

**Степанов Вадим Григорьевич**

## **О параллельном и последовательном управлении**

## 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 параллельном и последовательном управлении

*«Всё не так легко, как кажется...»<sup>1</sup>*

*Организация рабочих процессов и мотивация персонала, форма управления организацией напрямую влияют на её возможности по внедрению современных технологий, и не только управления.*

Технологические неудачи в сфере управления организацией не могут не сказаться на эффективности её системы управления и на уровне её конкурентоспособности. Поэтому, ниже рассмотрим данную проблему и пути её решения. Причём, вне зависимости от специфики деятельности организации. То есть, будем говорить об *организации*, как объединении людей, осуществляющих совместную трудовую деятельность для достижения её целей.

Ранее, мы уже рассматривали **концепцию последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2024** и соответствующие **модели управления** (см. [2], [31], [51]), реализация которых на коммерческом предприятии позволяет решать задачи управления продвижением товаров и услуг в определённой последовательности и с учётом взаимосвязей между ними. В данном же случае, отбросим слово «продвижением» и рассмотрим *концепцию последовательного управления* в организации *рабочими процессами*. А, также, обоснуем тот факт, что реализация данной концепции позволяет нивелировать недостатки бюрократической системы, направляя развитие организации в правильном направлении.

В монографии «Модели и технологии последовательного управления продвижением» (см. [51]), были введены понятия, как *последовательного*, так и *параллельного управления*. Поэтому, прежде чем говорить о последовательном управлении, рассмотрим, в чём суть *параллельного управления*, и в чём кроется проблема такого подхода к управлению.

В статье «О правом пути развития бизнеса» (см. [46]) была рассмотрена *бюрократия*, как форма управления организацией, её достоинства и недостатки с точки зрения эффективности управления рабочими процессами. Бюрократия в своей *рациональной* форме обеспечивает определённую стабильность рабочих процессов и прогнозируемость результатов. Однако, основные характеристики рациональной бюрократии очень быстро порождают и негативные явления.

Так, слишком высокий уровень *специализации труда* делает его примитивным и, таким образом, демотивирует работников. Слишком высокая *формализация процессов* и *требование соблюдения работниками установленных регламентов*, часто неадекватных поставленным задачам, приводит к формальному отношению исполнителей к своим обязанностям, когда людям становится безразличен результат. Им оказывается важен сам процесс, в котором они, более или менее, комфортно существуют. Всё это – результаты неумеренной бюрократизации системы управления.

В той же статье было показано, каким образом происходит процесс бюрократизации управления в случае отсутствия у предприятия *идеологии своего бизнеса*. Однако, в данном случае, мы рассматриваем абстрактную организацию. Поэтому покажем, при каких условиях процесс её бюрократизации будет происходить в любом случае практически бесконтрольно.

---

<sup>1</sup> Здесь и далее в тексте включены цитаты, которые называют законами Мерфи.

\*\*\*

*«В иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности»*

Этот тезис сформулировал и обосновал канадский психолог и педагог, специалист по управлению Лоуренс Дж. Питер в книге «Принцип Питера или Почему дела всегда идут вкривь и вкось».

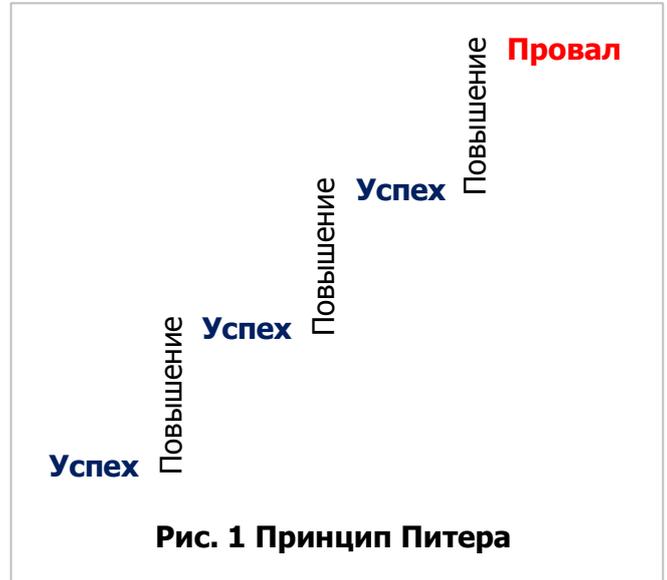
Объяснить *Принцип Питера* достаточно просто с помощью схемы, представленной на рисунке 1. Пока работник компетентен и справляется со своими должностными обязанностями, он двигается вверх по ступеням иерархической системы управления. На каждой новой ступени его функционал всё более усложняется. И если работник справляется, то он двигается дальше и выше.

*«Однако невозможно оставаться компетентным вечно».* Поэтому, рано или поздно, работник окажется на такой должности и столкнётся с таким функционалом, с которым уже не сможет справиться, то есть станет некомпетентным. Эта ступень и будет считаться *его уровнем некомпетентности*.

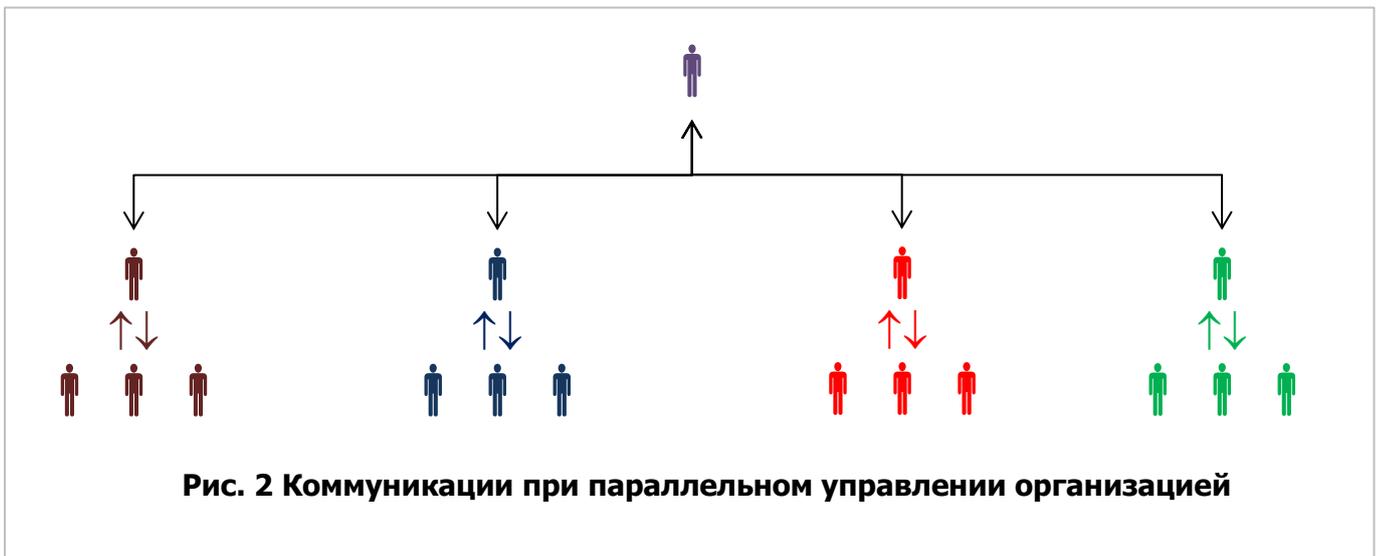
Таким образом, *«общая тенденция такова, что со временем каждая должность будет замещена работником, недостаточно компетентным для выполнения своих обязанностей. Выполняют работу те служащие, которые еще не достигли своего уровня некомпетентности».*

Действие *Принципа Питера* на практике объясняется характерным для бюрократической системы подходом к выбору кандидатов на повышение, при котором повышение работника осуществляется на основе оценки эффективности его работы на предыдущей должности, но без учёта его способностей, необходимых для того, чтобы справиться с новым функционалом. Однако, действие принципа связано не только с неправильным подходом к подбору кадров.

В основе *линейной организационной структуры* лежат взаимоотношения «начальник – подчинённый». А это означает, что в организации *вертикальные коммуникации* априори преобладают над *горизонтальными* между работниками и рабочими группами (подразделениями). Но, в таком случае *информационный (деловой) обмен* между людьми осуществляется в основном только по вертикали сверху вниз от начальника к подчинённому и обратно (см. рис. 2).



**Рис. 1 Принцип Питера**



**Рис. 2 Коммуникации при параллельном управлении организацией**

Отсутствие полноценных горизонтальных связей и, как следствие, ограниченный информационный обмен между работниками и рабочими группами, заметно усложняет *координацию* их индивидуальных и групповых усилий, направленных на достижение общего результата.

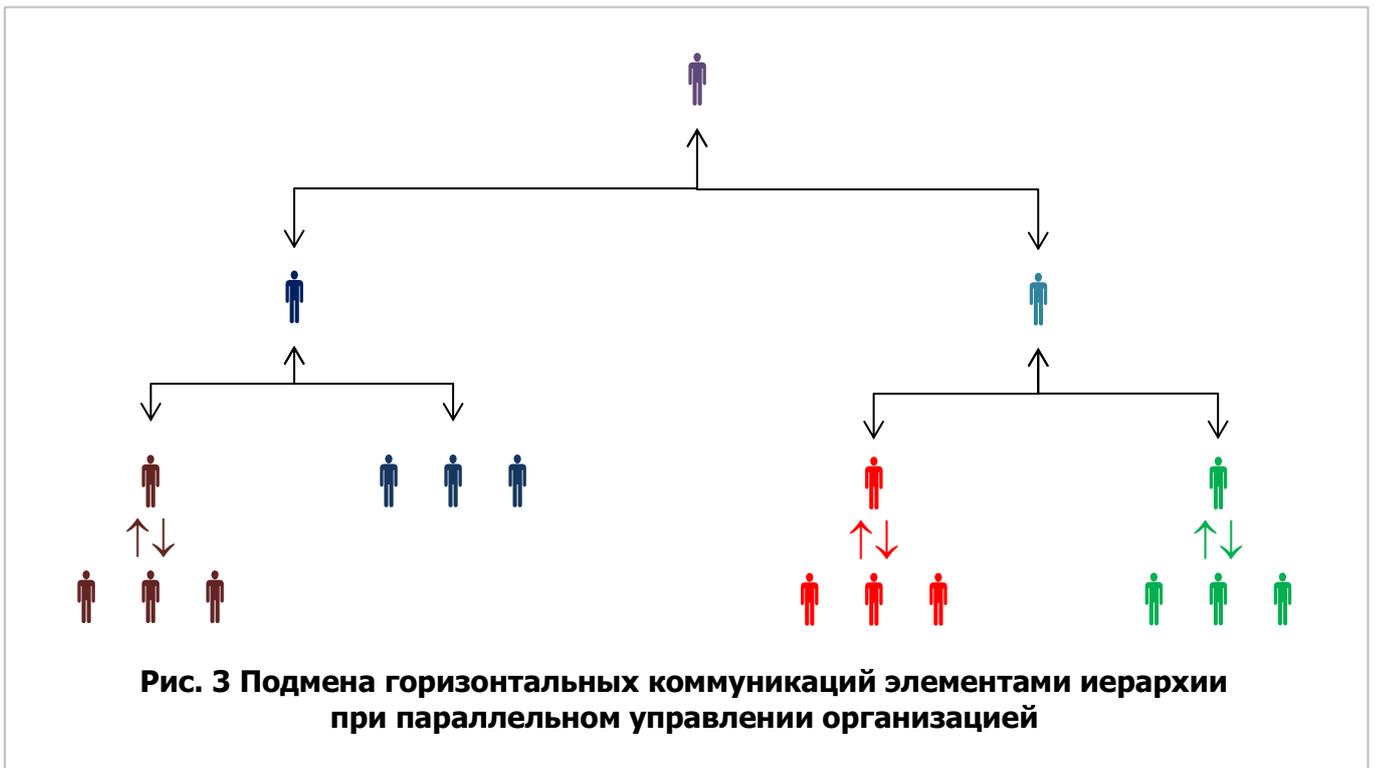
В этом случае, координацию деятельности рабочих групп приходится осуществлять управленцам более высокого звена в иерархии управления организацией.

К примеру, если на предприятии торговли нет полноценных горизонтальных связей между Маркетингом, Продажами и Закупками, то координацию работы соответствующих подразделений должен осуществлять руководитель, обладающий полномочиями управлять всеми этими подразделениями. Иначе, это будет противоречить общим принципам управления, и, как следствие, приведёт к проблемам в работе предприятия.

Однако, здесь тут же возникает проблема роста *нормы управляемости* (см. [46]). К тому же, повышаются требования к *профессиональной квалификации* управленца: теперь, чтобы принимать адекватные решения, ему придётся хорошо разбираться в часто специфических рабочих процессах, происходящих в подчинённых подразделениях. Учитывая же комплексный характер современной трудовой, в первую очередь, интеллектуальной деятельности, требующей от работников специальных знаний и умений, найти управленцев такой квалификации оказывается сложной задачей.

*«Неизбежным результатом расширяющихся связей между различными уровнями иерархии является возрастающая область непонимания. Расширение означает усложнение, а усложнение - разложение»*

Таким образом, отсутствие в организации полноценных горизонтальных коммуникаций между работниками и рабочими группами приводит к необходимости создания в пределах каждого звена управления дополнительных уровней и расширения функционала соответствующих управленцев, что автоматически порождает проблему *некомпетентности руководителя*. Фактически, происходит подмена необходимых горизонтальных коммуникаций дополнительными уровнями иерархии и вертикальными связями «начальник – подчинённый» (см. рис. 3). Иерархическая система усложняется, бюрократия усиливается.



**Рис. 3 Подмена горизонтальных коммуникаций элементами иерархии при параллельном управлении организацией**

Приведём примеры. Функционал начальника отдела товарных категорий, отвечающего за ассортимент и ценообразование, расширяется до решения вопросов разработки акций по стимулированию продаж товаров, а функционал креативного директора расширяется до решения вопросов

бюджетирования рекламных кампаний. По мнению их руководителей, вроде всё нормально – всё в рамках решения взаимосвязанных задач Маркетинга. Чуть расширили функционал управленцев, зато проблема с нехваткой соответствующих кадров решена. Но если начальник отдела товарных категорий никогда не занимался промо-мероприятиями, а креативный директор не только ранее не выполнял подобных расчётов, но и вообще плохо считает, то и в том, и в другом случае будет наблюдаться заметное снижение их уровня компетентности. В результате – некачественное решение поставленных задач, снижение мотивации и недовольство своим функционалом, как управленцев, так и их подчинённых. Проблема не только не решена, но она ещё и усугубилась.

Линейная организационная структура в своём «чистом» виде, то есть с основательно выстроенными вертикальными и практически отсутствующими горизонтальными коммуникациями, подходила для организаций индустриального общества, существовавших где-то до середины XX века. В таких организациях физический труд людей превалировал над интеллектуальным, а рабочие группы выполняли *простые* и особо *не связанные друг с другом* рабочие операции. Поэтому, для эффективной организации рабочих процессов, как правило, не требовалось выстраивать полноценные горизонтальные связи. И именно поэтому отличительной чертой бюрократии является высокая специализация труда, направленная на максимальное упрощение рабочих процессов, для которых, как правило, вполне достаточно коммуникаций «начальник – подчинённый».

С развитием же информационного общества, в котором интеллектуальный труд имеет преимущество над физическим, даже в микро-организациях возникает проблема *некомпетентности руководителя*, когда управленцу приходится разбираться в различных вопросах применения в рабочих процессах информационных, финансовых, торговых и производственных технологий. И каждый из таких вопросов, вообще говоря, требует наличия у человека соответствующего высшего образования.

В современных организациях любого размера и вида деятельности, для достижения результата работникам и рабочим группам приходится решать множество тесно взаимосвязанных задач. Поэтому, линейная организационная структура в своём «чистом» виде сразу приводит к серьёзным проблемам управления. И априори создаваемая проблема некомпетентности руководителей на различных уровнях управленческой иерархии является только одной из них.

\*\*\*

*«Люди внутри системы ведут себя совсем не так, как предписано»*

Рассмотрим классическую схему бюрократизации системы управления в организации, у которой изначально реализована линейная структура со строго вертикальными связями «начальник – подчинённый», но в то же время постоянно возникают задачи, требующие совместного решения работниками различных рабочих групп.

Так как в организации превалируют вертикальные коммуникации, то для решения различных взаимосвязанных задач, возникает необходимость создавать горизонтальные связи. Такие связи создаются посредством *формализации* рабочих процессов и определения *регламентов* взаимодействия рабочих групп: «ты мне эту таблицу – я тебе этот отчёт», «ты мне эту заготовку – я тебе эту деталь». Таким образом, в организации разрабатывается *нормативная документация*.

Очевидно, что по мере развития организации появляется всё больше и больше задач, требующих своего совместного решения разными рабочими группами. К тому же задачи всё более усложняются, в том числе, и в организационном плане. Поэтому возникает необходимость в создании всё большего количества соответствующих горизонтальных коммуникаций и, как следствие, всё большего количества регламентирующих их документов. Причём, новые регламенты, во многих случаях, корректируют предыдущие, и часто создаются людьми, в целом плохо представляющими себе детали рабочих процессов, протекающих в различных подразделениях (выше мы уже объяснили, почему такое происходит). Таким образом, в документах появляется всё больше накладок и противоречий.

Содержащиеся в нормативных документах регламенты и требования к работникам становятся всё более и более не адекватны решаемым задачам. И исполнители этих регламентов отлично видят

все эти недостатки. Поэтому, они постепенно снижают свою мотивацию к производительному труду. В трудовом коллективе возникают конфликты на почве «всеобщего недовольства» персонала. Работники подразделений недовольны, как своими начальниками за их неспособность эффективно координировать совместную работу подразделений, так и своими коллегами из других подразделений, с которыми им приходится совместно решать те или иные задачи.

Так, в целом, и происходит «сваливание» организации на левый бок бюрократизации её системы управления.

*«Внутренняя согласованность ценится больше эффективной работы»*

Отсутствие полноценных горизонтальных связей и должного информационного обмена между рабочими группами приводит к тому, что создаётся прочная основа для «местечкового мышления», которое постепенно перерастает в «местечковый эгоизм», когда интересы рабочих групп начинают превалировать над интересами организации. Появляется определённая разобщённость людей, что, естественно, мешает созданию сплочённого трудового коллектива.

Линейная организационная структура, с преимущественно вертикальными коммуникациями, мешает *консолидации* усилий людей и создаёт основу для параллельного управления рабочими процессами, когда *локальные задачи* подразделений становятся более значимыми по сравнению с задачами, которые должны решаться совместно для достижения целей организации.

Причём, очень часто, локализацию совместно решаемых задач целенаправленно осуществляют сами работники подразделений. Люди не умеют, не хотят, не знают как, да и просто *не имеют соответствующих полномочий* создавать горизонтальные связи между рабочими группами. Однако решать-то задачи необходимо. Поэтому работники стараются решать задачи в рамках своих подразделений так, как умеют, и как это им позволяет их функционал.

К примеру, если на предприятии торговли не выстроены эффективные горизонтальные связи между подразделениями (работниками) Маркетинга и Закупок, то общая задача планирования и закупки ассортимента товаров заданной структуры и в необходимых объёмах, будет локализована в этих подразделениях. В результате, получатся две параллельно решаемые задачи, связанные с ассортиментом товаров. И вполне вероятно, что каждое подразделение будет решать данную задачу, учитывая, в первую очередь, свои групповые интересы. Однако не факт, что при этом будут учитываться интересы предприятия. Тогда, очевидно, что единственным приемлемым решением данной проблемы для предприятия будет подмена горизонтальных коммуникаций вертикальными – назначение нового руководителя или расширение функционала имеющегося для координации работы этих подразделений. Иерархическая система усложняется.

Отсутствие должной согласованности между рабочими группами при совместном решении задач, преимущество групповых интересов над интересами организации и локализация решения задач в рамках рабочих групп, являются характерными чертами *параллельного управления*.

Параллельное управление – это когда закупаются товары, которые невозможно продать. Или когда товары закупаются в объёмах, которые невозможно потом распродать. Или когда устанавливаются цены, по которым невозможно продавать. Или когда торговые точки открываются в «непроходимых» местах, в которых невозможно продавать. Или когда стараются продать только те товары, которые проще продать. Или когда выпускается продукция такого качества, что её невозможно продать. Или когда закупается такие сырьё и материалы, которые не позволяют выпускать продукцию, которую можно продать. Или когда приобретаются программы для компьютеров, на которых они не работают. Или когда приобретаются компьютеры для программ, которые на них не работают. Или когда приобретаются программы, которые работники не могут освоить и которые не решают поставленных задач. Или когда специальности и направления подготовки учащихся не соответствуют реальным потребностям рынка труда. Или когда объёмы научных публикаций преподавателей явно превышают объёмы научных публикаций учёных, и, в то же время, качество учебных материалов не соответствует требованиям к знаниям будущих специалистов. Или когда сначала асфальтируют дорогу, а затем через месяц её перекапывают для прокладки кабеля. Или когда во время дождя обильно поливают улицы и дворы....

Когда вы видите, что происходящее выходит за рамки вашего понимания логики, то это совсем не значит, что проблема – в умственных способностях людей в соседнем отделе. Просто у этих людей имеются свои групповые интересы, которые они и реализуют, локализуя те задачи, которые должны решать совместно с вами.

\*\*\*

Очевидно, горизонтальные коммуникации не создаются посредством «договорённостей» между работниками и руководителями рабочих групп. Более того (и вот это уже оказывается не так очевидно), полноценные горизонтальные коммуникации невозможно создать и посредством регламентирования рабочих процессов с помощью приказов, распоряжений, инструкций, писем и прочих нормативных документов, если применяемые технологии (методы, алгоритмы) управления позволяют исполнителям легко локализовать решение поставленных перед ними задач в рамках рабочих групп.

*Горизонтальные коммуникации формируются только в результате внедрения и применения в организации таких технологий управления, которые априори требуют от работников и рабочих групп консолидированного решения поставленных задач для достижения общего результата.*

Однако, при этом, руководитель организации или её подразделения, в рамках которого внедряется технология управления, должен понимать, что данная технология предназначена именно для консолидированного решения задач.

\*\*\*

*««Предоставленные сами себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему»»*

Почему в организациях одни технологии внедряются успешно, а другие неуспешно? И почему одни и те же технологии в одних организациях внедряются и работают, а в других не внедряются или внедряются, но работают не так, как ожидалось?

Некоторые руководители считают, что это связано с особенностями деятельности их организации. «У нас всё не так, как у других. У нас всё сложнее...», – считают они, подобным образом оправдывая свои неудачи, связанные с внедрением новых технологий. Однако проблема совсем в другом.

В данном случае, всё просто: если технология предназначена для решения локальной задачи рабочей группы, то возможная неудача её внедрения, как правило, связана только с недостаточной компетенцией работников. К примеру, редко когда и где возникают проблемы с внедрением программ бухгалтерского учёта в бухгалтериях организаций. Аналогично, как правило, не возникает серьёзных проблем с внедрением производственных, торговых или образовательных технологий, если они носят строго локальный характер и, при этом, предъявляемые требования к знаниям и умениям работников соответствуют их компетенциям.

Всё гораздо хуже, если задача должна решаться совместно двумя или более рабочими группами. Тогда, чаще всего, «у нас ничего не внедряется». Потому, что здесь требуется построение горизонтальных связей. И если в условиях линейной организационной структуры бразды правления в свои руки не возьмёт руководитель, в подчинении которого находятся все участвующие в решении задачи рабочие группы, то ничего не выйдет. Потому, что, как уже было сказано выше, в условиях линейной структуры, у работников подразделений нет полномочий «договариваться» и, таким образом, строить необходимые горизонтальные связи. Да, в большинстве случаев, они к этому особенно и не стремятся, так как при внедрении чего-либо нового, особенно активно начинает работать «местечковый эгоизм».

*Внедрение любой технологии требует контроля со стороны руководителя, в подчинении которого находятся все участвующие в решении задачи рабочие группы.*

Причём, должен осуществляться контроль всех типов (см. [29]):

1. *предварительный контроль:*

- оценка имеющихся у организации *ресурсов*, в том числе, и необходимых *компетенций* у работников;
- наличие необходимых *горизонтальных коммуникаций* и *полномочий* у работников;

- при необходимости, *выполнение корректирующих действий*: подбор и обучение работников, уточнение их функционала, подготовка документов, регламентирующих горизонтальные коммуникации – порядок взаимодействия работников и рабочих групп при решении задачи;
- 2. *текущий контроль* для своевременного выявления и устранения «узких мест»;
- 3. *заключительный контроль* – оценка результатов внедрения и, при необходимости, выполнение корректирующих действий.

Если же такого контроля нет, то не будет и результата.

Таким образом, успех внедрения любой технологии определяется следующими основными факторами:

1. наличием необходимых *компетенций* у работников;
2. наличием необходимых *горизонтальных связей* между работниками и рабочими группами;
3. наличием *контроля* всех типов со стороны руководителя рабочих групп.

В этой связи можно привести множество примеров наиболее характерных ошибок, которые допускают руководители организаций при внедрении самых разных технологий и систем управления. Но кто же знает все детали и проблемы внедрения той или иной технологии лучше, чем его разработчик? Поэтому, рассмотрим проблемы, которые возникают при внедрении технологий и систем управления **INFORT Group**.

\*\*\*

*«Неважно, что что-то идет неправильно.  
Возможно, это хорошо выглядит»*

Первый пример – из опыта внедрения системы управления **INFORT.Ассортимент** на некоторых предприятиях торговли. Здесь проблема внедрения заключается в том, что задача управления ассортиментом автоматически вовлекает в работу, как минимум, работников Маркетинга, Продаж и Закупок. И, в данном случае, неважно – это отдельные работники или рабочие группы. В статье «О категорийном менеджменте» (см. [41]) мы подробно описали принципы структурного анализа продаж ассортимента и построения Ассортиментного плана на очередной календарный месяц, который включает следующие категории товаров:

1. товары обязательного ассортимента;
2. товары, требующие своего продвижения;
3. товары, рекомендуемые к выводу из ассортимента;
4. новые товары;
5. товары со специальными условиями продаж;
6. товары, продающиеся под заказ.

Каждой категории товаров присваивается соответствующий *статус* – плановый показатель, который определяет дальнейшие действия с этими товарами. И, как правило, эти действия выполняются работниками различных подразделений предприятия.

К примеру, возьмём *товары, рекомендуемые к выводу из ассортимента*, и приведём краткий вариант *алгоритма управления* – списка задач, которые необходимо выполнять работникам по таким товарам.

Полный вариант алгоритма содержится в документе «Положение о системе управления ассортиментом товаров Предприятия». Данный документ мы в обязательном порядке предоставляем пользователям нашей системы, так как, кроме описания показателей и алгоритмов управления, он включает и регламент рабочих процессов, связанных с решением данной задачи в течение календарного месяца.

Также отметим, что в системе управления **INFORT.Ассортимент** все подготовительные к выводу товаров процедуры вычислительного характера выполняются автоматически, и представлены как *готовые решения*, которые затем могут быть скорректированы соответствующими специалистами предприятия (ниже обозначены, как [+]).

Итак, представим алгоритм работы специалистов предприятия с товарами, по которым было принято решение о выводе из ассортимента:

1. *Планирование продаж*: спланировать объём продаж товаров на календарный месяц с учётом остатков и статистики их продаж [+].
2. *Контроль закупок*: не закупать!
3. *Планирование маркетинга*:
  - 3.1. *Цены*: установить конкурентоспособные базовые цены или скидки за объём покупки [+].
  - 3.2. *Место продвижения* (для торговой сети и наличия возможностей): концентрация наиболее проблемных товаров в местах их наибольшего спроса посредством перемещения между торговыми точками [+].
  - 3.3. *Методы продвижения*: выкладка [рекомендации содержатся в Положении], ценники (цвет, шрифт), POS-материалы для информирования покупателей.
  - 3.4. *Торговый персонал*:
    - повышенное внимание к товару. Для удобства работы с товарами – формирование таблицы для загрузки списка товаров в учётную систему предприятия с целью последующего вывода в электронном виде на рабочих местах в торговом зале или для просмотра и (или) печати таблицы со списком товаров в формате Excel [+];
    - допродажи: подготовка текста для целевого предложения товаров покупателям.
  - 3.5. *Мотивация торгового персонала*: при необходимости, определить величину премии работникам в рублях за продажу единицы объёма наиболее проблемных позиций [+].
4. *Текущий контроль продаж*: ежедневный учёт проданных позиций. Еженедельная оценка объёмов продаж [+]. При необходимости, корректирующие действия.
5. *Заключительный контроль продаж*: по итогам месяца – оценка выполнения плана и расчёт премии работникам [+]. При необходимости, корректирующие действия.

Как видно, алгоритм предполагает выполнение определённого набора управленческих процедур – процесс, в который вовлекаются работники различных подразделений. Подобные алгоритмы задаются для каждой категории товаров. И их необходимо выполнять. А для этого, очевидно, недостаточно только приказа сверху: «Ассортимент, оптимизируйся! Ать-два...».

Если руководитель не обратил внимания на Положение и регламент рабочих процессов, и на предприятии не созданы необходимые горизонтальные коммуникации между работниками и рабочими группами, то, вполне очевидно, что может возникнуть следующая ситуация:

- специалисты по товару (категорийные менеджеры, товароведы) исключили товары из ассортимента и, заодно, вычеркнули их из своего сознания;
- есть список товаров, но нет чётко поставленного плана их распродажи;
- товары продолжают закупаться;
- нет необходимого ценообразования;
- нет перемещения и концентрации товаров в наиболее подходящих местах продаж;
- нет выкладки, нет ценников нужных цветов и шрифтов, нет POS-материалов и чёткого предложения для покупателей;
- торговому персоналу не поставлена задача по объёмам продаж;
- нет системы мотивации работников;
- нет контроля распродажи товаров.

В результате – нет результата.

*«Когда не знаешь, что именно ты делаешь, делай это тщательно».*

Однако, несмотря на это, персонал подразделений, участвующих в управлении ассортиментом, как правило, ничего не предпринимает и только наблюдает: «А вдруг само рассосётся?...». Потому что, возможно, нет желания, возможно – нет умения, и уж точно – нет полномочий.

*«Если ничто другое не помогает, прочтите, наконец, инструкцию»*

Мы часто говорим руководителям предприятий торговли на начальном этапе совместной работы, что технология управления **INFORT.Ассортимент** позволяет *кардинально* изменить ситуацию с ассортиментом, и, по цепочке, – с продажами, закупками, финансами предприятия, уже в течение первых трёх месяцев. Но, только при условии выполнения алгоритмов работы с товарами. Однако, к сожалению, иногда бывает так, что *«даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно»*.

Основная ошибка руководителей заключается в том, что **INFORT.Ассортимент** воспринимается ими как *информационная система*, которая предоставляет своему пользователю необходимую информацию в формате сводных таблиц и диаграмм. И всё. А пользователь может работать с ассортиментом так, как он ранее привык это делать.

Однако, **INFORT.Ассортимент** – это *система управления*, которая не только создаёт информацию для принятия решений, но и требует от работников предприятия, участвующих в управлении ассортиментом, обязательного выполнения всех необходимых процедур по *планированию, организации, мотивации и контролю* данного рабочего процесса. То есть, собственно, требует управлять процессом, а не наблюдать за ним. И ничего более. Для этого и нужны документы – Положение и регламент рабочих процессов.

\*\*\*

*«Начальство склонно давать работу тем, кто менее всего способен её выполнить»<sup>2</sup>*

Второй пример – из опыта внедрения технологий и систем управления в сфере образования. В рамках направления **INFORT.Школа** мы предлагаем высшим, средне-специальным и средним учебным заведениям систему **INFORT.Школа: управление, © INFORT Group, 2005-2024** (Microsoft Access, Excel) для автоматизированного планирования и контроля учебной, учебно-методической, научной, организационной и воспитательной работы преподавателей, автоматического составления расписания, формирования отчётности в различных разрезах, создания единой информационной системы учебного заведения, посредством каталогизации электронных документов учебного и административного характера.

Как можно догадаться, система управления автоматизирует функционал многих работников учебного заведения, работающих в разных подразделениях и на различных должностях. Однако, некоторые руководители почему-то считают, что в этой системе самая важная для их учебного заведения функция – это автоматическое составление расписания. И мы даже знаем почему.

В настоящее время учебные заведения «завалены» различными ИТ-технологиями и инновациями, которые работники образования освоить просто не могут. Этому мешает и невысокий уровень информационной культуры большинства работников, и бюрократизм системы образования в целом (см. [35]). Однако многим руководителям учебных заведений всё же хочется что-то изменить. Правда, при этом, ничего менять и ничего перестраивать в организации труда они не хотят. Возможно, также, что работая в условиях бюрократии, они просто не знают, как это сделать.

Поэтому, приобретая систему **INFORT.Школа: управление**, руководители *локализируют* комплексную задачу управления в рамках учебного отдела, и, при этом, ещё закрепляют соответствующий функционал за работниками, как правило, не самого высокого должностного ранга. Но задача-то комплексная и выходит за рамки полномочий даже руководителя учебного отдела. Более того, квалификация пользователей системы часто не соответствует требованиям, предъявляемым к ним, как в плане их компьютерной подготовки, так и в плане знаний учебной работы.

Занимаясь обучением и сопровождением пользователей системы, мы сталкиваемся с тем, что в учебных отделах работают бывшие менеджеры, бухгалтеры, риелторы, техники. То есть, люди, которые до этого не занимались ни учебной, ни какой-либо административной работой в учебных заведениях. Возможно, что их «прошлое» не имело бы большого значения, если бы им приходилось выполнять только одну задачу – щёлкать мышкой и составлять расписание (многие так и пы-

<sup>2</sup> Закон Конфуэлла

таются сделать). Однако, чтобы составить расписание, этим работникам необходимо выполнить множество других процедур, требующих специальных знаний, которыми они не обладают. Более того, возникает проблема и со стимулированием труда пользователей системы: заработная плата у них, как правило, никак не увеличивается, так как руководители считают, что автоматизация, наоборот, облегчает их работу.

И в этом случае, в результате – нет результата.

\*\*\*

*«Если уж работа проваливается,  
то всякая попытка ее спасти только ухудшит дело»*

Когда руководство организации понимает, что уже ничего не понимает, что рабочие процессы не эффективны, регламенты не работают и технологии не внедряются, то оно, как правило, прибегает к процедуре, называемой *реинжинирингом рабочих процессов (бизнес-процессов)*.

По данной теме имеется достаточно много публикаций, содержащих подробное изложение различных методологий (SADT, DFD, IDEF,...) и описание программных инструментов разного уровня сложности (Microsoft Visio, BPwin,...).

Если кратко, то *реинжиниринг рабочих процессов* – это процедура, направленная на то, чтобы вначале разобраться, «что мы натворили». Этот этап называется анализом «Как есть» (AS IS). А затем постараться всё это исправить – понять «Как должно быть» (TO BE) и соответствующим образом реорганизовать рабочие процессы.

В общем случае, процедура *реинжиниринга рабочих процессов* включает:

1. уточнение целей и задач организации (направления, подразделения);
2. оценка соответствия данным целям и задачам и затем, при необходимости, реорганизация, совершенствование, уточнение:
  - рабочих процессов;
  - функционала работников и рабочих групп;
  - горизонтальных и вертикальных коммуникаций;
  - организационной структуры;
  - системы мотивации (KPI) работников;
  - системы нормативной документации и документооборота.

Как правило, необходимость в реинжиниринге связана именно с отсутствием в организации полноценных горизонтальных связей в условиях бюрократической системы управления, что, как уже было сказано выше, приводит к локализации задач в рамках рабочих групп и неконтролируемому увеличению нормативной документации, регламентирующей всё более запутанные рабочие процессы.

Как показывает практика, в том числе, и опыт собственного участия в подобных процедурах, реинжиниринг, по определению, не может обеспечить организации получение желаемого результата. Для многих руководителей это неочевидно, но реинжиниринг рабочих процессов, сам по себе, является неэффективной процедурой, если под эффективностью понимать отношение результата к затратам на его получение.

Дело в том, что, как правило, реинжинирингом занимаются специализированные компании или специалисты, которые имеют соответствующую квалификацию – обладают в целом высокой информационной культурой, знаниями методологии реинжиниринга и умениями использовать необходимые программные средства, которые стоят немалые деньги. А если этим занимаются непрофессионалы, то, по определению, нужного результата не будет, а будет только процесс. Таким образом, стоимость реинжиниринга такова, что подобную процедуру в, более или менее, значительных масштабах, охватывающих организацию в целом, могут позволить себе только крупные компании. Но только в этом случае можно достичь определённого результата, и то временного.

Если же реинжиниринг осуществляется локально, в рамках отдельного направления деятельности организации или какого-либо её подразделения, то в условиях сохранения бюрократической си-

стемы управления в целом, после выполнения реорганизации, с возникновением новых задач, требующих тесного взаимодействия рабочих групп, возникают те же проблемы, что были и ранее. В результате, при существенных затратах, связанных с подобными процедурами, значимого эффекта от реорганизации добиться фактически невозможно.

Более того, специалисты по реинжинирингу должны очень хорошо, до деталей, понять те рабочие процессы, которые они оптимизируют. Для этого, на начальном этапе анализа «Как есть», помимо изучения нормативной документации, их работа заключается и в интервьюировании работников подразделений организации для получения ценной информации, каким образом они в условиях такого хаоса умудряются следовать тем или иным регламентам и взаимодействовать с другими подразделениями при решении общих задач. А также, каким образом они самостоятельно выполняют те рабочие процедуры, которые, по идее, должны выполняться совместно с другими подразделениями.

Однако, с одной стороны, чёткого понимания, как, вообще, строится совместная работа, у большинства работников нет. К тому же, в ходе интервью, работники обычно начинают активно навязывать интервьюеру своё «местечковое мышление». А, с другой стороны, специалист по реинжинирингу процессов, очевидно, не является знатоком этих процессов, и многие детали работы отдельных работников и подразделений может так и не понять. Поэтому, ему приходится творить... В результате, «Как должно быть», часто, не очень-то и должно быть.

Реинжиниринг рабочих процессов напоминает сизифов труд потому, что он может только на время исправить отдельные недостатки, устранить «узкие места» в системе управления организацией, но не может остановить процесс её бюрократизации, движения организации по левому пути своего развития. В данном случае, требуется совершенно иной подход к управлению. Подход, который изначально обеспечит такой *инжиниринг* (построение) рабочих процессов, чтобы потом не потребовалось их реинжиниринга.

\*\*\*

*«Нет вещи, которую нельзя было бы улучшить»*

Основная ошибка, которая допускается при построении системы управления организацией, заключается в том, что рабочие процессы, связанные с решением задач управления, как правило, не учитывают наличия тесных связей между *объектами*, на которые и направлено это управление. Собственно, *параллельное управление* – это и есть решение управленческих задач без учёта взаимосвязи и взаимозависимости между соответствующими объектами управления.

К примеру, если на предприятии торговли решается задача ценообразования без учёта того, что цена – это свойство товара, то, в результате, получаются две несвязанные задачи – задача управления ценами и задача управления ассортиментом. Соответственно, на предприятии создаются два несвязанных между собой рабочих процесса, каждый из которых включает множество локальных рабочих процедур, в которых участвуют отдельные работники и рабочие группы.

Таким образом, имеет место параллельное управление, при котором ценообразование – это процесс установления наценок и цен на товары в зависимости от их закупочных цен и желания получить максимальную прибыль, но фактически без учёта результатов продаж этих товаров, и без своевременной оценки значимости их для потребителей и, следовательно, для предприятия. В этом случае процессы планирования и контроля цен на товары осуществляются параллельно процессам планирования и контроля состава и структуры ассортимента товаров.

И даже если ассортиментом и ценообразованием занимается один работник, такое параллельное управление не позволит ему выполнять эти процедуры эффективно потому, что он не обладает необходимой технологией управления, которая бы позволила консолидировать решение этих двух управленческих задач.

Однако, подобное управление ассортиментом и ценами противоречит объективной реальности: эти объекты тесно взаимосвязаны. Поэтому, очевидно, на предприятии периодически будут возникать ситуации, когда всё же соответствующие задачи придётся решать совместно. Например, если цены на товары окажутся слишком уж неконкурентоспособными и, в результате, произойдёт заметное падение объёмов продаж. Поэтому, потребуется «разобраться, что вообще происходит».

Такие ситуации часто возникают, когда на предприятии осуществляется не управление объектами, а наблюдение за ними (см. [36]).

Но тогда и соответствующие рабочие процессы необходимо будет объединять. И если в них участвуют несколько работников, или, тем более, несколько подразделений, то обязательно потребуются документ – приказ, распоряжение, инструкция, электронное письмо, – регламентирующий эту совместную работу. Этот документ, в большинстве случаев, будет носить разовый характер потому, что процедура по совместному решению задач является разовой. Но его необходимо будет подготовить, утвердить, передать, подтвердить получение, изучить, ответить. Именно так, при параллельном управлении, и создаётся оборот документов разового характера, который вносит свой весомый вклад в процесс бюрократизации, заметно снижая производительность труда.

Если же учитывать взаимосвязь между объектами управления, то получается последовательность: «Ассортимент → Цены», которая и определяет *принципы управления данными объектами*.

1. вначале *контроль (учёт и анализ) и планирование* состава и структуры ассортимента, а только затем *контроль (учёт и анализ) и планирование* цен с учётом категорий и статусов товаров;
2. *технологии планирования и контроля* должны учитывать эти взаимосвязи;
3. *требования к организации рабочих процессов и мотивации персонала*:
  - создать *горизонтальные коммуникации* посредством определения *регламента* взаимодействия между работниками и рабочими группами, и уточнения *полномочий и обязанностей*, необходимых для их совместной работы;
  - предоставить работникам необходимые *средства* для решения управленческих задач (оборудовать рабочие места, установить программное обеспечение и прочее),
  - *обучить* работников методам управления;
  - *стимулировать* работников к эффективной совместной работе.

Таким образом, создаётся *система консолидированного управления* объектами «Ассортимент → Цены». И, в данном случае, не имеет никакого значения, занимается ли управлением этими объектами один работник, или в процессе управления участвуют несколько работников или несколько рабочих групп.

Таким же образом, с учётом взаимосвязей между объектами, создаются и другие составляющие системы управления организацией. В этом и заключается суть *концепции последовательного управления*.

\*\*\*

*«Когда мы пытаемся вытащить что-нибудь одно, оказывается, что оно связано со всем остальным»*

Всё взаимосвязано. Если место продаж выбирается без учёта ассортимента и цен, то потом, чтобы что-то продать в этом месте, придётся корректировать и ассортимент, и цены. Если рекламная кампания не учитывает особенностей ассортимента, цен и места продаж, то получится просто кампания. Если торговый персонал не подготовлен, не мотивирован, и ему не поставлены задачи по показателям продаж, то в результате будет торговый процесс, но не будет продаж. Если персонал в Продажах занимается вопросами Маркетинга, то у предприятия не будет ни Маркетинга, ни Продаж. Если структура и объёмы закупок товаров не соответствуют Ассортиментному плану и статистике их продаж, то будут большие товарные запасы и, одновременно, товарный дефицит. Если решения, принимаемые в Маркетинге, Продажах или Закупках не имеют своей финансовой оценки, то предприятие будет иметь большие финансовые проблемы. Если качество выпускаемой предприятием продукции нравится только руководителю Производства, то в скором времени не будет ни Производства, ни предприятия. Если учебное заведение набирает людей без знаний, но с деньгами, то оно превращается просто в заведение. Если программы обучения и учебные материалы по дисциплинам не соответствуют современным требованиям к знаниям специалистов, то учебное заведение будет выпускать «бродячих специалистов». Всё взаимосвязано....

\*\*\*

«Нетрудно свести лошадь к воде.  
Но если вы заставите ее плавать на спине  
– вот это значит, что вы чего-то добились!»

Концепция последовательного управления – это подход к управлению организацией, в основе которого лежит учёт взаимосвязей и взаимозависимостей объектов управления, влияющих на порядок решения соответствующих задач управления.

Принципы последовательного управления:

1. Последовательность связанных между собой объектов управления задаёт *модель (образец) управления*, которая определяет *цель управления* – порядок решения управленческих задач (см. [2], [31], [51]). Для предприятия торговли имеет место *F MSP-модель управления*:

«Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки»

или, в развёрнутом виде:

«Финансы → Маркетинг: {Ассортимент → Цена → Место продвижения →  
→ Методы продвижения → Персонал} → Продажи → Закупки»,

а для производственного предприятия – *F MPSP-модель управления*:

«Финансы → Маркетинг → Производство → Продажи → Закупки».

2. Модель управления определяет набор взаимосвязанных *задач управления*, для решения которых выбираются соответствующие технологии.
3. *Технология управления* объектом задаёт *метод решения* управленческой задачи, как *алгоритм* выполнения совокупности рабочих процедур, и определяет необходимые для этого *средства*. Таким образом, технология задаёт порядок *инжиниринга рабочих процессов*, связанных с управлением объектом, с учётом их взаимосвязей.
4. В результате создаётся

*система управления объектом* = технология управления + средства её реализации.

5. На основе модели управления системы управления объектами объединяются в единую *систему управления организацией*. Тогда, имеет место следующая схема построения системы управления организацией:

модель управления → задачи управления → технологии управления → система управления.

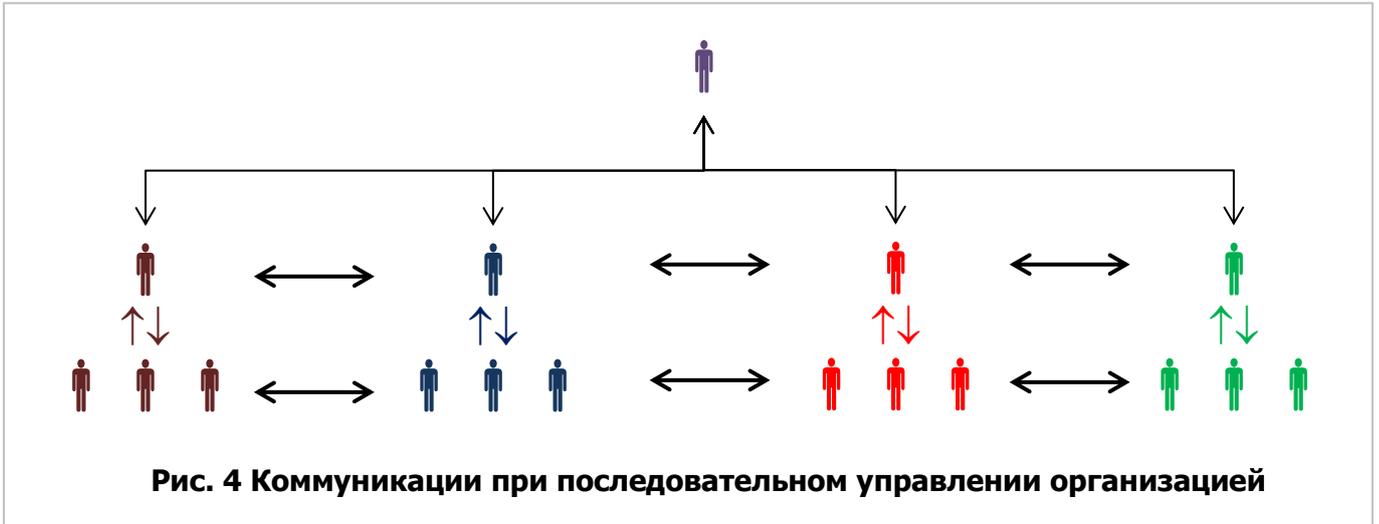
6. Указанная схема построения системы управления означает, что *инжиниринг рабочих процессов* осуществляется, как с учётом их взаимосвязей в рамках каждой из решаемых задач управления, так и с учётом связей между самими задачами, которые задаются моделью управления. Следовательно, в дальнейшем, как правило, не потребуется выполнения процедур их реинжиниринга.
7. В процессе внедрения и дальнейшего функционирования *системы управления*, организация подбирает *персонал*, обладающий квалификацией, которая должна строго соответствовать требованиям, предъявляемым технологиями управления. В случае отсутствия в самой организации или на рынке труда кадров, обладающих необходимой квалификацией, организация осуществляет, соответственно, повышение их квалификации или приём и обучение.

Таким образом, реализуется *THR-модель достижения результата*:

«Технология → Человек → Результат»,

как частный случай *ITHR-модели* (см. [31]).

Реализация концепции последовательного управления позволяет создать *систему горизонтальных коммуникаций* между работниками и рабочими группами, которая естественно вписывается в бюрократическую систему управления, гармонично дополняя существующие вертикальные коммуникации (см. рис. 4). Таким образом, сохраняется «вертикаль управления», и, в то же время, создаётся основа для *консолидации* усилий работников и рабочих групп, направленных на достижение общего результата.



Более того, так как взаимосвязи между объектами управления носят *стационарный* характер, то и решаемые задачи, и реализующие их технологии управления, и задаваемые ими рабочие процессы, также, формируются на стационарной основе. Тогда, вполне очевидно, что в этом случае требуется *минимум нормативной документации*, регламентирующей рабочие процессы.

Нормативные документы оформляются, как правило, в виде *положений*, и отражают *политики организации* по отношению к каждому из объектов управления. В случае коммерческой организации, такие политики мы называем *драйверами продвижения* (см. [31]).

Всё это позволяет, с одной стороны, не ломать сложившуюся в организации форму управления, а, с другой стороны, ограничить процесс её бюрократизации, направляя организацию в правую, то есть в правильную сторону своего развития.

## Список литературы

### Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Sequential\\_management.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf).
3. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2019. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Assortment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf).
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Efficiency.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf).
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Researches.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf).
6. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_PersonalSales.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf).
7. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_5thElement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf).
8. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_StaffStructure.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf).
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_StaffingProblems.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf).
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_MS&GentlemansClub.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf).
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_TelemarketingCRM.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf).
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Storekeeping.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf).
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_About\\_trading.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf).
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutBooks.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf).
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf).
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutManagment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf).
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutTechnology.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf).
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPricing\\_Elasticity.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf).
19. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutStrategies.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf).
20. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf).
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Consulting.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf).
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf).
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutManagmentAxioms.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf).

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutMotivationModels.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMotivationModels.pdf).
25. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf).
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf).
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutRs.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutRs.pdf).
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutP-model.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutP-model.pdf).
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutControl.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutControl.pdf).
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf).
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutHTR\\_ITHR.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutHTR_ITHR.pdf).
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutDrivers.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDrivers.pdf).
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutNeeds.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutNeeds.pdf).
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutPositioning.pdf](http://infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPositioning.pdf).
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutInformationCulture.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutInformationCulture.pdf).
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutManagement&Supervision.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutManagement&Supervision.pdf).
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutOptimalPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutOptimalPricing.pdf).
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf).
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf).
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutPurchases.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPurchases.pdf).
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutCategoryManagement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutCategoryManagement.pdf).
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutMatrices.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMatrices.pdf).
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutPromotion.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPromotion.pdf).
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutMRResearchesAndExpertScores.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMRResearchesAndExpertScores.pdf).
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutIdeologyAndTechnology.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutIdeologyAndTechnology.pdf).
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutTheRightWay.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTheRightWay.pdf).

### Монографии INFORT Group

47. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
48. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.

49. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
50. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
51. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
52. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
54. 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.
55. 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**

56. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
57. 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.
58. 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.
59. 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.
60. 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.
61. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
62. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
63. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
64. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
65. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
66. 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.
67. 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.
68. 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.
69. 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.

70. 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.
71. 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.
72. 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/>
73. 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/>
74. 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/>
75. 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>.
76. 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>.
77. 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).
78. 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).
79. 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).