



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **О внедрении**

*Для тех, кто Управляет...*

## Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

Директор по R&D, руководитель проектов **INFORT Group**

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

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

## О внедрении

*Для тех, кто Управляет...*

Работая с учебными заведениями по направлению **INFORT.Школа: управление** (© **INFORT Group, 1992-2024**), мы практически ежедневно слышим от их руководителей жалобы на то, что вот им «там наверху» обещали после внедрения очередного «супер-облачного» программного обеспечения сократить объём бумажной работы, а на самом деле количество отчётов не только не уменьшается, но ещё и растёт. Только теперь они заполняют их в «облаках». Наивные....

Программа – это только инструмент в руках человека. В данном случае – инструмент управления. И если руководитель работает в условиях бюрократической системы управления (см. [46]), то эти инструменты будут «верно» служить ему, создавая все условия для роста объёма документации и всё более технологичной, но и всё более сложной системы документооборота. А, в какой форме представлены документы – в печатной или электронной, не имеет никакого значения.

В целом всё понятно: внедрение современных технологий управления, часто, не оправдывает ожиданий их пользователей. Технологии «не работают» – пользователи недовольны. Поэтому, возникает вопрос: *какие факторы, в первую очередь, влияют на успешность внедрения технологий управления в организации, вне зависимости от её формы собственности, размера и вида деятельности?*

Очевидно, что ответ на этот вопрос важно получить, как разработчикам технологий управления, так и их пользователям – *лицам, принимающим решения* (ЛПР) в организациях.

Сразу уточним терминологию. *Технология управления* – это метод и соответствующие алгоритмы (правила) решения определённой управленческой задачи. В то же время, современные технологии управления априори предполагают их программную реализацию. Кроме того, пользователи воспринимают, скорее, не сами технологии, а конкретные, реализующие их программы и результаты работы с ними. Поэтому, далее, говоря о технологиях управления, мы будем подразумевать не только методы решения управленческих задач, но и соответствующие программные инструменты.

Ранее, мы уже обсуждали проблему внедрения технологий управления в организациях, занимающихся различными видами деятельности (см. [47]). Однако, даже в нескольких статьях невозможно охватить все аспекты данной проблемы. Поэтому, ниже, мы отметим ещё некоторые факторы, прямо влияющие на успешность внедрения технологий управления, понимание которых позволит в каждом конкретном случае ответить на поставленный выше вопрос.

### 1. Внедрение и понимание сути технологии управления

Вполне очевидно, что руководитель, внедряя у себя в организации современные технологии управления, надеется, что реализуемые методы и инструменты решения управленческих задач позволят повысить производительность труда и устранить имеющиеся недостатки в управлении рабочими процессами. Однако, в результате, оказывается, что существующие проблемы в управлении не только не устраняются, но появляются ещё и новые. Тогда, руководитель, как правило, делает вывод, что «методы не те, программа не та, они не подходят для нашей организации, и необходимо поискать иное решение проблемы».

Иногда бывает, что «не подходит». Точно так же, как одежда или обувь, выбранная человеком по цвету и стилю, может не подойти ему по размеру, технология управления может оказаться для организации слишком «малой» по своим возможностям для решения поставленных задач или же

слишком «большой», если для её освоения у организации не хватает ресурсов и, в первую очередь, квалификации персонала.

В подавляющем же большинстве случаев, проблема заключается совсем в другом. Как уже было отмечено выше, руководитель, решая конкретную задачу учёта, анализа, планирования, видит программу, с которой работает его персонал, но не видит технологию управления, которая собственно и определяет порядок работы людей. И, именно, как он видит, так он и воспринимает технологию управления в целом: «программа для бухгалтерского учёта», «программа для анализа продаж», «программа для автозаказа», «программа для управления проектами», «программа для планирования и учёта нагрузки преподавателей», «программа для расчёта заработной платы» и так далее. Так же он и принимает решение о приобретении и внедрении технологии: «покупаем программу...», «внедряем программу...».

Технология управления задаёт *алгоритмы*, которые реализуются в программе, и в соответствии с которыми пользователь выполняет операции по вводу, хранению, обработке данных и представлению результатов в электронном и печатном виде. Однако, это только *операционная* составляющая технологии управления. В то же время, управление рабочим процессом предполагает реализацию четырёх функций: *планирование* → *организацию* → *мотивацию персонала* → *контроль (учёт и анализ) процесса*. Поэтому, *технология управления задаёт алгоритмы реализации всех этих функций управления* – правила не только операционного, но и *организационного* и *мотивационного* характера, которые, в зависимости от решаемой задачи, требуют определённых изменений рабочих процессов.

В частности, внедрение технологии управления требует, иногда, существенных организационных изменений: перераспределения полномочий и обязанностей между работниками, определение их нового функционала, создание необходимых горизонтальных и вертикальных коммуникаций между работниками и рабочими группами. Однако, эти изменения, порой, никак не учитываются руководителями организаций (рабочих групп). «Работайте! Теперь, вам в помощь эта чудесная программа», – примерно так говорят они своим работникам, фактически, имея в виду следующее: «как работали, так и работайте».

Ошибка руководителя заключается в том, что он приобретает *программу* решения задачи управления, а не *технология* решения данной задачи. И к *разработчику* технологии управления он относится как к разработчику программы, и, поэтому, не требует от него большего. В результате, организация приобретает только программное обеспечение и описание работы с ним в виде руководства пользователя и прочих документов технического характера. То есть, фактически, приобретается только операционная составляющая технологии управления. Но, в таком случае руководителю требуется самому понять, какие именно изменения необходимо внести в организацию и мотивацию труда, и затем осуществить их как можно быстрее, чтобы технология управления «заработала». Однако, далеко не всегда руководителю это удаётся сделать более или менее успешно без участия разработчика.

Собственно, подобное внедрение технологии управления и приводит не к улучшению ситуации, как всеми ожидалось, а, наоборот, к снижению производительности труда и появлению новых «узких» мест в системе управления. Это является прямым следствием усложнения рабочих процессов, которое, в свою очередь, будет вызывать естественное недовольство работников и снижение их мотивации к труду. В итоге, руководитель делает вывод, что «программа не подходит», и ищет другую, более «подходящую» для его организации. Однако, при таком подходе, найти что-то «подходящее» просто невозможно.

## **2. Внедрение и уровень бюрократизации**

Другим немаловажным фактором, прямо влияющим на успешность внедрения в организации современных технологий управления, является уровень её бюрократизации.

В статье «О правом пути развития бизнеса» (см. [46]) было отмечено, что *бюрократия*, как форма управления, «в ограниченных дозах», вполне обоснована и позволяет организации нивелировать недостатки в управлении и обеспечивать определённую стабильность и предсказуемость своего развития. Этот уровень бюрократизации называется *рациональной бюрократией*. Однако, без

должного контроля организации и мотивации труда, без совершенствования горизонтальных коммуникаций, рациональная бюрократия в организации быстро превращается в *бюрократизм – сильно бюрократизированную систему управления*.

Тогда, если в организации уровень бюрократизации находится на уровне рациональной бюрократии, то внедрение новых технологий управления, как правило, происходит вполне успешно (конечно, при условии, что руководителем организации учитывается п. 1). И, в первую очередь, потому, что *в условиях рациональной бюрократии необходимые организационные изменения, задаваемые технологией управления, могут быть осуществлены в полном объёме*.

При росте же уровня бюрократизации, вносить какие-либо изменения, прежде всего организационного характера, становится всё сложнее и сложнее – система просто не позволяет этого сделать. Соответственно, в таких условиях успешного комплексного внедрения технологий управления объективно не получится. В результате, вместо комплексной, удастся осуществить только «лоскутную» автоматизацию системы управления, когда в организации внедряются технологии и программные средства для решения отдельных, плохо связанных между собой задач управления (см. [47]).

### **3. Внедрение и некоторые особенности бюрократии, как информационной системы**

Далее, рассмотрим особенности бюрократической системы управления, как *информационной системы*, которые сразу объясняют многие проблемы, возникающие при внедрении технологий управления.

Поясним такой подход. Процесс управления связан с *принятием решений*. Для принятия решений необходима *информация*. Процесс управления связан с необходимостью создания деловых внутренних и внешних, вертикальных и горизонтальных *коммуникаций* между людьми, которые носят информационный характер (а какой же ещё? ☺). В теории менеджмента, *коммуникации и принятие решений называются связующими процессами управления*, так как они присутствуют при реализации всех функций управления, объединяя их в единый процесс. Таким образом, *управление – это, прежде всего, информационный процесс*.

С этой точки зрения, *эффективность системы управления* определяется как отношение *качества информации*, необходимой для целей управления, к *затратам* на её получение.

*Качество информации* определяется тремя её характеристиками: *своевременностью, достоверностью и полнотой*. По своей *полноте* информация делится на *недостаточную, достаточную и избыточную* для целей управления.

*Бюрократическая система управления, как информационная система*, в силу своих базовых характеристик (см. [46]), *ориентирована на генерирование избыточной информации* в виде различных печатных и электронных документов – планов, отчётов, инструкций, положений, приказов, распоряжений. А это, очевидно, приводит к ухудшению других её характеристик – своевременности и достоверности. То есть к ухудшению качества информации и, одновременно, к росту затрат на её получение. Как результат – низкая эффективность системы управления вне зависимости от уровня применяемых информационных технологий.

Если в организации победила бюрократия, если её работники, в большей степени, «генерят» документы, нежели выполняют полезную работу, то организация рано или поздно, но обязательно потеряет свою *управляемость*, то есть способность своих управленцев своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды и принимать оптимальные решения для достижения поставленных целей. Избыточная информация не только не позволяет управленцам своевременно принимать решения на рациональной основе, но и способствует принятию ошибочных решений, так как, часто, содержит противоречивые, недостоверные сведения. И, в данном случае, вполне очевидно, что восстановить управляемость организации только с помощью внедрения современных технологий управления невозможно.

Таким образом, в условиях сильной бюрократии априори снижается эффект от внедрения «самых-самых эффективных» технологий управления.



Другая важная особенность бюрократической системы управления, как информационной системы, связана с тем, что создание избыточной информации требует постоянного увеличения количества её создателей – штата работников организации. Увеличение же штата приводит к ещё большему увеличению объёмов документации. Работникам необходимо постоянно показывать начальству свою занятость, необходимость своей работы, доказывая, таким образом, свою значимость в этой системе управления. Поэтому, они будут придумывать всё новые и новые формы отчётности, новые инструкции, положения и прочие «нужные и важные» документы. Это будет происходить до тех пор, пока организация окончательно не потеряет свою эффективность, как информационная система, и свою конкурентоспособность, как система экономическая.

...В 1990-е, обучаясь в аспирантуре в Москве, я часто посещал главную площадку нашего ВУЗа – Московского государственного университета коммерции (МГУК). Мне приходилось бывать в различных кабинетах администрации ВУЗа. Учитывая, что МГУК объединял 27 филиалов и институтов, разбросанных по всей стране, я замечал, что в подразделениях университета работало сравнительно немного административных работников. В частности, заходя в учебный отдел, я наблюдал, что за столами работает, как правило, человек пять-шесть (может, конечно, остальные где-то прятались?).

Прошло некоторое время. Сменился ректор. ВУЗ реорганизовали (присоединили *торгово-экономический* техникум и колледж питания) и переименовали в Российский государственный *торгово-экономический* университет (РГТЭУ). Ну, то есть назвали ВУЗ «в честь» техникума – очень креативно.

И вот где-то в 2003 году я приехал в наш «головник» по своим делам и заодно должен был передать документы в учебный отдел. Отдел располагался уже в другом кабинете. Я открыл дверь и обомлел – в огромном кабинете за столами сидело человек 25-30. И все что-то упорно писали, набирали, подшивали, раскладывали по папочкам,... – одним словом, работа кипела. Я еле протиснулся между столами, чтобы передать документы одному из сотрудников этого административного монстра.

До сих пор хорошо помню своё удивление от увиденного: «Количество филиалов не изменилось – их так и осталось 27, а количество этих “товарищей” увеличилось в разы. Неужели из-за техникума и колледжа? Это что же они там все делают? Просто, беда...».

Уже через пару лет, будучи заведующим кафедрой, а затем ещё и заместителем директора филиала, я убедился, что процесс роста административного аппарата ВУЗа происходит строго по закону бюрократии – безостановочно. Различных «важных и нужных» подразделений и «товарищей» в них становилось всё больше и больше, они генерировали всё больше и больше документов, а филиалам приходилось готовить всё больше и больше отчётов – монстр требовал для себя «пищи».

...Декабрь 2012 года. Министерство образования и науки РФ признало РГТЭУ неэффективным и приняло решение о присоединении к Российскому экономическому университету (РЭУ) им. Г. В. Плеханова. Так мы потеряли (страна потеряла) крупнейший ВУЗ торгового профиля (см.[13]).

Как показывает практика, даже в небольшой организации создать бюрократическую систему управления не так-то и сложно – достаточно одного-двух «ответственных» работников, которые крепко держатся за свои места. А уж, тем более, в крупной, где для неконтролируемой бюрократизации изначально созданы все условия в плане организации и мотивации труда.

\*\*\*

Таким образом, 1) понимание ЛПР сути технологии управления, 2) уровень бюрократизации в организации и 3) особенности бюрократической системы управления, как информационной системы, самым непосредственным образом влияют на внедрение технологий управления, часто нивелируя все эффекты, ожидаемые от «самых-самых эффективных». Поэтому, и разработчикам, и пользователям технологий управления необходимо всегда учитывать эти факторы, и стараться совместными усилиями как можно быстрее их устранять. Только в этом случае технология «заработает».

## 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).
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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInterests&Conformity.pdf).
55. Степанов В. Г. О принятии решений и групповом мышлении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDecision-making&Groupthink.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDecision-making&Groupthink.pdf).
56. Степанов В. Г. Об ассортименте и одном эффекте. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutAssortment&OneEffect.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAssortment&OneEffect.pdf).
57. Степанов В. Г. О «движении вверх» и терпении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutMovingUp&Patience.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMovingUp&Patience.pdf).
58. Степанов В. Г. Степанова Т. В. **INFORT.Ассортимент+**: краткий обзор. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT.AssortmentPlus\\_review.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT.AssortmentPlus_review.pdf).
59. Степанов В. Г. О динамическом ценообразовании. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDynamicPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDynamicPricing.pdf).
60. Степанов В. Г. Об одном наблюдении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutOneObservation.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOneObservation.pdf).

### Учебная литература на сайте **INFORT Group**

61. 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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Word.pdf).
62. 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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Excel.pdf).
63. 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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_BusinessAnalysis.pdf).

### Монографии **INFORT Group**

64. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_1.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_1.pdf).
65. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_2.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_2.pdf).
66. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
67. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
68. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_3.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_3.pdf).
69. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_4.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_4.pdf).



70. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_5.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_5.pdf).
71. 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. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_6.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_6.pdf).
72. 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. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_7.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_7.pdf).

### Книги и статьи **INFORT Group**

73. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
74. 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.
75. 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.
76. 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.
77. 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.
78. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
79. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
80. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
81. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
82. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
83. 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.
84. 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.
85. 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.
86. 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.
87. 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.
88. 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.

89. 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/>
90. 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/>
91. 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/>
92. 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>.
93. 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>.
94. 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).
95. 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).
96. 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).