



Степанов Вадим Григорьевич

О «движении вверх» и терпении

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svq@infort-group.ru

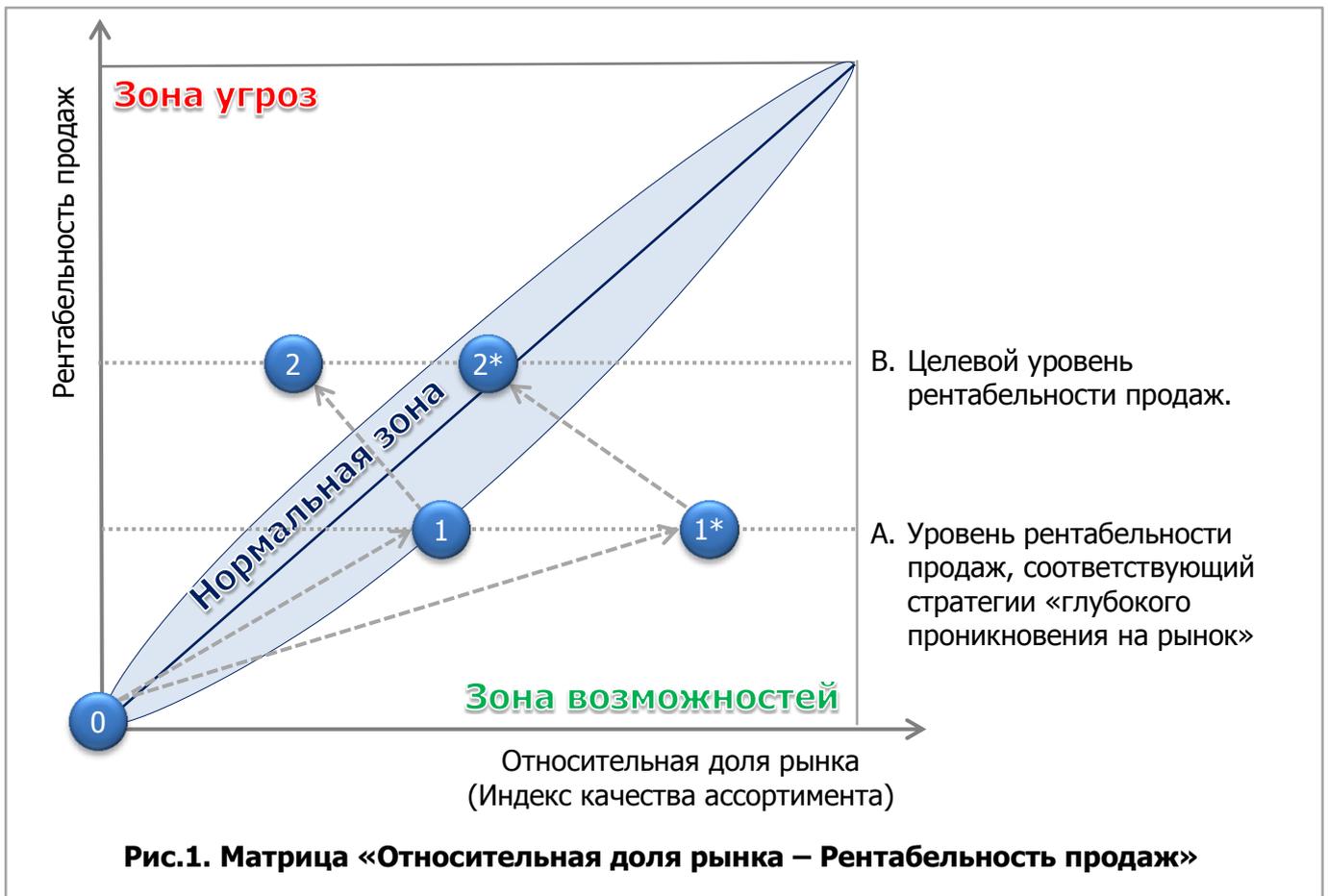
О «движении вверх» и терпении

Наблюдая за поведением некоторых коммерческих организаций (не только торговых) на своих территориях продаж, хотелось бы обратить внимание на серьёзную ошибку, которую допускают их руководители, и которую мы называем «не дотерпели».

В статье «О методах продвижения» (см. [43]) была приведена простая схема, с помощью которой руководитель – *лицо, принимающее решение* (ЛПР), может выбирать оптимальные стратегии поведения своей организации на территории продаж в разные периоды времени и в различных ситуациях. Схема называется *матрицей «Относительная доля рынка – Рентабельность продаж»* (см. рис. 1).

Уровень *рентабельности продаж* (РП), зависит от позиции, занимаемой коммерческой организацией на своей территории продаж, которая, в свою очередь, определяется показателем, называемым *относительной долей рынка* (ОДР). Эти два показателя, собственно, и определяют *уровень конкурентоспособности организации*.

Понятно, что строгой функциональной зависимости РП от ОДР не существует. Однако, параметры матрицы «ОДР – РП», которые определяются в результате исследования (конкурентного анализа) территории продаж, позволяют определить эту связь с точностью, необходимой и достаточной для принятия соответствующих решений.



Напомним, что $ОДР = До : Дк$, где До – доля рынка организации, Дк – доля рынка самого крупного конкурента (или среднее значение долей наиболее крупных конкурентов) на территории продаж. Вместо показателя ОДР можно использовать косвенный показатель – *индекс качества ассортимента товаров / работ / услуг* (INFORT.SMA, © INFORT Group, 1997-2024), который точно отражает позиции конкурентов на территории продаж.

Значения долей рынка (индексов качества ассортимента) организации и её конкурентов, как и параметры матрицы «ОДР – РП» в целом, определяются в результате конкурентного анализа территории продаж. В то же время, каждый руководитель, так или иначе, но должен представлять, в какой из зон матрицы «ОДР – РП» находится его организация. И здесь мы сразу обратим внимание на одну важную деталь, потому что во многих случаях эти представления ЛПР о своём рынке оказываются ошибочными.

Уточним термин *территория продаж*, которым мы сознательно, где это уместно, заменяем термин *рынок*, чтобы максимально «приземлить» это понятие в восприятии ЛПР – руководителя организации микро, малого или среднего бизнеса (МСБ), и, таким образом, создать основу для правильной оценки им своей рыночной позиции и выбора оптимального поведения на рынке.

Территория продаж – это географическое пространство, на котором организация продаёт определённые товары (выполняет определённые работы, оказывает определённые услуги) определённым категориям их потребителей.

Таким образом, *территория продаж* включает три составляющие: «где – что – кому». Тогда, корректируя эти составляющие, ЛПР будет получать различные территории продаж. На одних территориях его организация будет выглядеть ничтожной, а на других – будет лидером, даже при условии присутствия на них более крупных конкурентов. Эта корректировка называется *позиционированием* организации на рынке. И именно позиционирование позволяет даже небольшой организации иметь значительную ОДР и, соответственно, нормальный уровень рентабельности продаж, позволяющий успешно работать на выбранной территории (см. [34]).

Если руководитель организации говорит о рынке «вообще» и о продажах «всем потребителям», то он уже сразу неправильно оценивает свою территорию продаж и свою позицию на ней. И эта ошибка, как правило, дорого обходится его организации, потому, что руководитель соответствующим образом действует на этом самом рынке «вообще».

Из схемы матрицы «ОДР – РП» следует, что имея незначительную ОДР, организация не может позволить себе высокий уровень рентабельности продаж. И если ЛПР это не учитывает, то организация оказывается в *зоне угроз* и начинает постепенно терять свои позиции вплоть до ухода с рынка. Наоборот, организация, имеющая заметную ОДР, может не только поддерживать нормальный для данного рынка уровень рентабельности своих продаж, находясь в *нормальной зоне*, но и оказавшись в *зоне возможностей*, она сможет повысить уровень рентабельности продаж без потери своих потребителей.

А теперь рассмотрим следующую ситуацию: организация выходит на новую территорию продаж – открывает торговую точку в новом районе, начинает продавать новые товары, выполнять работы или оказывать услуги новой категории потребителей или той же категории потребителей в новом регионе. Таким образом, она находится в позиции «0» матрицы «ОДР – РП».

Понимая, что «мы не одни» на территории продаж, ЛПР выбирает стратегию входа, называемую «глубоким проникновением на рынок». На схеме матрицы «ОДР – РП» соответствующий уровень рентабельности продаж обозначен пунктирной линией «А».

Уровень «А» означает, что организации необходимо будет установить на свои товары (работы, услуги) максимально привлекательные для потребителей цены и, при этом, ещё заметно «поактивничать»: «надуть шарики», предоставить скидки, запустить программу лояльности для клиентов и пр. – у каждой организации свои методы стимулирования потребителей. А для того, чтобы потребители узнали обо всём этом, организации придётся воспользоваться безличными и личными средствами информирования потребителей: реклама в электронных и печатных СМИ, POS-материалы, телефонный маркетинг и пр. – у каждой организации свои методы информирования потребителей.

Понятно, что использование всех этих *инструментов маркетинга* предполагает существенные расходы. Но, организации нужны потребители. Организации необходимо за *короткий период времени* обеспечить себе значительную относительную долю рынка. Иначе, она так и будет «болтаться» на своей территории продаж пока не «сдуются шарики».

Итак, предположим, что в результате своих активных действий на территории продаж, организация оказывается в позиции «1» матрицы «ОДР – РП», отвоевав у конкурентов определённую долю рынка и, соответственно, обеспечив себе заметную ОДР. И тут начинается самое интересное...

Матрица «ОДР – РП» имеет один недостаток – в схеме не учитывается фактор времени. Что такое *короткий период времени*? Неделя, месяц, квартал, год? Сколько времени организации придётся поддерживать уровень рентабельности продаж «А», и в какой момент можно будет осуществить «движение вверх» по шкале рентабельности продаж до целевого уровня «В», оптимального для нормальной работы организации?

На все эти вопросы просто так, без выполнения расчётов, точно ответить невозможно. И если в организации не реализована соответствующая *технология управления*, то у ЛПР просто не будет необходимой информации для оценки ситуации и принятия решения на рациональной основе. Поэтому, решение о начале «движения вверх» ЛПР придётся принимать на основе своего опыта и интуиции, то есть «на глазок». А ещё, это решение будет зависеть от личных качеств ЛПР. Потому, что если нет чёткого понимания ситуации, то нервов может и не хватить. И, тогда – «Всё, хватит! А то так мы разоримся...». Это и называется «не дотерпели».

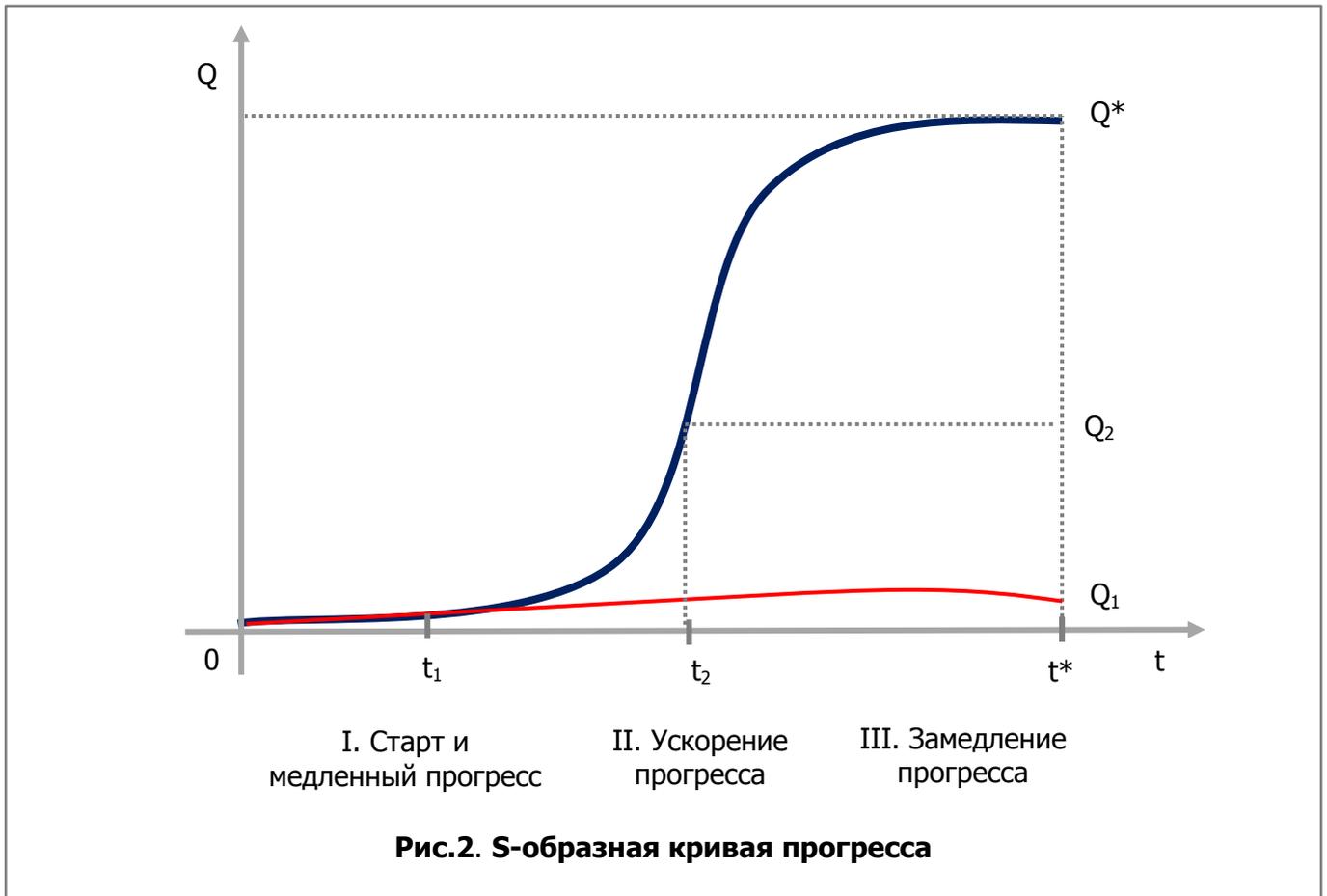
Итак, в результате принятого таким образом решения, организация начинает процесс своего «движения вверх» по шкале рентабельности продаж до целевого уровня «В». Организация повышает цены, сокращает количество промо-акций и размеры своих скидок. Всё это приводит к оттоку потребителей и переходу их к конкурентам. Быстрому или медленному – зависит от конкретной ситуации, сложившейся на территории продаж. Но, оттоку неизбежному. В итоге, организация теряет определённую долю рынка, а конкуренты и, прежде всего, крупные, её увеличивают. Таким образом, организация оказывается в позиции «2» *зоны угроз*.

Как можно предположить, рано или поздно, но ЛПР снова будет снижать цены, запускать акции и программы лояльности, стремясь всё же каким-то образом попасть в нормальную зону матрицы «ОДР – РП» – жизнь заставит. Но, со временем, это будет делать всё сложнее и сложнее, так как на реализацию стратегии «глубокого проникновения на рынок» требуются значительные ресурсы, а они даже у крупной организации не безграничны.

Если же в организации реализована технология решения данной управленческой задачи, то в распоряжении ЛПР окажется вся необходимая информация для оценки ситуации на территории продаж и принятия решения на рациональной основе. В этом случае ЛПР спокойно «дотерпит», и организация займёт позицию «1*». А, затем уже начнёт «движение вверх» по шкале рентабельности продаж до уровня «В». Очевидно, что и в этом случае организация может потерять определённую часть своих потребителей – не без этого. На рисунке 1 представлен достаточно негативный результат подобного оттока потребителей с соответствующим снижением ОДР. Однако, даже в этом случае организация окажется в позиции «2*» нормальной зоны.

Всё просто. Если организация своими активными действиями на территории продаж сумела обеспечить себе заметную ОДР, то она получает возможность держать при заданном уровне рентабельности продаж «В» вполне конкурентоспособные цены и применять эффективные методы продвижения. Потому, что в этом случае начинает действовать эффект масштаба. Следовательно, даже при определённом оттоке потребителей организация сохранит высокий уровень своей конкурентоспособности.

Для того, чтобы понять, когда следует переходить к «движению вверх», обратимся к *S-модели управления развитием*, в основе которой лежит *логистическая функция* (см. [30], [64]), определяющая зависимость *показателя процесса Q* от *времени t*. Соответствующая *S-образная кривая* представлена на рисунке 2.



Логистическая функция достаточно точно описывает процессы прогрессивного характера, происходящие, как в живой природе, так и в экономике. В частности, на основе S-модели управления развитием планируется и контролируется развитие продаж, связанное с «глубоким проникновением» организации на новую территорию, проведением рекламной кампании или промо-акции. В данном случае, необходимо только, чтобы проникновение на территорию было действительно глубоким, рекламная кампания – эффективной, а промо-акция – выгодной для потребителей. Иначе, форма кривой процесса будет мало походить на S (красная линия на рисунке 2) – процесс не является прогрессом.

Мы применяем *S-модель* для планирования и контроля процессов развития бизнеса в модулях **INFORT.Продажи** и **INFORT.Финансы** системы **INFORT.Управление** (© **INFORT Group, 1990-2024**). Данная модель управления отлично работает на практике в сочетании с *технологией конкурентного анализа территории продаж* **INFORT.SMA**. Однако, при этом, как всегда, необходимо учитывать следующие детали:

- *показатель процесса продаж Q* должен быть *натуральным*, то есть характеризовать продажи в таких категориях, как количество покупателей и физический объём продаж. Использование *стоимостных* показателей может привести ЛПР к ошибочным выводам;
- необходимо правильно выбрать *точки текущего контроля* процесса (см. [29]). Слишком большой период времени между моментами контроля приводит к тому, что ЛПР упускает важные изменения ситуации и необходимые корректирующие действия оказываются несвоевременными.

В данном случае, продолжительность периода зависит от степени *массовости спроса* на товары, работы, услуги. Так, например, при массовых продажах товаров народного потребления, оценка ситуации раз в месяц будет совершенно недостаточной для эффективного контроля процесса. Требуется еженедельный и даже, в некоторых случаях, ежедневный контроль продаж;

- точная оценка ситуации осуществляется на основе статистических *показателей динамики – скорости ΔQ и ускорения $\Delta^2 Q$* процесса, которые позволяют определить его реперные точки – моменты времени, которые соответствуют переходу процесса от одного этапа к другому, момент времени, соответствующий середине периода реализации процесса и момент времени t^* его завершения.
- *первый этап* может сильно затянуться из-за изначально выбранных ЛПР неэффективных *инструментов маркетинга*. Непривлекательные для потребителей цены, незначительные скидки, сложные для понимания условия приобретения и плохое информирование потребителей о промо-акциях, низкий уровень обеспеченности продаж финансовыми, материальными и трудовыми ресурсами, естественно, не позволят организации обеспечить S-образную форму процесса продаж. Если такое произошло, то инструменты маркетинга должны быть своевременно пересмотрены в сторону повышения их эффективности (момент времени t_1). В противном случае, организация просто израсходует свои ресурсы не получив желаемого результата (красная линия и результат Q_1 на рисунке 2).

Здесь важно понимать, что на первом этапе процесса «пугливость» и «экономность» ЛПР, как правило, не приносят ничего хорошего. *Невозможно развиваться, если слишком бояться потерять*. В то же время, развитие необходимо хорошо спланировать. Именно поэтому *процесс развития необходимо начинать с конкурентного анализа территории продаж*, когда организация ещё только находится в позиции «0» матрицы «ОДР – РП».

- если процесс прервать в момент времени t_2 , то есть на этапе его *ускорения*, то, очевидно, организация получит результат на уровне Q_2 , но не предельно возможный в сложившихся условиях, то есть *оптимальный результат Q^** . В этом и заключается ошибка ЛПР, которая называется «не дотерпели».

Почему же ЛПР останавливает процесс в тот момент, когда начинается рост продаж? Потому, что ЛПР не видит этого роста, ориентируясь на *финансовые показатели* – выручку, валовую прибыль. А по этим показателям у организации может быть не очень всё и хорошо. Если же ЛПР ориентируется на *относительные показатели рентабельности продаж* – процент наценки или величину предоставляемых скидок, то у него сдают нервы уже гораздо раньше момента t_2 .

Управленцы начинают обсуждать, «почему наценка реализации снизилась на целых 3 процента» или «вы посмотрите, сколько денег мы отдаём покупателям из-за этих скидок...». Они видят проценты и рубли, но не видят покупателей и объёмы их покупок.

Ситуация усугубляется ещё и в том случае, если задача прогрессивного развития организации является делом одного только её руководителя или ограниченного круга должностных лиц, а остальные работники занимают позицию сторонних наблюдателей: «получится – не получится». И, в первую очередь, это относится к тем работникам, которые непосредственно взаимодействуют с потребителями – продают товары, выполняют работы, оказывают услуги.

Необходимо понимать, что *в условиях конкуренции, доля рынка и, соответственно, ОДР, определяются, в первую очередь, на основе натуральных показателей продаж*. Цены же только корректируют их значения, но принципиально не могут изменить сложившуюся ситуацию.

Таким образом, *позиции организации на территории продаж, её риски и возможности будут выражаться не в рублях и, тем более, не в процентах рентабельности продаж, а в количестве покупателей и объёме их покупок товаров (работ, услуг)*. А проценты рентабельности продаж и бизнеса в целом, являются только следствием этого.

- для того, чтобы эффективно контролировать процесс продаж – вовремя понять, что инструменты маркетинга неэффективны, и скорректировать их, увидеть начавшееся ускорение прогресса и, главное, остановить его в момент времени t^* , – в организации должна быть реализована соответствующая *технология управления*. В противном случае, у данной управленческой задачи нет оптимального решения.

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
3. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
6. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
7. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.
8. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf.
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
19. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf.
20. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutP-model.pdf.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_ITHR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDrivers.pdf.
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutNeeds.pdf.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPositioning.pdf.
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInformationCulture.pdf.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPurchases.pdf.
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutCategoryManagement.pdf.
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMatrices.pdf.
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotion.pdf.
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMResearchesAndExpertScores.pdf.
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutIdeologyAndTechnology.pdf.
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheRightWay.pdf.
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutParallel&SerialManagement.pdf.
48. Степанов В. Г. О допродажах. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAdditionalSales.pdf.

49. Степанов В. Г. О моделях управления продвижением (образовательных) услуг. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutServicePromotionManagementModels.pdf.
50. Степанов В. Г. О производительности труда рабочих групп и эффекте Рингельмана. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf.
51. Степанов В. Г. О стратегии продвижения и «мёртвой петле». [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf.
52. Степанов В. Г. Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDiscipline&MilgramExperiment.pdf.
53. Степанов В. Г. О подчинении и саморегуляции. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSubmission&SelfRegulation.pdf.
54. Степанов В. Г. Об интересах и конформности. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInterests&Conformity.pdf.
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.
56. Степанов В. Г. Об ассортименте и одном эффекте. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAssortment&OneEffect.pdf.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

57. 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.
58. 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.
59. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_BusinessAnalysis.pdf.

Монографии **INFORT Group**

60. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
61. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
62. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
63. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
64. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
65. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
66. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
67. 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.
68. 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

69. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. 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.
74. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
75. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
76. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
77. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
78. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
79. 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.
80. 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.
81. 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.
82. 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.
83. 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.
84. 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.
85. 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/>
86. 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/>

87. 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/>
88. 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>.
89. 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>.
90. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
91. 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.
92. 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.