



Степанов Вадим Григорьевич

О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления

Начнём издавека....

Как уже говорилось ранее, менеджмент по сути своей является прикладной наукой, формирование и развитие которой происходит в результате накопления практических знаний и опыта людей, занимающихся управленческой деятельностью.

В частности в рамках менеджмента разработано множество полезных и практически значимых для целей управления теорий. Одной из таких интересных теорий является **менеджериальная теория фирмы** или **управленческая ересь** (The management theory of the firm, Managerial heresy) – теория, утверждающая, что в условиях неучастия собственников в управлении предприятием, власть перешла от них к топ-менеджерам, которые могут ставить свои личные интересы выше интересов владельцев предприятия.

Основными проявлениями менеджериальной теории фирмы являются:

1. необоснованно большие привилегии у руководителей (заработная плата в несколько раз превышающая среднюю заработную плату работников предприятия, поездки за счёт предприятия, представительские расходы, агрессивная политика выплаты премий и дивидендов топ-менеджерам), устанавливаемые без учёта фактического финансово-экономического состояния предприятия;
2. придание большей значимости экстенсивным, а не интенсивным факторам, влияющим на результаты работы предприятия.

Очевидно, что п. 1 наиболее точно отражает ситуацию, которая наблюдается на, более или менее, крупных предприятиях, и которая, в данном случае, нам не интересна. Но что касается п. 2, то это имеет место и на предприятиях малого и среднего бизнеса. Более того, даже собственники микро и малых бизнесов, как правило, ориентируются в большей степени на экстенсивные, нежели на интенсивные факторы, влияющие на результаты работы их предприятий. И это проблема.

Поясним. Обратимся к деталям, и рассмотрим известную в экономическом анализе модель, которую мы часто используем в своей работе и называем **факторной П-моделью управления** (в математике знаком «П» обозначается произведение величин):

$$R = E \times I \quad (1)$$

где

R – результат;

E – экстенсивный / количественно увеличивающий фактор (E-фактор);

I – интенсивный / качественно усиливающий фактор (I-фактор).

Например,

Выручка (R) = Объём продаж (E-фактор) × Цена (I-фактор);

Выручка (R) = Количество товарных позиций (E-фактор) × Плотность продаж (I-фактор);

Выручка (R) = Количество покупок (E-фактор) × Стоимость покупки (I-фактор) =

= Количество покупателей (E-фактор) × Частота покупок (E-I-фактор) × Количество позиций в покупке (E-I-фактор) * Цена реализации позиции (I-фактор);

Выручка (R) = Количество точек продаж (Е-фактор) × Сетевая плотность продаж (I-фактор).

Примечание. Термин «плотность продаж» мы стали использовать в своей работе ещё в 90-е годы, существенно расширив это понятие. Изначально, плотность продаж – это показатель эффективности использования торговых площадей в розничной торговле – доход в расчёте на один квадратный метр торговой площади.

В нашей интерпретации **под плотностью продаж** понимается средний размер дохода (выручки) в расчёте на единицу экстенсивного фактора продаж.

Например,

Ассортиментная (А-) плотность продаж – это средний размер выручки в расчёте на одну товарную позицию;

Сетевая (POS-) плотность продаж – средний размер выручки в расчёте на одну точку продаж (магазин, аптеку, POS – Point of Sales) торговой сети.

Понятно, что одного и того же результата R можно достичь, как за счёт в основном только экстенсивных факторов, так и за счёт преимущественно интенсивных факторов. Соответственно, будем говорить о **Е-стратегии** и **И-стратегии** достижения результата.

Например, месячную выручку в размере 1 000 000 рублей можно получить, продавая 10 000 товарных позиций с плотностью продаж 100 руб., или держа в ассортименте только 5 000 позиций и продавая каждую в среднем на 200 руб.

Тот же размер выручки можно получить, если продать товары в объёме 20 000 единиц (штук, упаковок) в среднем по цене 50 рублей за единицу, или в объёме только 12 500 единиц, но по цене 80 рублей за единицу.

Можно обслужить 500 покупателей, каждый из которых за месяц приобретёт товаров в среднем на 2 000 руб., а можно только 250, но при этом покупающих в среднем на сумму 4 000 руб.

Эти вполне очевидные примеры позволяют обратить внимание на то, что добиваться нужного результата за счёт интенсивных факторов, как правило, гораздо сложнее, нежели за счёт экстенсивных. Поэтому, чтобы достичь необходимого результата, руководители часто руководствуются Е-стратегией. Более того, они требуют этого же и от своих подчинённых: больше клиентов, больше товаров, больше объёмов продаж.

Легче максимально «расширить и углубить» ассортимент и включить «ждуну»: кто-нибудь что-нибудь за сколько-нибудь, да и купит. А вот продавать ассортимент с высокой плотностью продаж, по более высокой цене, качественнее работать с покупателями, допродавая им, и тем самым увеличивая стоимость покупки, гораздо сложнее: здесь требуется более квалифицированная работа торгового персонала, больше требований к знаниям и умениям управленцев и к уровню применяемых на предприятии управленческих технологий.

Но почему бы всё же не расширять ассортимент, не продавать большие объёмы дешёвых позиций большему числу покупателей? Ведь Е-стратегия – тоже стратегия достижения результата, которая имеет право на своё существование. Более того, в определённых рыночных ситуациях использование такой стратегии просто необходимо.

Неправильно было бы требовать от управленцев и торгового персонала сосредоточиться, в первую очередь, на интенсивных факторах продаж, если предприятие находится на этапе своего развития: выходит на новый товарный рынок, открывает новые товарные направления, занимает новую или расширяет имеющуюся территорию продаж, открывая новые точки продаж и привлекая новых потребителей. Другая задача, для решения которой целесообразно применять Е-стратегию – это резкое повышение барьеров для входа (barriers to entry) на территорию продаж новых конкурентов.

Однако Е-стратегия должна быть обязательно ограничена во времени: как только задача развития или конкурентной борьбы решена, необходимо переключиться на И-стратегию достижения результата.

Здесь важно понять, к чему, в конце концов, приводит затянувшаяся во времени или постоянно используемая руководством предприятия Е-стратегия достижения результата. А приводит она к росту **издержек сложности** (Costs of complexity) – дополнительных затрат, возникающих у предприятия за счёт использования в основном экстенсивных факторов бизнеса.

С каким ассортиментом легче работать, в 10 000 или 5 000 наименований? Очевидно, что работа с ассортиментом в 10 000 наименований будут требовать большего количества поставщиков, более сложную логистику, больших торговых площадей и больших усилий персонала по закупке, приёмке, обработке, хранению и выкладке товаров; от торгового персонала потребуется больших знаний ассортимента, характеристик товаров и большего умения их продавать; возникнет необходимость в более мощном программном и техническом обеспечении для ведения товарного учёта, анализа и планирования закупок и продаж; очевидно, что в целом потребуется и больший штат работников предприятия и т. д.

Подобные издержки, связанные с этими «более» и «больше», во многих случаях не являются бухгалтерскими, часто незаметны, сложно калькулируются и, как правило, увеличивают постоянную часть операционных издержек предприятия. И именно этим они особенно опасны, так как тихо истощают энергию бизнеса.

Кроме того, возможности Е-стратегии, также, не безграничны:

- спрос на большинство товаров в настоящее время, как правило, не увеличивается (напомним, что спрос – это потребности покупателей, подкреплённые их финансовыми возможностями);
- покупатели не могут покупать товары в объёмах бо́льших, чем им это необходимо и чем позволяют их финансовые возможности;
- широкий и глубокий ассортимент (читай – выбор) при низком уровне спроса приводит к резкому сокращению доли активной (продаваемой) части товарной линейки и сильному размыванию объёмов продаж между аналогами, что не может не сказаться на результатах продаж;
- количественное увеличение состава торговой сети даёт результаты только на определённом этапе её развития, а затем сетевая POS-плотность продаж начинает неуклонно падать за счёт усложнения всех торгово-технологических процессов и системы управления в целом (см. пример ниже).

Эффект, получаемый от использования Е-стратегии, объясняется с помощью экономического **закона убывающей предельной полезности** (marginal utility), который в общем случае можно сформулировать следующим образом: с ростом величины Е-фактора величина результата R растёт, но скорость роста R замедляется.

Другими словами, каждая дополнительная единица Е-фактора приводит к увеличению результата R. Однако, добиваться результата становится всё сложнее и сложнее. Математически этот эффект формулируется следующим образом: если для заданных значений Е-фактора: E, E+1, E+2, вычислить соответствующие значения результата R: R₁, R₂, R₃, то будут выполняться следующие условия:

$$R_1 < R_2 < R_3, (R_3 - R_2) < (R_2 - R_1). \quad (2)$$

Данное условие можно легко понять, если представить график зависимости R от E (рис. 1). E₀ – начальное значение экстенсивного фактора.

На рисунке 1, также, показаны графики зависимости I-фактора и величины общих издержек TC (Total Costs) от Е-фактора. Значения I-фактора вычисляются с учётом формулы (1):

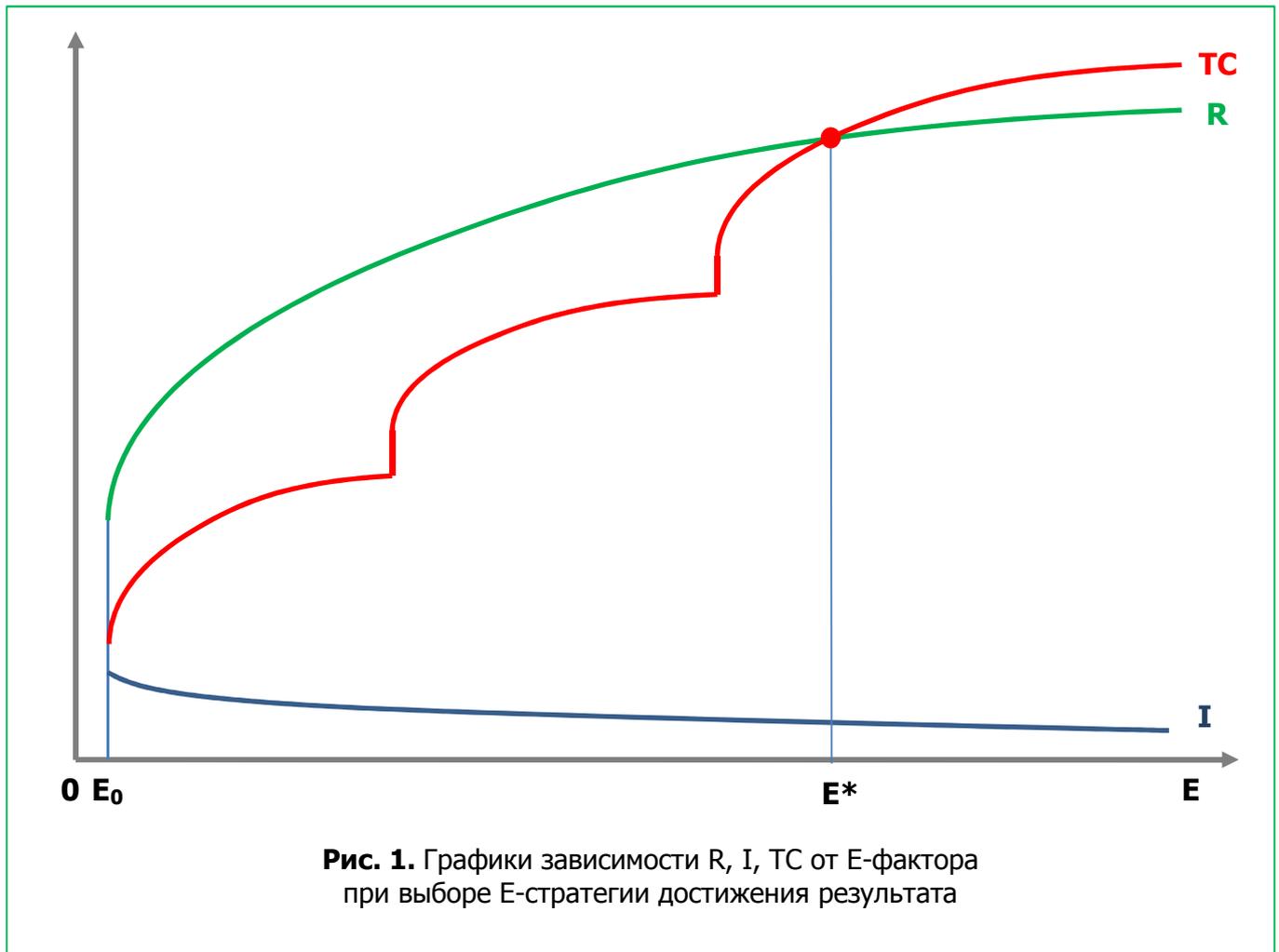
$$I = R : E. \quad (3)$$

Как видно из графика на рисунке 1, рост Е-фактора приводит к снижению величины I-фактора, несмотря на рост результата R.

График зависимости TC от E отражает общую закономерность динамики переменных издержек VC (Variable Costs), которые прямо зависят от E, и постоянных издержек FC (Fixed Costs), которые зависят от E косвенно, и с увеличением E растут скачкообразно, увеличиваясь, также, и за счёт издержек сложности.

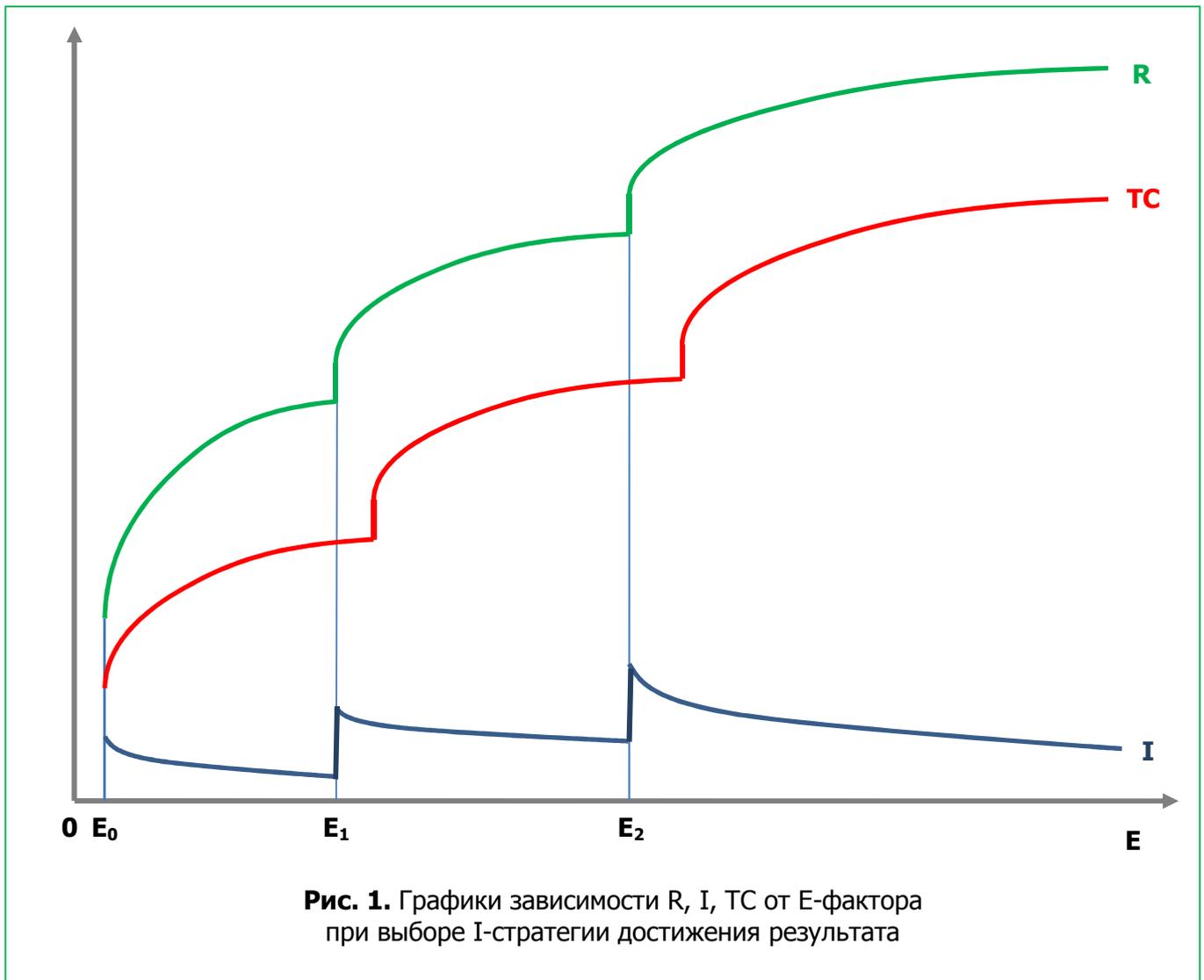
Конкретные виды формул зависимости показателей R , I , TC от E определяются с учётом специфики бизнеса и конкретных значений показателей. При этом сохраняется общий характер данных зависимостей.

Если R – размер выручки, то в точке E^* , которая называется **точкой безубыточности** или **критической точкой**, выполняется условие $R = TC$, то есть результат покрывает общие издержки, но не обеспечивает получение прибыли. Далее, при росте E , величина результата R уже не может покрыть всех издержек предприятия TC и, соответственно, возникают и начинают расти убытки (как говорится, «наблюдается отрицательный рост прибыли»).



При выборе I -стратегии достижения результата график динамики показателей имеет существенно иной вид (рис.2). Критическая точка E^* отсутствует, а в точках E_1, E_2, \dots происходят качественные скачки величины результата R за счёт использования I - и E -I- факторов:

- оптимизация товарной линейки по составу и структуре приводит к росту плотности продаж (I) и, как результат, – выручки (R), а заодно и к существенному снижению операционных издержек, в том числе, и издержек сложности;
- качественная работа торгового персонала с покупателями способствует росту среднего количества позиций в покупке (E - I), цены реализации (I), стоимости покупки (I), частоты покупок (E - I) и, как результат, – выручки (R);
- контроль точек продаж и конкурентной среды на соответствующих территориях не только на этапе их открытия и первых месяцев работы, а на всём протяжении их жизненного цикла, позволяет увеличить продолжительность этого самого цикла.



В заключение представим (рис. 3) графики зависимости величины выручки (R) и POS-плотности продаж (I-фактор) от размера торговой сети (количества точек продаж – E-фактор). Факторный анализ **INFORT.F**, © **INFORT Group, 1990-2022** выполнялся на основе фактических данных статистики продаж.

Для удобства восприятия графики выручки и POS-плотности продаж совмещены.

Естественно, что графики зависимостей показателей продаж не так «идеальны», как на рисунках 1 и 2, так как на результат продаж (размер выручки) влияет множество факторов. Однако общие тенденции их изменения в процессе роста торговой сети явно выражены (им соответствуют линии трендов). И это не самый худший результат экстенсивного роста.

Примечание: на графике между 20 и 45 точками продаж получились прямые линии размера выручки и, соответственно, POS-плотности продаж, так как на этом отрезке у нас просто не было данных по выручке. Очевидно, что там должны быть не прямые линии, а ломаные, как и в остальных промежутках. Однако, общей тенденции это не меняет.

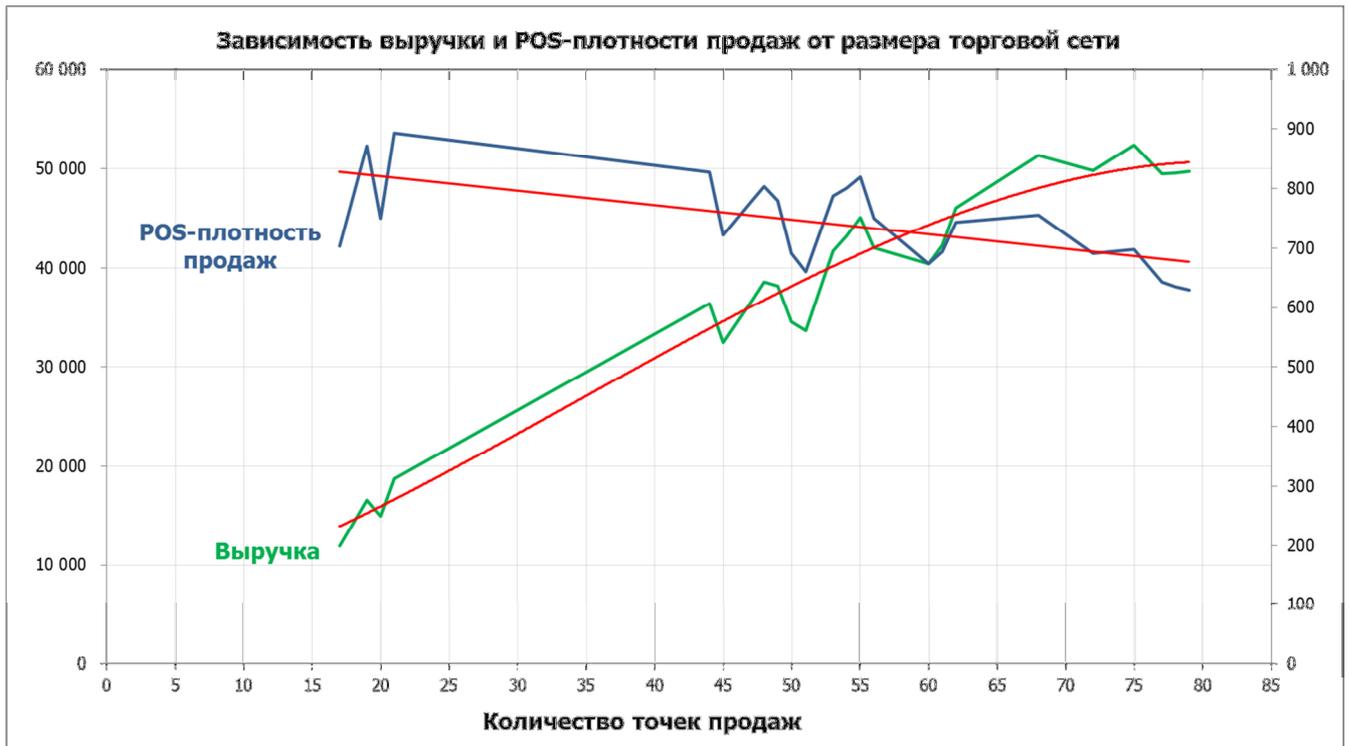


Рис. 3. Графики зависимости выручки (R) и POS-плотности продаж (I-фактора) от количества торговых точек (E-фактора) при выборе E-стратегии развития торговой сети

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. 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.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. 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.
21. 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.
22. 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.

23. 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.
24. 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.
25. 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.
26. 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: Konzept : 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/>
27. 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: Konzept: 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/>
28. 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: Konzept : 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/>
29. 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>.
30. 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>.
31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
32. 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.
33. 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.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
35. 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.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
38. 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.
39. 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.

40. 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.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
43. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
44. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
45. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
46. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
48. 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.
49. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
50. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
51. 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.
52. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
54. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
55. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.
56. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
57. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
58. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
59. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.