню своей компетентности**

Распределение доли работников организации по уровню своей компетентности, как правило, близко к нормальному (см. рис. 1). И вполне очевидно, что сверхкомпетентные работники, так же, как и сверхнекомпетентные, составляя меньшинство, своими действиями, как в лучшую, так и в худшую сторону, начинают расшатывать сложившуюся иерархию, которая выражается и в организации труда, и в применяемых технологиях, и во взаимоотношениях между работниками и их ру-

ководителями на всех уровнях управленческой вертикали. Проблема в том, что вся эта «стабильность» и «устойчивость» бюрократической системы вполне устраивает большинство.

Несомненно, что на уровень исполнительской дисциплины оказывают влияние и применяемые в организации *формы власти*, и *стиль управления*, как привычная манера поведения руководителей по отношению к своим подчиненным, и система *мотивации* персонала, и система *контроля* рабочих процессов. Однако, здесь мы не будем разбирать влияние данных факторов на исполнительскую дисциплину, так как они подробно рассматривались в ряде наших статей, посвящённых производительности труда (см. [16], [22], [24], [25], [29], [33], [46], [47], [50]), а обратимся к психологическим аспектам решения задачи обеспечения высокого уровня, как исполнительской дисциплины, так и дисциплины труда в целом.

\*\*\*

Очевидно, что вопрос *дисциплины*, как *правил поведения* людей, тесно связан с вопросом их готовности, в целом, следовать установленным правилам, от их готовности подчиняться. В общем случае, *подчинение (subordination)* – это исполнение одним лицом воли другого в форме выполнения приказов и инструкций последнего.

Готовность подчиняться – очень важный фактор психологического характера, который сильно влияет на реализацию всех функций управления, направленных на обеспечение трудовой и исполнительской дисциплины. Потому, что от степени готовности работников организации подчиняться своему руководителю, исполнять свои обязанности своевременно и качественно, будут зависеть перечень и сложность тех мер, которые должно осуществить руководство в области организации, мотивации и контроля труда.

Чтобы эти меры были с одной стороны действенны, а с другой – экономичными и не демотивирующими работников, руководителю необходимо представлять, на что в принципе способен «обычный человек», вне зависимости от того, является он мужчиной или женщиной, человеком молодым или не очень, рабочим или служащим, имеет или не имеет образования.

В этой связи мы решили рассказать об эксперименте известного американского социального психолога и педагога Стэнли Милгрэма. Эксперимент был направлен на изучение проблемы подчинения, влияния авторитета на поведение человека. Кроме того, его результаты позволили открыть глаза и ещё на один аспект поведения людей, а именно, – понять, на что способен вполне обычный человек. Общее описание данного эксперимента можно найти в литературе по социальной психологии и по психологии управления.

Стэнли Милгрэм проводил свой эксперимент в течение нескольких месяцев, в 1961-1962 гг. Его результаты были опубликованы в 1963 году в статье «Подчинение: исследование поведения», а также в книге «Подчинение авторитету: научный взгляд на власть и мораль», которая вышла в свет в 1974 году. Эксперимент Стэнли Милгрэма получил неоднозначную реакцию в научной среде, в первую очередь, ввиду его неэтичности. В то же время эксперимент был признан одним из лучших исследований в области социальной психологии, а его автор считается наиболее влиятельным психологом XX века.

Стэнли Милгрэм родился в 1933 году в США (Нью-Йорк) в семье еврейских эмигрантов из Восточной Европы. После Второй мировой войны семья Милгрэмов приютила своих родственников из Европы, переживших нацистские концлагеря. Очевидно, поэтому, уже став учёным, доктором философии в области социальной психологии, его всегда интересовали вопросы, связанные с событиями тех лет и, в частности, поведением обычных, непримечательных с виду людей, которые могли совершать страшные преступления.

Чтобы ответить на этот вопрос Стэнли Милгрэм пошёл на провокационный эксперимент, который мы приведём ниже, и который, фактически, представляет собой некоторую компиляцию отредактированных нами отрывков из книги Стэнли Милгрэм «Подчинение авторитету: научный взгляд на власть и мораль» с нашими пояснениями и комментариями. Потому, что в данном случае, нет большого смысла, да и просто не получится описать эксперимент лучше, чем его автор.

\*\*\*

Итак, в местной газете города Нью-Хейвена штата Коннектикут появилось объявление следующего содержания: «Мы заплатим вам \$4 доллара за один час вашего времени. Нужны люди для изучения памяти. Мы заплатим 500 нью-хейвенцам, которые помогут нам выполнить научное исследование памяти и обучаемости. Исследование проводится в Йельском университете. Каждый участник получит \$4 (плюс 50 центов за проезд до университета) примерно за час. <...> Требуются: заводские рабочие, служащие, бизнесмены, квалифицированные специалисты, продавцы, работники офисов,.... Возраст от 20 до 50 лет. Школьники и студенты не допускаются. Если вы удовлетворяете этим требованиям, заполните купон и отправьте его по почте профессору Стэнли Милгрэму на психологический факультет Йельского университета. <...> Вам заплатят, как только вы придёте в лабораторию».

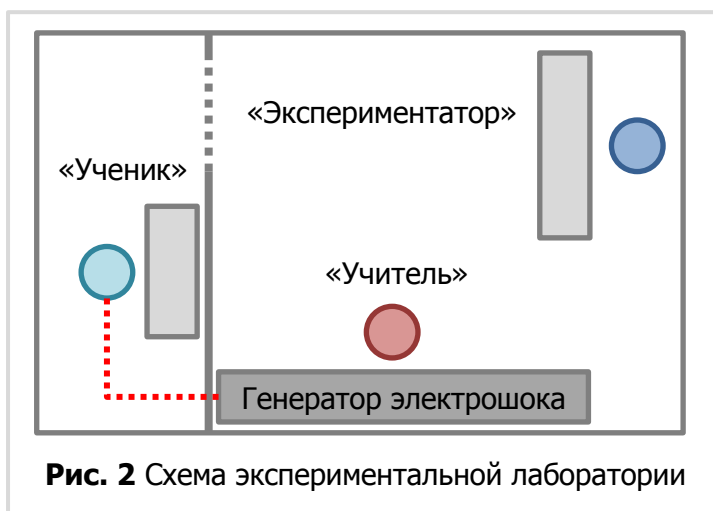
В результате, было набрано несколько групп исследуемых для проведения экспериментов в различных ситуациях. В каждой из групп разброс по профессиям был таким: 40% – рабочие, квалифицированные и неквалифицированные; 40% – белые воротнички, продавцы и бизнесмены; 20% – люди интеллектуального труда. Возрастной состав: 20% – от 20 до 30 лет; 40% – от 30 до 40 лет; и 40% – от 40 до 50 лет.

Эксперимент проводился в лаборатории Йельского университета. Каждый раз в эксперименте принимали участие трое – «Экспериментатор», «Учитель» и «Ученик». Роли «Экспериментатора» и «Ученика» играли члены команды Стэнли Милгрэма. «Экспериментатор» – молодой тридцатидесятилетний человек, был одет в серый рабочий халат, держался бесстрастно и выглядел несколько сурово. «Ученик» – немолодой сорокасемилетний человек выглядел мягким и симпатичным. В качестве же «Учителя» выступали испытуемые, отобранные для проведения эксперимента.

В данном случае, необходимо было обеспечить, чтобы, во-первых, каждый испытуемый всегда оказывался в роли «Учителя». А, во-вторых, чтобы он был уверен, что «Ученик», как и он, является таким же испытуемым. Для этого, перед проведением эксперимента испытуемый и член команды Стэнли Милгрэма, который должен был играть роль «Ученика», тянули жребий, кто будет выступать в какой роли. Право тянуть жребий первым всегда предоставлялось испытуемому, а на обеих бумажках было написано слово «Учитель».

Далее, «Экспериментатор» объяснял «Учителю» и «Ученику» смысл эксперимента: «В психологии существует несколько гипотез, объясняющих, как люди усваивают информацию. Согласно одной теории, люди правильно усваивают материал, когда их наказывают за ошибки. Мы хотим изучить, как влияет наказание на обучаемость».

Затем все трое проходили в лабораторию, состоящую из двух комнат (см. рис. 2). В одной комна-



**Рис. 2** Схема экспериментальной лаборатории

те на столе располагался генератор электрошока, за которым должен был сидеть «Учитель», а за ним – стол «Экспериментатора». Во второй комнате – «электрический стул», к которому пристёгивали ремнями «Ученика».

Экспериментатор объяснял: ремни необходимы, чтобы избежать ненужных движений при ударе током. На самом деле надо было создать впечатление, что в этой ситуации ему некуда деться. К запястью «Ученика» был присоединен электрод. Испытуемому («Учителю») сообщали, что электроды соединены с генератором тока в соседней комнате.

Задание состояло в запоминании взаимосвязанных слов. Сначала «Учитель» зачитывал «Ученику» ряд словесных пар, а затем повторял список, только первое слово пары сопровождалось уже четырьмя словами – вариантами ответов. Например, пары могли выглядеть так: синий ящик, прият-



ный день, дикая утка и так далее. А при проверке усвоения набор был следующий: синий – небо-свод / узор / ящик / светильник.

«Ученик» должен был ответить, какое из четырех слов первоначально было в паре с первым словом. Свой ответ он передавал, нажимая на одну из четырех кнопок перед собой, а та зажигала одну из четырех пронумерованных лампочек, расположенных наверху электрогенератора.

На панели генератора электрошока располагались по горизонтали 30 рубильников. На каждом рубильнике стояло обозначение числа вольт (с шагом в 15 вольт – от 15 до 450). Каждую группу из четырех рубильников сопровождала надпись: «Слабый разряд», «Умеренный разряд», «Сильный разряд», «Очень сильный разряд», «Мощный разряд», «Очень мощный разряд», «Опасно – тяжелое поражение». Два последних рубильника справа, расположенных за последним рубежом, были просто обозначены: «XXX».

При включении рубильника загорался связанный с ним красный сигнал, слышались жужжание и щелчки реле, вспыхивала синяя лампа с надписью «генератор напряжения», а стрелка вольтметра отклонялась вправо.

Перед началом опыта «Учителю» давали возможность проверить ощущения от воздействия тока на себе. Разряд всегда составлял 45 вольт и производился нажатием на третий рубильник. Удар тока приходился на запястье испытуемого и укреплял в последнем убежденность в подлинности генератора.

Испытуемому давали инструкцию наносить удар током всякий раз, когда «Ученик» давал неверный ответ. Более того – ключевой момент – было и такое указание: «переключать генератор на ступень выше всякий раз, когда «Ученик» дает неверный ответ». Перед переключением рубильника «Учитель» должен был объявлять вслух уровень напряжения. Это служило постоянным напоминанием испытуемому об увеличении интенсивности ударов, наносимых «Ученику». Если испытуемый достигал 30-го уровня шока (450 вольт), ему велели продолжать процедуру, используя ток максимального напряжения. После двух дальнейших попыток экспериментатор останавливал опыт.

В различные моменты эксперимента испытуемый обращался к «Экспериментатору» за советом, продолжать ли наносить удары. Или давал понять, что не хочет делать это дальше.

Экспериментатор подталкивал испытуемого серией фраз, призывая его к подчинению.

Фраза 1: «Пожалуйста, продолжайте» или «Пожалуйста, дальше».

Фраза 2: «Эксперимент требует, чтобы вы продолжали».

Фраза 3: «Абсолютно необходимо, чтобы вы продолжали».

Фраза 4: «У вас нет выбора, вы должны продолжать».

Реакции «Ученика» (жертвы) – один из ключевых элементов эксперимента, а потому были тщательно продуманы. «Ученик» давал заранее определенные ответы на тест со словесными парами в пропорции приблизительно три неправильных ответа на один правильный.

Реакцией жертвы на увеличение интенсивности ударов током являлись протесты. Каждый возглас «Ученика» соответствовал определенному уровню напряжения на генераторе. Жертва не выражала недовольства до разряда в 75 вольт, который вызывал легкий вскрик. Аналогичные реакции следовали за ударами в 90 и 105 вольт, а после 120 вольт «Ученик» говорил, что ему больно. После 135 слышались тяжелые стоны, а после 150 «Ученик» просил: «Экспериментатор, заберите меня отсюда! Я не хочу больше участвовать в эксперименте! Я отказываюсь продолжать!» Подобные восклицания становились все интенсивнее, и после 180 вольт «Ученик» кричал: «Я не могу выносить эту боль!» Реакцией на 270 вольт был неистовый вопль. Начиная со 150 вольт «Ученик» упорно настаивал, чтобы его отпустили. После 300 вольт он отчаянно вопил, что не желает отвечать на вопросы.

\*\*\*

«Но к нашему ужасу, даже очень болезненные реакции жертв не удерживали многих от применения самых суровых наказаний по требованию экспериментатора...» – пишет Стэнли Милгрэм.

Вот результаты 4-х экспериментов, проведённых в различных условиях:

1. *Изоляция* – «Учитель» не слышит протесты «Ученика», который находится в изолированной комнате.
2. *Голосовой отклик* – «Учитель» слышит протесты «Ученика», который находится в другой комнате.
3. *Непосредственная близость* – жертва находится в одной комнате с «Учителем», в метре с небольшим от него.
4. *Соприкасание* – идентичен третьему варианту за одним исключением: «Ученик» получал разряд, лишь когда его ладонь лежала на специальной панели. После 150 вольт он требовал отпустить его и убирал руку. «Экспериментатор» приказывал «Учителю» положить ладонь жертвы обратно на панель. Таким образом, это требовало физического контакта с жертвой, чтобы выполнить электрошок в 150 вольт и выше.

В каждом эксперименте принимало участие по 40 испытуемых.

**Таблица №1** Распределение количества испытуемых в разрезе максимальных уровней разрядов, на которых они останавливались, отказываясь от дальнейшего продолжения эксперимента

| Словесное обозначение уровней                                   | Уровень разряда | Количество вольт | 1. Изоляция | 2. Голосовой отклик | 3. Непосредственная близость | 4. Соприкасание |
|---|-----------------|------------------|-------------|---------------------|------------------------------|-----------------|
| Слабый разряд   | 1               | 15               |             |                     |                              |                 |
|   | 2               | 30               |             |                     |                              |                 |
|   | 3               | 45               |             |                     |                              |                 |
|   | 4               | 60               |             |                     |                              |                 |
| Умеренный разряд  | 5               | 75               |             |                     |                              |                 |
|   | 6               | 90               |             |                     |                              |                 |
|   | 7               | 105              |             |                     | 1                            |                 |
|   | 8               | 120              |             |                     |                              |                 |
| Сильный разряд  | 9               | 135              |             | 1                   |                              | 1               |
|   | 10              | 150              |             | 5                   | 10                           | 16              |
|   | 11              | 165              |             | 1                   |                              |                 |
|   | 12              | 180              |             | 1                   | 2                            | 3               |
| Очень сильный разряд  | 13              | 195              |             |                     |                              |                 |
|   | 14              | 210              |             |                     |                              | 1               |
|   | 15              | 225              |             |                     | 1                            | 1               |
|   | 16              | 240              |             |                     |                              |                 |
| Мощный разряд   | 17              | 255              |             |                     |                              | 1               |
|   | 18              | 270              |             |                     | 1                            |                 |
|   | 19              | 285              |             | 1                   |                              | 1               |
|   | 20              | 300              | 5           | 1                   | 5                            | 1               |
| Очень мощный разряд   | 21              | 315              | 4           | 3                   | 3                            | 2               |
|   | 22              | 330              | 2           |                     |                              |                 |
|   | 23              | 345              | 1           | 1                   |                              | 1               |
|   | 24              | 360              | 1           | 1                   |                              |                 |
| Опасно – тяжелое поражение                                      | 25              | 375              | 1           |                     | 1                            |                 |
|   | 26              | 390              |             |                     |                              |                 |
|   | 27              | 405              |             |                     |                              |                 |
|   | 28              | 420              |             |                     |                              |                 |
| XXX   | 29              | 435              |             |                     |                              |                 |
|   | <b>30</b>       | <b>450</b>       | <b>26</b>   | <b>25</b>           | <b>16</b>                    | <b>12</b>       |
| Итого   |                 |                  | 40          | 40                  | 40                           | 40              |
| <b>Процент послушных</b>  |                 |                  | <b>65%</b>  | <b>63%</b>          | <b>40%</b>                   | <b>30%</b>      |
| Средневзвешенное значение максимального уровня разрядов (вольт) |                 |                  | 405         | 368                 | 312                          | 268             |

\*\*\*

Всего Стэнли Милгрэм со своими коллегами провёл 18 различных экспериментов, меняя места и условия проведения эксперимента, и создавая, таким образом, различные ситуации, в которых находились «Экспериментатор», «Ученик» и «Учитель». Естественно, что процесс проведения каждого эксперимента тщательно фиксировался. Кроме того, после проведения эксперимента, с испытуемыми проводились индивидуальные и групповые беседы, на которых им объяснялись истинные цели исследования, задавались вопросы об их отношении к эксперименту, а также о тех чувствах, которые они испытывали в ходе его проведения. Ниже приведём некоторые наиболее впечатляющие примеры поведения испытуемых.

\*\*\*

Бруно Батта – тридцатисемилетний сварщик. Родился в Нью-Хейвене, а отец с матерью — в Италии. У него тяжелое лицо с почти полным отсутствием мимики. Во внешности есть что-то звероподобное. Один наблюдатель описал его как «грубого мезоморфа с ограниченным интеллектом». Впрочем, описание не слишком удачное: с экспериментатором Батта ведет себя послушно, почтительно и подобоострастно.

Батта не сразу осваивает процедуру эксперимента, и экспериментатор несколько раз поправляет его. Он с благодарностью принимает помощь и готов выполнять все инструкции. Вариант эксперимента – непосредственная близость с соприкосновением. После удара в 150 вольт Батте приходится насильно класть ладонь «Ученика» на панель, ибо сам «Ученик» не хочет это делать.

Когда «Ученик» высказывает первую жалобу, Батта пропускает ее мимо ушей. Лицо остается бесстрастным, словно нарушение «Учеником» дисциплины его не трогает. Когда экспериментатор просит Батту положить ладонь «Ученика» на панель, он следует инструкции. Проверяет рубильник. Когда тот не срабатывает, Батта решительно прижимает ладонь «Ученика» к панели. Все это время на лице сохраняется застывшая маска. «Ученик», сидящий рядом с ним, умоляет прекратить, но с безучастностью робота Батта продолжает эксперимент. Удивительно полное безразличие: он ведет себя так, словно «Ученик» не человек. При этом с экспериментатором держится послушно и учтиво.

После разряда в 330 вольт «Ученик» отказывается не только класть руку на панель, но даже отвечать. Раздраженный Батта поворачивается к нему: «Давай лучше отвечай и быстрее закончим. Не сидеть же нам здесь целый вечер». Это единственные слова, которые он обращает к «Ученику» в течение часа. Больше он с ним не заговаривает. Все это производит тяжелое и угнетающее впечатление: суровое и бесстрастное лицо человека, который принуждает кричащего «Ученика» и наносит ему электрические удары. Нет впечатления, что Батте доставляет удовольствие процедура как таковая, — заметно лишь спокойное удовлетворение от того, что он справляется со своей задачей.

После удара в 450 вольт он поворачивается к экспериментатору с вопросом: «Что дальше, профессор?» В его тоне звучит учтивость. Он выражает готовность сотрудничать, – в отличие от упрямого «Ученика».

В интервью после эксперимента <...> начинает порочить «Ученика»: «Да, уж очень попался упрямый тип. Если бы маленько соображал, не пришлось бы его наказывать».

На вопрос экспериментатора, ощущал ли он напряжение или нервозность по ходу дела, Батта снова начинает выражать свои чувства по отношению к «Ученику»: «Единственный раз я занервничал, а скорее мне стало противно, это когда он отказался сотрудничать».

Ответов на вопросы об ответственности добиться очень сложно: похоже, Батта не понимает, о чем идет речь. Тогда исследователь упрощает вопрос. В итоге испытуемый перекладывает всю ответственность на ученых: «Вот, что я скажу. Вины вы. И все потому, что мне денежки-то уплачены. Мое дело маленькое: есть приказ – я его исполняю».

Под конец интервью Батта сообщает, что для него было честью помогать в эксперименте. Потом вздыхает: «Все-таки жаль, сэр, что эксперимента толком не получилось».

Он старался как мог. Лишь по глупости и упрямству «Ученика» эксперимент пошел наперекосяк.



\*\*\*

Джек Вашингтон – чернокожий тридцатипятилетний уроженец Южной Калифорнии. Он работает оператором сверлильного станка. Это мягкий человек, несколько грузный и лысеющий. Выглядит старше своих лет. Действует очень медленно, держится бесстрастно.

При первых протестах жертвы он поворачивается к экспериментатору, печально смотрит на него, но затем продолжает зачитывать слова. Экспериментатору нет необходимости отдавать приказы. По ходу дела испытуемый ничем не выдает каких-либо эмоций и почти недвижим. Медленно, но верно он исполняет указания экспериментатора, что резко контрастирует с отчаянными воплями жертвы. Его лицо не покидает грустное и удрученное выражение. Он доходит до уровня в 450 вольт, спрашивает, что делать дальше, делает еще два разряда, на чем опыт и заканчивается.

Впоследствии он объясняет в интервью: да, он считал удары током чрезвычайно болезненными, но верил экспериментатору, что непоправимого вреда они не причинят. Он повторяет эту мысль в анкете спустя почти год после эксперимента. В ответ на вопрос об ответственности за страдания жертвы он возлагает вину в первую очередь на ученых, во вторую очередь на жертву, и в последнюю – на себя. Об «Ученике» он говорит: «Сам согласился – пусть и отвечает». Экспериментатор же несет «главную ответственность. Я лишь следовал его приказам... Мне было сказано продолжать. Не было ни намека на то, что надо остановиться».

Эта формулировка не выходит у него из головы. Он повторяет ее снова и снова: мол, был бы хоть малейший намек, – и он бы остановился, а так лишь выполнял требования экспериментатора. Единственное, чего он боялся: нарушить инструкции.

Медленно и с расстановкой он объясняет: «Я знаю, что до какого-то момента электрошок не смертелен. Меня самого однажды током ударило, – я чуть не упал... рука онемела. Но я не умер».

Тем самым он соглашается с экспериментатором, что удары током могут быть болезненными, но не опасными. Он во всех отношениях полагается на экспериментатора, да и вообще принимает его авторитет легче и с меньшим внутренним конфликтом, чем многие другие участники.

\*\*\*

Моррис Браверман – тридцатидевятилетний социальный работник. Из-за лысины и степенных манер кажется старше своих лет. Лоб изборожден морщинами, словно на нем отпечатались все тяготы мира. Выглядит умным и заинтересованным. Вообще производит впечатление человека серьезного и сдержанного, с излишним самоконтролем, чей хорошо модулированный голос не связан с эмоциональной жизнью. Говорит выразительно, но с заметной аффектацией. В какой-то момент эксперимента начинает посмеиваться. Сначала это лишь легкий смех, но затем смех становится все более частым и неуместным. Похоже, он вызван воплями жертвы.

Когда «Ученик» отказывается отвечать, а экспериментатор велит рассматривать отсутствие ответа как неверный ответ, испытуемый кажется озабоченным.

Перед ударом в 315 вольт любезно уведомляет жертву: «Мистер Уоллес, ваше молчание будет расцениваться как неверный ответ». Затем переключает рубильник. Нерешительно предлагает «Ученику» поменяться местами, после чего спрашивает экспериментатора: «Необходимо ли выполнять указания буквально?» Удовлетворяется ответом экспериментатора, что да, необходимо. Его утонченная и повелительная манера говорить все чаще сменяется хриплым смехом.

Из заметок экспериментатора по поводу последних ударов, нанесенных Браверманом: «Находится на грани срыва всякий раз, когда нажимает на рубильник. Потирает лицо, чтобы скрыть смех. Пытается закрыть лицо рукой, но все еще посмеивается. Выдают глаза. Не способен контролировать свой смех в данный момент, что бы ни делал. Сжимает кулак, надавливая им на стол.

В ходе интервью мистер Браверман комментирует свои впечатления удивительно живо и разумно. Он высказывает гипотезу, что эксперимент имел и такую задачу: «Выяснить не только то, как будет учиться "Ученик" в жесткой ситуации с авторитарностью и наказаниями, но и то, как будет вести себя "Учитель", оказавшись, по сути, в садистической роли».

<...> Когда интервьюер задает обычный вопрос о напряженности, мистер Браверман упоминает о своем смехе: «У меня была какая-то странная реакция. Не знаю, наблюдали вы за мной или нет,

но мне хотелось хихикать. Я пытался подавить смех. А ведь обычно я совсем другой. Но так я реагировал на совершенно немыслимую ситуацию; на ситуацию, в которой мне приходилось причинять боль другому человеку. И в которой я был абсолютно беспомощен, не мог ничего изменить и даже не пытался помочь. Это меня доставало».

\*\*\*

Карен Донц описывает себя как сорокалетнюю домохозяйку, которая в последние шесть лет подрабатывала медсестрой. Католичка, мать родом из Чехословакии. Говорит медленно и безучастно. В ее тоне звучит привычное смирение. Каждая фраза словно несет эмоциональный подтекст: «Я самый заурядный человек, не ожидайте от меня многого».

В течение всего эксперимента нервничает.

После 225 вольт поворачивается к экспериментатору и говорит крайне нерешительным тоном, явно боясь обидеть: «Я не могу вот так легко нажать эту штуку».

Получив указание следовать процедуре, слушается без дальнейших комментариев. Однако прежде чем сделать разряд в 345 вольт указывает на табличку «Опасно» на генераторе.

Экспериментатор замечает, что удары током могут быть болезненными, но не приведут к долгосрочным повреждениям тканей. Она подчиняется со словами: «Я продолжу, если это не опасно». Сидит на краешке стула, а голос остается безучастным, даже когда она зачитывает слова. Когда от ученика уже не доносится ни звука, спрашивает: «Мне доходить до конца, сэр? Надеюсь, с ним ничего плохого не случилось».

Начинает что-то неслышно бормотать про себя. Когда экспериментатор велит ей продолжать опыт, используя разряд в 450 вольт, она задает вопрос тоном, в котором звучат одновременно беспокойство и смирение: «Сэр, а если с этим человеком что-то не так?»

Однако слушается.

В ходе интервью дает ответы очень медленно. Даже после того, как ей сообщают, что «Ученик» не получал ударов, все еще считает, что эксперимент ставил целью изучить воздействие наказания на обучаемость. Подчеркивает, что выполняла указания экспериментатора и выглядит довольной своей покладистостью. Говорит, что нервничала, ибо 210 – напряжение домашней сети и «опасно для жизни большинства людей». По ее словам, здесь она больше волновалась, чем в больнице, поскольку «в больнице я знала, какими правами обладаю, а тут не знала».

ИНТЕРВЬЮЕР: Приходила ли вам в голову мысль остановиться?

МИССИС ДОНЦ (апатично): Он сказал: «Продолжайте». Я так и сделала. Я сказала: «Не думаю, что мне следует продолжать». Он сказал: «Продолжайте эксперимент».

ИНТЕРВЬЮЕР: Мог ли мистер Уоллес («Ученик») сказать что-либо такое, что заставило бы вас прекратить эксперимент?

МИССИС ДОНЦ: Не думаю.

<...>

ИНТЕРВЬЮЕР: Как вы воспринимали крики? Казались ли они реальными?

МИССИС ДОНЦ: Да, конечно! Я очень волновалась за этого человека. Боялась, что ему станет плохо с сердцем. Ведь он говорил, что у него сердце пошаливает. Да, я понимала, что это не исключено.

Миссис Донц – непритязательная, кроткая особа с поведением затюканной домохозяйки. Она не спорит. Выполняет свои обязанности в больнице старательно и без лишней суеты. Ее мягкие манеры идут на пользу и пациентам, и медицинскому персоналу. В ее взаимоотношениях с администрацией нет никаких проблем. Ведь это был ее собственный выбор: работать медсестрой в больнице, где ее мягкий характер очень уместен с точки зрения требований администрации.

В конце интервью миссис Донц внезапно оживляется и произносит: «Можно вас спросить? Как вели себя мужчины? Кто-нибудь из них дошел до конца, до 450 вольт?»

\*\*\*

Элино́р Розенблю́м, домохозяйка. Миссис Розенблю́м с удовольствием описывает свою биографию: двадцать с лишним лет назад окончила Висконсинский университет, а ее муж, кинопрокатчик, учился в Дартмутском колледже. Волонтерствует раз в неделю с малолетними преступниками, участвует в работе организации девочек-скаутов и родительском комитете. Подвижная и словоохотливая, она очень старается произвести впечатление и постоянно упоминает о своих социальных достижениях. Не без шарма, разве что чересчур болтлива.

В начале эксперимента объявляет, что ничего не смыслит в электричестве и боится демонстрационного электрошока. Выполняя свою задачу, пытается выглядеть компетентной и любезной, но вскоре уходит с головой в экспериментальный конфликт. Словесные пары «Ученику» она зачитывает демонстративно корректным и чуть ли не властным тоном, что резко контрастирует с нерешительным, инфантильным тоном ее комментариев, обращенных к экспериментатору. По мере нарастания вольтажа все больше волнуется. После 270 вольт пытается намекнуть «Ученику» на правильный ответ, выделяя голосом нужное слово. Продолжая зачитывать слова, пытается выглядеть внушительно, но при этом беспомощно бормочет: «Должна ли я продолжать? Я за него беспокоюсь. Неужели мы дойдем досюда? (Показывает на конец шкалы.) Может, остановимся? Меня трясет. Меня буквально трясет. Неужели я должна продолжать до такой степени?»

В какие-то моменты хладнокровие к ней возвращается, но смятение снова и снова берет верх. Она бормочет самой себе: «Я дрожу», но продолжает общаться с «Учеником» в прежнем официозном тоне. Перед нами словно две женщины: одна ведет себя абсолютно уверенно, другая ушла в себя, несчастна и не способна удержаться от тревожных возгласов. Она доходит до конца шкалы, трижды включая напряжение в 450 вольт. В интервью говорит, что удары, нанесенные «Ученику», были чрезвычайно болезненны. Экспериментатор спрашивает: «Какой максимальный электрошок вы готовы были бы испытать на себе в качестве образца?» На это она с возмущением отвечает: «15 вольт. Да и то лучше не надо. 15 максимум, если уж так надо. Но я бы не хотела и этого. Не думаю, что это необходимо».

Она нервничала не потому, что человеку было больно, а потому, что делала это она. Аналогичным образом, нанося удары током, главной причиной возможного прекращения эксперимента она считает собственный дискомфорт. В ее репликах сквозит эгоцентризм.

<...> Миссис Розенблю́м – личность, которой не хватает психической целостности. Ей не удалось найти в жизни дело, соответствующее ее потребности в почете и успехе. Ее цели, мышление и эмоции фрагментированы. Свою экспериментальную роль «Учителя» она играла, внешне выражая уверенность, но в то же время демонстрируя экспериментатору – своим подчинением и покладистостью – иную сторону себя.

Неудивительно, что она не смогла мобилизовать психические ресурсы и претворить сострадание к «Ученику» в акт неподчинения. Ее чувства, цели и мысли были слишком разными и противоречивыми.

Судя по всему, во время эксперимента она была убеждена, что «ученик» и впрямь получает удары. Однако женщине с истерическими склонностями несложно скорректировать свое мышление так, чтобы оно соответствовало позитивному мнению о себе.

\*\*\*

Гретхен Брандт – привлекательная женщина 31 года, медицинский техник из Университетской медицинской школы. Она приехала из Германии пять лет назад и говорит с сильным немецким акцентом.

Несколько раз, когда «Ученик» высказывает жалобу, она поворачивается к экспериментатору и холодно спрашивает: «Мне продолжать?» Получив утвердительный ответ, сразу же возвращается к заданию. Но после 210 вольт поворачивается к экспериментатору и твердо заявляет: «Простите, но думаю, мы должны остановиться».

**ЭКСПЕРИМЕНТАТОР:** Эксперимент требует, чтобы вы продолжали, пока он не выучит правильно все пары слов.

**ГРЕТХЕН:** Извините, но у него проблемы с сердцем. Он предупреждал вас.

ЭКСПЕРИМЕНТАТОР: Удары могут быть болезненными, но не опасны.

ГРЕТХЕН: Извините, но я думаю, когда удары продолжительные, они опасны. Спросите его, хочет ли он уйти. Это ему решать.

ЭКСПЕРИМЕНТАТОР: Абсолютно необходимо, чтобы мы продолжали...

ГРЕТХЕН: Лучше спросите у него. Мы пришли сюда по собственной воле. Если он захочет продолжать, я буду. Он говорил вам, что у него проблемы с сердцем. Извините. Я не хочу отвечать, если с ним что-нибудь случится. И для себя я бы такого точно не хотела.

ЭКСПЕРИМЕНТАТОР: У вас нет выбора.

ГРЕТХЕН: Думаю, мы находимся здесь по собственной воле. Я не хочу нести ответственность, если у него проблемы с сердцем, и с ним что-нибудь случится. Пожалуйста, отнеситесь с пониманием.

Она отказывается продолжать, и эксперимент заканчивается.

На всем протяжении эксперимента женщина ведет себя твердо и решительно. В интервью сообщает, что напряженности и нервозности не ощущала, и это вполне соответствует внешнему впечатлению. Считает, что последний удар, который она нанесла «ученику», был чрезвычайно болезненным, и повторяет, что «не хотела нести ответственность за какой-либо причиняемый вред».

Прямое и учтливое поведение женщины в ходе эксперимента, отсутствие напряженности и полный контроль над своими поступками, казалось бы, делают неподчинение простым и рациональным действием. Ее поведение соответствует тому, как по моим первоначальным прогнозам и должны были вести себя почти все испытуемые.

Как ни парадоксально, Гретхен Брандт росла в гитлеровской Германии и большую часть юности находилась под влиянием нацистской пропаганды. В ответ на вопрос о возможном влиянии этого контекста она медленно отвечает: «Наверное, мы видели слишком много боли».

\*\*\*

Здесь мы привели в основном примеры негативного поведения людей, для которых воля авторитета, в качестве которого выступал всего лишь «Экспериментатор» – молодой человек в халате, оказалось более мощным стимулом их поступков, нежели ценностные установки, направленные на не причинение боли и страдания себе подобным. Однако, вновь обратимся к данным таблицы №1. Только 1 из 160 испытуемых, участвующих в первых четырёх экспериментах, остановился на уровне напряжения в 105 вольт и отказался от продолжения эксперимента. В первом эксперименте 65% испытуемых довели его до конца – до максимального уровня напряжения в 450 вольт. Испытуемые не слышали протесты «Ученика», но подавляющее большинство из них, очевидно, хорошо понимало, какими последствиями для человека может обернуться удар током в 450 вольт.

Изначально Стэнли Милгрэм планировал провести свой эксперимент именно в Германии, так как предполагал, что подчинение, повинование воли авторитета – характерная черта немцев. Однако, впоследствии, после проведения только первого эксперимента в США он говорил: «Я обнаружил столько повинования, что не вижу необходимости проводить этот эксперимент в Германии». Однако эксперимент всё же был повторён в Германии, а также в Голландии, Испании, Италии, Австрии и Иордании. И везде его результаты оказывались такими же, как и в США<sup>1</sup>.

\*\*\*

И в заключение. Из той же книги Стэнли Милгрэма: «Недавно я узнал, что некоторые ученые (Sheridan & King, 1972) воспроизвели эксперименты с подчинением, используя следующую модификацию: брали не подставную (человеческую) жертву, а реальную – щенка, который действительно получал удары током, визжал, выл и метался от боли. В качестве испытуемых использовались как мужчины, так и женщины. Результат: «Все женщины без исключения следовали указанию наносить щенку удары током до самого конца шкалы».

---

<sup>1</sup> [https://ru.wikipedia.org/wiki/Эксперимент\\_Милгрэма](https://ru.wikipedia.org/wiki/Эксперимент_Милгрэма)



## Список литературы

### Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Sequential\\_management.pdf](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf).
20. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModel.pdf](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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf).
25. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModelsEfficiency.pdf](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf).

### Монографии **INFORT Group**

52. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
53. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
54. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
55. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
56. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
57. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
58. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
59. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
60. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.

### Книги и статьи **INFORT Group**

61. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
62. М. 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.
63. 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.
64. 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.
65. 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.
66. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
67. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
68. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
69. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.

70. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
71. 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.
72. 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.
73. 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.
74. 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.
75. 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.
76. 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.
77. 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/>
78. 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/>
79. 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/>
80. 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>.
81. 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>.
82. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).
83. 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](https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula_8/submitted.html).
84. 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](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).