



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках**

## 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)

### О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках

Ранее мы уже отмечали тот факт, что когда разговор заходит о необходимости проведения маркетингового исследования, то руководители и управленцы предприятий торговли (и не только торговли) – *лица, принимающие решения* (ЛПР) по важнейшим вопросам продвижения, как правило, начинают напрягаться (см., например, [5]). И это вполне понятно: маркетинговые исследования ЛПР, как правило, воспринимают как нечто из ряда вон выходящее. Выходящее из рамок их понимания самой сути таких исследований и их места в системе управления продвижением.

Однако, *маркетинговое исследование* или, точнее, *исследование территории продаж (рынка)*, на которой работает или предполагает работать предприятие, является стандартной управленческой задачей, а именно – *аналитической задачей контроля (оценки) ситуации на территории продаж*.

Контроль ситуации на территории продаж может быть *предварительным, текущим* или *ретроспективным* (см. [29]). Конкретный тип контроля определяет *цель и параметры* маркетингового исследования:

- *выбор источников информации* – использование *первичных* или *вторичных* данных (проведение *полевого* или *кабинетного* исследования);
- *выбор методов сбора информации*:
  - *наблюдение* скрытое или открытое, структурированное или неструктурированное;
  - *опрос*: интервьюирование личное или групповое, опрос по почте, на сайте и пр.;
  - *эксперимент*, в том числе и с помощью математического моделирования ситуации;
- *выбор инструментов сбора информации*:
  - *анкета*;
  - *психологические тесты*;
  - *приборы* для проведения эксперимента: гальванометр, аудиометр (people meter);
- *планирование выборки*:
  - *состав* выборки: целевая аудитория потребителей, эксперты;
  - *процедура* выборки: случайная, типическая, механическая, серийный отбор;
  - *объём* выборки;
- *сроки* проведения исследования;
- *затраты* на проведение исследования.

Однако, во всех случаях, маркетинговое исследование, как аналитическая задача контроля, вполне естественно вписывается в систему управления продвижением товаров и услуг предприятия любого размера и любого вида деятельности. Покажем это на примере и начнём издали...

\*\*\*

Часто ЛПР не видит необходимости в маркетинговом исследовании только потому, что не видит проблемы, на решение которой должно быть направлено это исследование. К примеру, мы не раз обращали внимание на то, что управление (планирование и контроль, организация и мотивация работников) на уровне показателей-результатов продаж, не даёт возможности ЛПР вовремя увидеть проблему и своевременно предпринять соответствующие действия.

Скажем, ЛПР на протяжении определённого периода времени наблюдает отсутствие каких-либо заметных изменений значений финансовых показателей продаж – выручки, валовой прибыли. В некоторых случаях чуть ниже нормы, а в некоторых даже и выше. Поэтому он считает, что ситуация с продажами в целом стабильна. Конечно, хотелось бы лучше, но какой-либо очевидной проблемы нет. Но тогда вполне понятно, что в этих условиях разговор об исследовании ситуации на рынке окажется бессмысленным. Действительно, зачем тратить ресурсы предприятия на дополнительный (в представлении ЛПР) контроль, если нет каких-либо существенных отклонений от нормы?

Однако, воспользовавшись формулами **факторной П-модели управления продажами** (см. [28], [42], [43]):

Выручка = Объём продаж × Цена реализации;

Выручка = Количество покупок × Количество позиций в покупке × Цена реализации, (1)

и оценив динамику значений не только показателей-результатов, но и показателей-факторов продаж за отчётный период, ЛПР уже начинает видеть проблему: относительная стабильность финансовых результатов продаж была обеспечена за счёт роста цены реализации. В то же время наблюдалось планомерное снижение объёмов продаж (количества покупок и количества позиций в покупке).

Рост же цены реализации объясняется просто: в течение отчётного периода времени поставщики поднимали закупочные цены, а предприятие использует затратный подход к ценообразованию, в основе которого лежит формула:

Процент наценки =  $\Phi$  (Диапазон закупочных цен) (2)

Таким образом, в этот период времени всё происходило «на автомате»: поставщик повысил цену закупки → если новая цена закупки попала в текущий ценовой диапазон, то процент наценки не изменился → цена реализации выросла → валовая маржа выросла.

Например, у предприятия действует формула (2):

Цена закупки: 50,00 руб. – 99,99 руб. Процент наценки: 50%;

Цена закупки: 100,00 руб. – 199,99 руб. Процент наценки: 40%.

Тогда, если цена закупки на товар до повышения цен составляла 92,00 руб., то цена реализации составляла 138,00 руб. и валовая маржа – 46,00 руб.

После повышения поставщиком цены закупки на +5% до 96,60 руб., цена реализации составила 144,90 руб. (+6,90 руб.) и валовая маржа 48,30 руб. (+2,30 руб.).

Если же цена закупки попала в следующий диапазон закупочных цен, то поставщик поднял цену закупки → процент наценки изменился (снизился) → цена реализации выросла → валовая маржа выросла или снизилась в зависимости от того, в какой именно интервал диапазона закупочных цен попала новая цена закупки.

В продолжение примера, если поставщик поднял цену закупки товара на +10% до 101,20 руб., то процент наценки составит 40%, цена реализации – 141,68 руб. (+3,68 руб.), а валовая маржа – 40,48 руб. (-5,52 руб.). То есть, предприятие по данному товару начало «незаметно» терять от повышения закупочных цен. И, вполне возможно, что не по одному такому товару.

Мы уже приводили подобный пример в статье «О матрицах» (см. [42]), и здесь приводим ещё раз потому, что для предприятия торговли рост закупочных цен – это проблема. А для предприятий микро, малого и среднего бизнеса (МСБ) – это серьёзная проблема, которая существенно влияет на уровень их конкурентоспособности.

Рост закупочных цен – проблема для любого предприятия торговли, так как при сохранении текущих наценок и скидок, приводит к росту цен реализации (оптовых, розничных). Это заставляет его потребителей (оптовых посредников и розничных потребителей) значительно повысить *степень своей вовлечённости в процесс приобретения* необходимых им товаров, что выражается:

- в более строгом отборе предприятий-продавцов для совершения покупок с учётом предлагаемых условий приобретения – скидок, кредитов, отсрочек платежа и прочих;

- в более тщательном отборе перечня приобретаемых товаров и отказе от необязательных (сопутствующих) товарных позиций;
- в сокращении частоты своих покупок.

Таким образом, уменьшение количества покупок и количества позиций в покупке – первый признак реакции потребителей на повышение цен. И ЛПР необходимо вовремя это увидеть и предпринять соответствующие корректирующие действия.

Но проблема не только в сокращении количества покупок (покупателей). Для предприятия МСБ ситуация складывается гораздо хуже: как правило, за короткий срок предприятие попадает в *зону угроз*, а его более крупные конкуренты – в *зону возможностей* матрицы «Относительная доля рынка – Рентабельность продаж» («ОДР – РП», рис. 1, см. [43]).

Здесь мы обратим внимание, что при определении позиций конкурентов в матрице «ОДР – РП», расчёт показателя рентабельности продаж (процента наценки) выполняется с учётом закупочных цен на анализируемые товары у предприятия и цен реализации на эти товары у предприятия и его конкурентов:

$$mk = P : C - 1 \quad (3)$$

где

mk – процент наценки;

P – цена реализации товара у предприятия или конкурента;

C – цена закупки товара у предприятия.

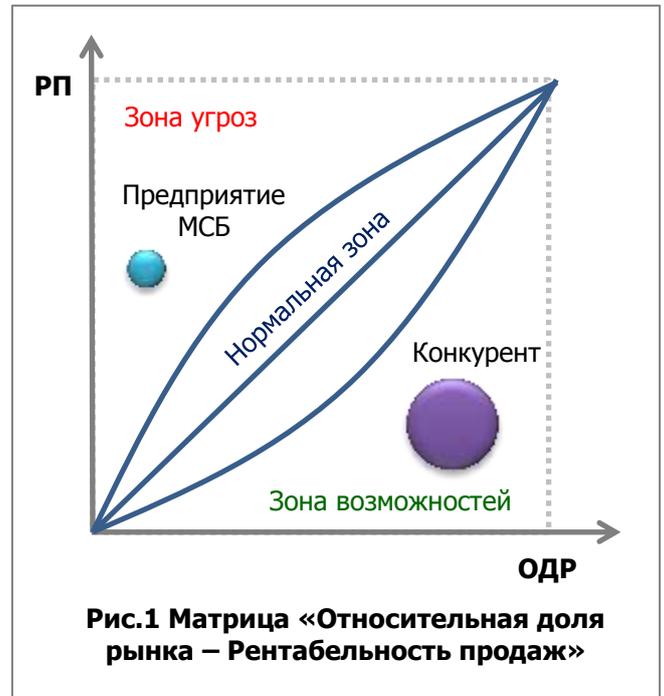
Такой способ расчёта позволяет получить корректную сравнительную оценку уровня конкурентоспособности цен по набору товаров у предприятия и его конкурентов.

Так почему же предприятия МСБ в результате роста закупочных цен сразу попадают в зону угроз? И может ли в этом случае предприятие МСБ сохранить текущий уровень цен реализации, чтобы «остаться в рынке», сохранить свою конкурентоспособность по ценам на территории продаж? Чтобы ответить на эти вопросы, обратимся к CVP-анализу продаж.

*CVP-анализ* («Costs – Volume – Profit», «Затраты – Объём – Прибыль») – анализ взаимосвязи факторов, влияющих на формирование прибыли от продаж, который основан на классификации издержек и расчёте точки безубыточности.

Как уже отмечалось в статье «О матрицах» (см. [42]) крупные операторы рынка занимают более выгодные позиции на каждом уровне канала дистрибуции. Поэтому, даже в более или менее благоприятных экономических условиях цены закупки товаров у предприятий МСБ часто оказываются близки к ценам реализации крупных операторов на территории продаж. В неблагоприятных же условиях, в период роста закупочных цен, даже эти небольшие различия начинают стремительно нивелироваться.

В неблагоприятных условиях производители и оптовые посредники первого уровня канала дистрибуции товаров, выбирают, прежде всего, наиболее крупных оптовых и розничных посредников на последующих уровнях, предоставляя им наилучшие условия закупок за готовность закупать большие объёмы. И, в то же время, заметно ухудшают условия закупок для наиболее зависимых от этих условий предприятий МСБ. Тем самым темп роста *средних переменных издержек* AVC, на величину которых, в первую очередь, влияют закупочные цены на товары, у крупных предприятий торговли будет в целом ниже, чем у предприятий МСБ. А так как в этой ситуации происходит перераспределение объёмов дистрибуции товаров в пользу крупных предприятий, то у крупных



операторов рынка темп роста *средних постоянных издержек* AFC в расчёте на единицу объёма продаж, также, оказывается ниже, чем у операторов рынка поменьше.

Таким образом, темп роста *средних общих издержек*  $AC = AVC + AFC$ , у крупных участников канала дистрибуции в целом, также, оказывается гораздо ниже, чем у предприятий торговли МСБ, что, естественно, сказывается на их возможностях устанавливать конкурентоспособные цены на свои товары.

Если в случае переменных издержек заметное влияние на уровень цен оказывает структура канала дистрибуции и количество его уровней (см. [42]), то в случае постоянных издержек действует *эффект масштаба* – снижение общих издержек TC в расчёте на единицу объёма реализации Q за счёт распределения постоянных издержек FC на всё больший объём реализации:

$$AC = AVC + TC : Q = AVC + AFC \quad (4)$$

На предприятиях МСБ складывается ситуация, когда даже при небольшом росте закупочных цен, значение *точки безубыточности продаж* (Break-even point) начинает расти темпами, несопоставимыми с возможностями предприятия обеспечивать такие объёмы продаж, с учётом того, что не только сокращается спрос на товары, но и ухудшаются условия их закупки.

*Точка безубыточности продаж* – это объём продаж  $Q_{BE}$  (выручка  $X_{BE}$ ), при котором предприятие в состоянии покрыть свои затраты, не получая прибыли.

Значение показателя вычисляется по формулам:

$$Q_{BE} = FC : M, \quad X_{BE} = FC : mr, \quad (5)$$

где

FC – постоянные издержки;

$M = (P - AVC)$  – абсолютное значение маржи, приведённой к единице объёма продаж Q;

P – средняя цена реализации;

$mr = M : P$  – процент маржи.

Тогда, если на момент времени перед ростом закупочных цен значение приведённой маржи (процента маржи) было равно  $M_0 (mr_0)$ , а после роста цен –  $M_1 (mr_1)$ , то *индекс (темп) роста значения точки безубыточности продаж* будет вычисляться по формулам:

$$Idx Q_{BE} = M_0 : M_1, \quad Idx X_{BE} = mr_0 : mr_1, \quad (6)$$

*Запас финансовой прочности* (Financial safety margin, FSM) в абсолютном выражении, как разность между текущим объёмом продаж (выручкой) и значением этого показателя в точке безубыточности, вычисляется по формулам:

$$\Delta Q_{FSM} = Q - Q_{BE} \quad \Delta X_{FSM} = X - X_{BE} \quad (7)$$

К примеру, на начальный момент времени у предприятия МСБ со среднемесячной выручкой  $X = 1\,000\,000$  руб., объёмом продаж  $Q = 4\,000$  ед. и средним процентом наценки  $mk = 25\%$ , постоянные издержки составляли  $FC = 150\,000$  руб.

Тогда,

$$P = 1\,000\,000 : 4\,000 = 250 \text{ руб.};$$

$$mr = 25\% : (100\% + 25\%) = 20\%;$$

$$AVC = 250 \times (100\% - 20\%) = 200 \text{ руб.};$$

$$M = 250 - 200 = 50 \text{ руб.};$$

$$Q_{BE} = 150\,000 : 50 = 3\,000 \text{ ед.};$$

$$X_{BE} = 150\,000 : 20\% = 750\,000 \text{ руб.}$$

*Запас финансовой прочности* у предприятия составлял:

$$\Delta Q = 4\,000 - 3\,000 = +1\,000 \text{ ед.};$$

$$\Delta X = 1\,000\,000 - 750\,000 = +250\,000 \text{ руб.}$$

Прибыль от продаж:  $1\,000\,000 \times 20\% - 150\,000 = +50\,000$  руб.

Теперь предположим, что в результате роста закупочных цен средние переменные издержки выросли на +7%, то есть  $AVC = 214$  руб. В этом случае, если предприятие решает «остаться в рынке» и сохранить уровень цен реализации на прежнем уровне, то

$$M = 250 - 214 = 36 \text{ руб.};$$

$$m_r = 36 : 250 = 14,4\%;$$

$$Q_{BE} = 150\,000 : 36 \approx 4\,167 \text{ ед.};$$

$$X_{BE} = 150\,000 : 14,4\% \approx 1\,041\,667 \text{ руб.}$$

Индекс роста точки безубыточности продаж:

$$Idx Q_{BE} = 50 : 36 \approx 1,39,$$

$$Idx X_{BE} = 20\% : 14,4\% \approx 1,39.$$

Значения показателей в точке безубыточности продаж увеличилось на +39%. Тогда, если в условиях общего падения спроса, благодаря сохранению цен реализации на прежнем уровне, предприятие сумеет удержать на прежнем уровне и результаты продаж, то *запас финансовой прочности* составит:

$$\Delta Q = 4\,000 - 4\,167 = -167 \text{ ед.};$$

$$\Delta X = 1\,000\,000 - 1\,041\,667 = -41\,667 \text{ руб.}$$

Убыток от продаж составит:  $1\,000\,000 \times 14,4\% - 150\,000 = -6\,000$  руб.

Из примера видно, что даже, казалось бы, незначительное повышение закупочных цен создаёт для предприятия МСБ финансовые проблемы – объёмы продаж и размер выручки не позволяют покрыть издержки. Поэтому, предприятию МСБ приходится поднимать цены, занимая всё более «прочные» позиции в зоне угроз матрицы «ОДР – РП». В то же время крупные предприятия торговли, используя своё преимущественное положение в канале дистрибуции и эффект масштаба, только упрочивают позиции в зоне возможностей.

Тогда единственным вариантом для предприятия МСБ сохранить в этих условиях свою конкурентоспособность на территории продаж и свой бизнес в целом, является максимально быстрое перемещение в *нормальную зону* матрицы «ОДР – РП». Но эта задача предполагает не просто корректировку базовых цен или применение методов стимулирования продаж. Подобную ситуацию невозможно исправить только с помощью базовых цен или скидок, так как в этом случае можно существенно потерять в рентабельности продаж, что приведёт к заметному ухудшению финансового состояния предприятия.

Цены и скидки – не первые по порядку в списке инструментов комплекса маркетинга предприятия 5P. Здесь необходимо обращаться к первому и главному инструменту маркетинга – к ассортименту. Как уже было отмечено в статьях «О категорийном менеджменте» и «О методах продвижения» (см. [41], [43]), предприятию потребуется скорректировать структуру своего ассортимента:

- *отказаться* от отдельных, как правило, сопутствующих, товаров и товарных категорий, по которым конкурировать у предприятия однозначно не получится;
- сформировать *плоский ассортимент* проблемных товарных категорий;
- *максимально углубить* перспективные категории, создавая таким образом *эффект специализации и первенства в товарных категориях*, как мощной дифференцирующей идеи, которая позволяет «отстроить» предприятие МСБ от своих конкурентов.

Но чтобы можно было выполнить все эти корректирующие действия, вначале необходим *предварительный контроль* ситуации на территории продаж: необходимо маркетинговое исследование – мониторинг цен на товары-индикаторы продаж и товары наиболее проблемных товарных категорий и конкурентный ассортиментно-ценовой анализ территории продаж (**INFORT.SMA, © INFORT Group, 1997-2023**).

А далее требуется уже *текущий контроль* ситуации на территории продаж, который предполагает тот же мониторинг цен на товары-индикаторы продаж и конкурентный ассортиментно-ценовой анализ территории продаж, но уже на систематической основе. Такой контроль позволит своевременно выявлять проблемы и принимать решения по корректировке цен на отдельные товары и товарные категории без существенных потерь в рентабельности продаж.

Маркетинговое исследование в указанном формате является инструментом и *ретроспективного контроля* ситуации на территории продаж, когда требуется оценить эффективность как выбранной ассортиментной политики в целом, так и развития наиболее важных для предприятия товарных категорий.

Только в результате подобных действий предприятие МСБ сможет попасть, как минимум в *нормальную зону*, а, как максимум, – в зону возможностей матрицы «ОДР – РП».

Таким образом, своевременное выявление и признание ЛПП проблемы, приводит его к пониманию необходимости проведения маркетингового исследования. И только в этом случае *маркетинговое исследование становится естественным инструментом контроля* в системе управления продвижением товаров и услуг предприятия.

\*\*\*

В статье «О контроле» (см. [29]) было отмечено, что контроль должен быть *системным, систематическим и экономичным*. Тогда очевидно, что маркетинговое исследование, как инструмент контроля ситуации на территории продаж, также, должно отвечать этим требованиям.

В примере выше было показано, каким образом реализуются требования системности и систематичности исследования. *Маркетинговое исследование носит системный характер* только в том случае, если оно направлено на решение конкретной задачи управления, а именно – задачи контроля ситуации на территории продаж. И только тогда маркетинговое исследование естественным образом встраивается в систему управления продвижением товаров и услуг предприятия. Систематичность же проведения маркетингового исследования будет зависеть от того, является ли эта задача предварительного, текущего или ретроспективного контроля. Поэтому, далее рассмотрим проблему экономичности маркетингового исследования и способы её решения, тем более, если исследование носит систематический характер.

Очевидно, что *экономичность исследования не должна влиять на качество получаемой информации*. Только в этом случае маркетинговое исследование будет *эффективным*, то есть обеспечивать получение качественного результата – *своевременной, достоверной и полной* информации с минимальными затратами. Исходя из этого требования, мы и разрабатываем технологии и инструментальные средства для исследования B2B и B2C рынков.

С 1990 года мы занимаемся разработкой технологий и систем для проведения исследований и организации активных продаж на рынках B2B. В настоящее время наши разработки в этом направлении реализованы:

- в CRM-системе **INFORT.DMS © INFORT Group, 2001-2023** (Microsoft Access, Excel). Система управления взаимоотношениями с потребителями **INFORT.DMS** ориентирована на предприятия микро, малого и среднего бизнеса, которые занимаются активными B2B-продажами в режиме телефонного маркетинга (см. [11]);
- в системе управления B2B-исследованиями в режиме телефонного маркетинга **INFORT.Телемаркетинг, © INFORT Group, 2001-2023** (Microsoft Access, Excel).

Как показывает практика, проблема экономичности → эффективности проведения исследований B2B-рынков решается гораздо проще, чем B2C-рынков. Исследования рынков товаров народного потребления требуют от предприятий, как правило, гораздо больших, по сравнению с B2B-исследованиями, финансовых и трудовых затрат. Это связано с тем, что большинство решаемых с помощью маркетинговых исследований задач на рынках B2C предполагает применения более трудоёмких методов сбора информации и больших объёмов выборки респондентов для получения достоверных результатов. Как следствие, для проведения исследований приходится привлекать специализированные компании или, в крайнем случае, внешних специалистов, интервьюеров, чего во многих случаях не требуется для проведения B2B-исследований, которые могут осуществляться и силами персонала самих предприятий.

Но все эти рассуждения справедливы, если применять традиционные технологии исследований и подходить к решению задачи, как это обычно представляется в теории, то есть «по книжке». Если же немного задуматься и проработать некоторые детали, то можно обеспечить нужную экономичность → эффективность исследования так, чтобы оно оказалось доступным не только предприя-

тиям малого или среднего, но и микро бизнеса. Потому, что если есть проблема, которую можно решить только посредством маркетингового исследования, то какая разница, сколько работников в штате предприятия? Есть проблема, и её нужно решить.

\*\*\*

Очевидно, что решение проблемы экономичности → эффективности маркетингового исследования заключается в оптимальном выборе его параметров. Если последовательно рассматривать перечисленные выше параметры исследования, то, в первую очередь, целесообразно задуматься о выборе *способа получения информации*, а именно – о возможности замены полевого исследования на кабинетное. Во многих случаях вторичные данные, полученные посредством анализа публикаций в Интернет, материалов печатных изданий и результатов прошлых исследований, оказываются вполне релевантными и могут использоваться для принятия решений по данной проблеме.

По крайней мере, вторичные данные могут помочь ЛПР лучше понять ситуацию и точнее сформулировать задачу дальнейшего исследования, что является определяющим фактором, влияющим на его экономичность → эффективность.

Например, применение технологии мониторинга цен и конкурентного ассортиментно-ценового анализа территории продаж **INFORT.SMA** должно обязательно предваряться выполнением структурного анализа продаж и планированием состава и структуры ассортимента в системе управления **INFORT.Ассортимент**. Тогда, полученные в результате (вторичные) данные позволят ЛПР выявить товары-индикаторы продаж и проблемные товарные категории, которые и подлежат исследованию в первую очередь. Иначе мониторинг цен и конкурентный анализ территории продаж окажется совсем не экономичным.

*Метод сбора информации* является тем важным параметром, который прямо влияет на экономичность → эффективность исследования, так как определяет все остальные его параметры. Поэтому, далее мы подробно рассмотрим вопрос выбора оптимального метода сбора информации.

Мы заметили, что почему-то, когда речь идёт об исследовании потребительских рынков, ЛПР на предприятиях сразу рисуют себе стандартную картинку: «метод исследования – опрос, респонденты – потребители». И далее проблема экономичности исследования решается на уровне ответа на вопрос: «Сколько?».

Сколько потребителей необходимо опросить, чтобы добиться необходимой точности получаемых результатов, и каким образом определяется это «сколько» – объём выборки респондентов, было рассмотрено в статье «Об эффективности маркетинговых исследований» (см. [5]).

Ну, а если поставить вопрос по-другому: «А зачем нам опрашивать потребителей, если ЛПР по данной проблеме уже в той или иной степени представляет себе ситуацию на своей территории продаж?». Конечно, ЛПР представляет эту ситуацию только в целом, иначе и не нужно было бы проводить исследование. Однако, кто лучше знает (или кто должен лучше знать) свой рынок, если не ЛПР? Но тогда ЛПР может считаться *экспертом*, обладающим определёнными знаниями по проблеме, которая требует своего исследования.

В случае, если ЛПР всё же не хватает необходимых знаний, то в качестве экспертов от может выборочно привлечь специалистов своего предприятия, внешних специалистов, потребителей, то есть всех тех людей, которые в той или иной степени обладают соответствующими знаниями и помогут ему в оценке сложившейся ситуации.

Ведь во многих случаях, чтобы принять правильное решение, совершенно не требуется точных данных о мнении потребителей по тому или иному вопросу. Скажем, какая разница, 89% или 94% респондентов ответило положительно на вопрос о значимости для них услуги, которую предоставляет предприятие. Понятно, что для целевой аудитории потребителей эта услуга важна. Поэтому для принятия решения вполне достаточно и экспертной оценки «важно».

Таким образом, во многих исследованиях можно изменить метод сбора информации, заменив опрос множества потребителей *экспертным опросом* – получением оценки проблемы на основе мнения небольшого количества людей, так или иначе, являющихся *экспертами* в данном вопросе. В качестве экспертов могут выступать ЛПР, специалисты предприятия, внешние специалисты или потребители, а соответствующий метод их опроса называется *методом экспертных оценок*.

Различают *индивидуальные* и *коллективные (групповые)* экспертные оценки. *Индивидуальные оценки* основаны на использовании мнения отдельных, независимых друг от друга экспертов. *Коллективные оценки* – результат мнений экспертов, которые формируется при их взаимодействии в группе (см. [44]).

*Экспертные опросы* можно проводить в различных формах. Однако, чтобы за короткий срок получить наиболее точные оценки экспертов, опрос должен быть реализован на *рациональной* основе. Это означает, что экспертный опрос лучше осуществлять с помощью чётко структурированной *анкеты*, содержащей вопросы, ответы на которые даются экспертами либо сразу в числовой форме, либо в такой форме, чтобы полученные ответы могли быть однозначно преобразованы в числа.

Для анкетирования экспертов на рациональной основе используются различные типы *шкал измерений*. Простейшим типом шкалы измерений является *порядковая (ранговая) шкала*. Примером такой шкалы является 4-балльная шкала, используемая в учебных заведениях для оценивания знаний учащихся: 2, 3, 4, 5.

Для экспертных оценок мы, как правило, применяем 3-х (0, 1, 2), 4-х (0, 1, 2, 3) и 6-ти (от 0 до 5) балльные шкалы. Более сложные 11-балльные (от 0 до 10) или, тем более, 101-балльные (от 0 до 100) шкалы в явном виде применять нецелесообразно, так как это существенно усложняет процесс оценивания. Скажем, оценка качества обслуживания в торговой точке в 67 баллов по 101-балльной шкале – это уже хорошо или ещё не очень?

Вместо сложных для восприятия человеком числовых шкал лучше использовать *графические шкалы*, которые затем можно легко преобразовать в числовой эквивалент. В таблице №1 представлен пример такой графической шкалы, которую мы применяем при проведении **конкурентного комплексного анализа территории продаж (INFORT.SMA, © INFORT Group, 1997-2023)**. В этом случае технология **INFORT.SMA** реализуется в своём максимальном варианте, когда мониторинг цен и ассортиментно-ценовой анализ, то есть анализ 1P- и 2P- инструментов комплекса маркетинга предприятия, дополняется анализом качества остальных 3P-, 4P- и 5P- инструментов маркетинга, реализованных у конкурентов на территории продаж:

- *коммуникации*: местоположение, подъездные пути, наличие автостоянки, наличие и качество наружной рекламы;
- *торговый зал*: размер, дизайн и оборудование торгового зала, наличие и качество выставки товаров;
- *торговое обслуживание*: культура обслуживания, знание ассортимента, характеристик товаров, наличие информационно-справочного материала;
- *сопутствующие услуги*: доставка товаров, гарантийный срок и прочее;
- *финансовые условия покупки*: скидки, рассрочка платежа, кредит и прочее.

**Таблица №1.** Графическая шкала для сравнительной оценки качества обслуживания потребителей торговым персоналом предприятий-конкурентов на территории продаж.

Конкуренты	Очень плохо	Качество торгового обслуживания: культура обслуживания, знание персоналом ассортимента, характеристик товаров, наличие информационно-справочного материала	Отлично
Конкурент 1	-	✘	+
Конкурент 2	-	✘	+
...	-	...	+
Конкурент n	-	✘	+

Очевидно, что большинство из перечисленных выше инструментов – *факторов маркетинга*, влияющих помимо ассортимента и цен на выбор потребителями предприятия торговли, носит каче-

ственный характер. Поэтому для сравнительной оценки уровня их реализации у конкурентов, применяется балльная шкала. Но для получения наиболее точных оценок, числовые значения «прячутся» от экспертов.

Эксперты делают отметки на графических шкалах, сравнивая, таким образом, уровень качества обслуживания и прочих факторов у каждого из конкурентов. Затем каждая отметка, сделанная экспертом на графической шкале, преобразуется в числовую оценку, которая равна длине отрезка от начала шкалы до данной отметки.

Таким образом, выбор той или иной шкалы измерений непосредственно влияет на уровень сложности экспертного опроса и качество получаемых результатов. Кроме того, корректность экспертных оценок в значительной степени зависит и от выбора *метода экспертного опроса*. В данном исследовании в качестве экспертов выступают потребители. Для получения корректных оценок факторов маркетинга мнений 3-5 экспертов оказывается вполне достаточно при использовании метода опроса, который называется *методом Дельфи*.

Суть метода Дельфи: процесс оценивания включает два этапа. На первом этапе экспертные оценки выставляются индивидуально. Каждый из экспертов заочно оценивает факторы маркетинга у конкурентов, выставляя оценки с использованием числовых и графических шкал. На втором этапе эксперты работают уже в группе под руководством модератора, который уточняет индивидуальные оценки экспертов и выясняет причины заметных отклонений в экспертных оценках по тем или иным факторам маркетинга. В итоге формируются коллективные экспертные оценки факторов маркетинга у конкурентов. В то же время, в отчёте с результатами исследования отражаются особые мнения отдельных экспертов.

\*\*\*

Метод экспертных оценок лежит и в основе очень важной, на наш взгляд, **технологии факторного анализа территории продаж INFORT.MMF**, © **INFORT Group, 2001-2023**, которая применяется на предприятиях для решения задач управления продвижением, как стратегического, так и оперативного характера (см. [32], [44], [59]).

Применение технологии **INFORT.MMF** позволяет ЛПР:

1. выполнить *комплексную оценку территории продаж* в разрезе 5P-инструментов комплекса маркетинга предприятия, целевых сегментов потребителей и основных конкурентов предприятия;
2. *оценить сложность потребительских сегментов рынка* с точки зрения их требований к реализации тех или иных инструментов и факторов маркетинга;
3. выполнить *оценку подобию потребительских сегментов рынка* с точки зрения их отношения к факторам маркетинга для последующей *кластеризации* (группировки) сегментов потребителей с целью выработки единой стратегии поведения предприятия на территории продаж;
4. выполнить *SWOT-анализ* – оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для предприятия в сравнении с его конкурентами в разрезе факторов маркетинга;
5. осуществить *выбор целевых и перспективных сегментов потребителей на территории продаж* на основе комплексной оценки их сложности и результатов SWOT-анализа;
6. *оценить значимость инструментов и факторов маркетинга* для использования их предприятием в процессе своего позиционирования на территории продаж и проведения рекламных кампаний.

Технология **INFORT.MMF-анализа** может применяться для анализа ситуации на любом B2B- или B2C- рынке товаров и услуг, как предприятиями торговли, сферы услуг, так и производственными предприятиями. Важной особенностью технологии является её простота и экономичность. В таблице №2 представлена анкета для проведения экспертного опроса. В качестве инструмента для анкетирования и анализа используется приложение Microsoft Excel.

Экспертный опрос и последующий анализ может выполняться как по всему комплексу маркетинга 5P, так и по отдельным инструментам маркетинга, которые в данном случае выступают в качестве разделов таблицы. *Факторы маркетинга* уточняют 5P-инструменты. Например, в разделе

«1. Ассортимент (продукт / услуга)», в качестве факторов маркетинга могут указываться названия товарных категорий (товаров) в случае, если исследование выполняется для предприятия торговли, или функциональные, физические и прочие свойства продукта (услуги), в случае, если исследуется территория продаж производственного предприятия (предприятия сферы услуг).

**Таблица №2.** Анкета для экспертного опроса и **INFORT.MMF-анализа** территории продаж

Инструменты маркетинга	Факторы маркетинга	Сегменты потребителей				Конкуренты			
		Сегмент 1	Сегмент 2	...	Сегмент n	Предприятие	Конкурент 1	...	Конкурент n
1. Ассортимент (продукт / услуга)	...								
2. Цена	...								
3. Место продвижения	...								
4. Методы продвижения	...								
5. Персонал	...								
6. Позиционирование торговой марки	...								

Кроме разделов, соответствующих 5P-инструментам комплекса маркетинга предприятия, в таблице присутствует раздел «6. Позиционирование торговой марки», где в качестве факторов маркетинга указываются *дифференцирующие идеи*, которые могут использоваться предприятием и его конкурентами для позиционирования своих торговых марок на территории продаж: специализация, лидерство на территории продаж, первенство в товарной категории и прочие (см. [32], [41]).

В разделе «Сегменты потребителей» указываются сегменты потребителей предприятия, присутствующие на территории продаж. Сегменты B2C-рынков классифицируются, в первую очередь, по своим демографическим признакам: пол, возраст, материальный достаток, образование и пр. Например, в случае, если предприятие торгует товарами народного потребления, то сегментами потребителей (и заголовками столбцов таблицы) могут быть: «мужчины, 25-34, среднего достатка», «женщины, 35-44, достатка выше среднего» и так далее.

Сегменты B2B-рынка классифицируются по размеру предприятия, отраслевому признаку, применяемой технологии производства, закупочному признаку и пр. Например, в случае предприятия, выпускающего дизельные генераторы, сегментами потребителей могут быть промышленные предприятия по отраслям, строительные организации, предприятия торговли, складские комплексы и прочие.

В ячейки таблицы в разделе «Сегменты потребителей» вводятся балльные оценки значимости каждого из факторов маркетинга для каждого из сегментов рынка. Диапазон балльных оценок изменяется от 0 до B, в зависимости от выбранной для экспертных оценок ранговой шкалы, где 0 означает «фактор не имеет значения», а B – «очень важный фактор». В разделе «Конкуренты» указывается предприятие и его основные конкуренты на территории продаж. В ячейки таблицы этого раздела вводятся балльные оценки от 0 до B, где 0 означает «фактор отсутствует у конкурента», а B – «фактор является отличительной особенностью конкурента».

В **INFORT.MMF-анализе** применяется:

- 3-балльная ранговая шкала (0, 1, 2) в случае, если эксперты в целом недостаточно компетентны и поэтому могут оценить значимость факторов для сегментов рынка на уровне «важный – не важный», а степень присутствия фактора у своих конкурентов только в целом, на уровне «отсутствует – присутствует».
- 6-балльная ранговая шкала от 0 до 5, если эксперты более глубоко понимают ситуацию и могут выделить не только «чёрный и белый цвета», но и «оттенки серого».

После составления таблицы начинается экспертный опрос методом Дельфи. В данном случае, в качестве экспертов, как правило, выступают руководители и управленцы высшего звена предприятия. На первом этапе каждый эксперт получает таблицу для индивидуального заполнения.

Важной деталью реализации метода экспертного опроса на этом этапе является то, что если эксперту не хватает знаний для правильной оценки значимости того и иного фактора маркетинга для сегментов потребителей или наличия этого фактора у конкурентов, то он может провести самостоятельное кабинетное или даже небольшое полевое исследование. Например, эксперт может поискать необходимую информацию на сайтах в сети Интернет, изучить печатные публикации, посетить торговый зал или офис конкурента и так далее.

Таким образом, уже в ходе исследования эксперты – ЛПР предприятия повышают свои компетенции по данной проблеме. Этот процесс может занять некоторое время, но имеет огромное значение, как с точки зрения качества получаемых результатов, так и с точки зрения глубины понимания ЛПР ситуации, сложившейся на территории продаж его предприятия.

На втором этапе осуществляется работа экспертов в группе под руководством модератора: обсуждаются полученные на первом этапе индивидуальные оценки и формируются коллективные экспертные оценки факторов маркетинга.

Далее, выполняется математическая обработка таблицы с коллективными оценками экспертов и подготовка результатов **MMF-анализа** в формате сводных таблиц и диаграмм (см. рис. 2).



Рис. 2. Результаты MMF-анализа территории продаж

Применение технологии **INFORT.MMF-анализа** позволяет существенно сократить сроки и стоимость проведения исследования без потери качества получаемой информации за счёт использования эффективной методики экспертного опроса и различных по своей сложности ранговых шкал. Более того, в ходе экспертного опроса заметно повышается уровень компетентности ЛПР предприятия по данной проблеме.

Отметим и ещё одну важную особенность технологии **INFORT.MMF-анализа**: вместо балльных оценок в качестве исходных данных здесь можно использовать как вторичные, так и первичные данные полевых исследований – опросов потребителей и конкурентного анализа территории продаж.

\*\*\*

Метод экспертных оценок применяется и в **технологии анализа и планирования индивидуальных характеристик и образа бренда INFORT.BIA**, © **INFORT Group, 2001-2023** (Microsoft Excel/Access), которая направлена на решение задачи *предварительного контроля* продвижения торговой марки (бренда) предприятия на этапе планирования её рекламной кампании.

Технология **INFORT.BIA** основана на применении законов психологии цвета и психологических тестов диагностики личности, и предназначена для выбора индивидуальных характеристик и цветовых решений в процессе разработки образа торговой марки предприятия (товара, услуги) (см. [32], [44], [59]). В статье «О драйверах предприятия и бренда» (см. [32]) мы уже упоминали об этой технологии. Поэтому, здесь мы только отметим, что в качестве экспертов выступает руководство предприятия – его собственник и управленцы высшего звена, которые в ходе экспертного опроса, включающего, также, и проведение психологического тестирования, формируют индивидуальные характеристики и образ бренда своего предприятия. На рисунке 3 представлен пример результатов, полученных в ходе проведения подобного экспертного опроса.

INFORT.BIA © INFORT Group, 2001-2023										
Значимость признака	Признак	Рейтинг признака	ID	Цвет	Распределение рейтинга цвета	Ранг сочетания	Цвет Букв	Цвет Фонк	Распределение рейтинга сочетаний	Диаграмма рейтинга сочетаний
5.Отличительный	Активный	100%	1	Красный	8%	1	Черный	Желтый	5%	
	Надежный	100%	2	Светлые оттенки красного	1%	2	Зеленый	Белый	9%	
	Общительный	100%	3	Темные оттенки красного	2%	3	Красный	Белый	4%	
	Постоянный	100%	4	Оранжевый	5%	4	Синий	Белый	9%	
	Правдивый	100%	5	Желтый	15%	5	Белый	Синий	9%	
<b>5.Отличительный Итог</b>		<b>100%</b>	6	Зеленый	18%	6	Черный	Белый	2%	
4.Важный	Загадочный	89%	7	Светло-зеленый	1%	7	Желтый	Черный	5%	
	Знающий	89%	8	Темно-зеленый	2%	8	Белый	Красный	4%	
	Радостный	89%	9	Голубые тона	5%	9	Белый	Зеленый	4%	
	Символизирующий бесконечно	89%	10	Синий	18%	10	Белый	Черный	2%	
	Склонный к общению	89%	11	Фиолетовый	8%	11	Красный	Желтый	12%	
	Снисходительный	89%	12	Белый	4%	12	Зеленый	Красный	10%	
	Терпелив, вежлив, гибок на	89%	13	Черный	3%	13	Красный	Зеленый	10%	
	Честный	89%	14	Серый	1%	14	Красный	Зеленый	10%	
	Ясный	89%	15	Коричневый	6%					
				<b>Общий итог</b>						<b>100%</b>

**Рис. 3. Результаты BIA-анализа индивидуальных характеристик и образа бренда**

\*\*\*

Рассмотренные выше технологии реализованы в рамках системы управления **INFORT.Брендинг**, © **INFORT Group, 2001-2023**, и совместно с модулями кластерного анализа **INFORT.Clustering** и оптимального планирования и контроля бюджета маркетинга предприятия **INFORT.Media-planning Plus** позволяют комплексно решать задачи управления продвижением торговой марки предприятия, его товаров и услуг на территории продаж (см. [32], [44]).

## 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 Δ-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://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutPositioning.pdf](http://www.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).

### Монографии INFORT Group

44. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
45. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
46. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
47. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
48. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.

49. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
50. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
51. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
52. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.

### Книги и статьи **INFORT Group**

53. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.  
M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
54. 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.
55. 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.
56. 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.
57. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
58. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
59. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
60. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
61. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
62. 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.
63. 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.
64. 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.
65. 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.
66. 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.
67. 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.

68. 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/>
69. 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/>
70. 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/>
71. 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>.
72. 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>.
73. 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).
74. 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).
75. 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).