



Степанов Вадим Григорьевич

О стратегии продвижения и «мёртвой петле»

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 стратегии продвижения и «мёртвой петле»

Работа консультанта по вопросам управления и коммерческой деятельности со своими клиентами – владельцами, руководителями бизнеса, очень похожа на работу врача с пациентами, а её начало – на ситуацию с обращением человека к врачу, когда ему заметно «поплохело». Но, если в случае проблем со своим здоровьем, человек всё же, как правило, обращается к врачу, то в случае заметных проблем со здоровьем своего бизнеса, это бывает далеко не так. Обусловлено это рядом причин: нет уверенности, что консультант сможет помочь; есть уверенность, что решить проблему можно самостоятельно; отношение к здоровью бизнеса отличается от отношения к собственному здоровью; всё вместе взятое.

Однако, результат самостоятельного восстановления руководителем здоровья своего бизнеса оказывается таким же, как и при самостоятельном лечении серьёзной болезни – как повезёт. Почему?

Вновь обратимся к примеру с врачом и пациентом. Каждый взрослый человек прекрасно *чувствует* свой организм и своё состояние: где именно и как именно болит, в каких случаях ему бывает легче, а в каких хуже. Он может *знать*, что именно у него болит. Но если болезнь *серьёзная*, то обычный человек не обладает такими *медицинскими знаниями* и необходимым оборудованием, которые бы позволили ему установить причины болезни, выбрать оптимальный курс лечения, начать лечиться и, главное, вылечиться. В этом ему может помочь только врач.

Да, врачи бывают разные. Но, во-первых, в целом вероятность вылечиться с помощью врача гораздо выше, чем без него. А, во-вторых, уже после первого приёма становится понятно – это врач или рвач. Вполне очевидно, что попав к неквалифицированному или безразличному к своему пациенту врачу, человек постарается записаться на приём к другому, или даже сменит медицинское учреждение. Но он ведь не откажется от своего лечения. Точно так же должен действовать и руководитель: не отказываться от восстановления здоровья своего бизнеса, а искать.... Искать и выбрать такого специалиста, который лучше всего сможет ему помочь.

Чтобы сделать оптимальный выбор консультанта, руководителю необходимо выяснить, какие методы лечения его бизнеса предлагают ему различные специалисты. Это должно происходить точно так же, как и в случае заболевшего человека, которому важно понять, какие методы лечения предлагают ему те или иные врачи. Ведь, как правило, одну и ту же болезнь можно лечить по-разному. И от выбора метода зависят и сроки лечения, и получаемый результат. Поэтому, помимо всего прочего, важным критерием выбора врача является предлагаемый им метод лечения.

В случае с бизнесом, выбор метода лечения – это выбор *стратегии продвижения* товаров и услуг предприятия. Соответственно, выбор консультанта должен осуществляться с учётом предлагаемой им стратегии продвижения.

Сразу уточним некоторые детали. Как правило, под стратегией понимается общий план действий, охватывающий длительный период времени. Однако, любая стратегия должна соответствовать конкретной рыночной ситуации. Ситуация же может быстро меняться. Соответственно, должна своевременно меняться и стратегия продвижения.

Кроме того, любая стратегия в бизнесе, которая формулируется только как некий общий план, носит подобный характер только в том случае, если она не основана на математике. В нашем же случае выбор стратегии продвижения оценивается количественно. Владелец, руководитель бизне-

са – лицо, принимающее решения (ЛПР), выбирает стратегию продвижения своих товаров и услуг на территории продаж на основе формулы факторной П-модели управления.

$$GM = M \times F \times L \times C \times mk, \quad (1)$$

где

GM – валовая маржа за период;

M – количество покупателей за период;

F – средняя частота покупок за период;

L – среднее количество позиций в покупке;

C – средняя цена закупки;

mk – процент наценки реализации.

В данном случае, в качестве финансового показателя, характеризующего результат продвижения товаров и услуг предприятия, выбран показатель валовой маржи GM, а показатели – множители в правой части формулы (1), отражают влияние на этот результат факторов Маркетинга и коммерческой деятельности (Продажи, Закупки) предприятия. Это позволяет дать комплексную оценку эффективности реализованных на предприятии элементов системы продвижения, в соответствии с **концепцией последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2024** (см. [2], [31], [47], [51]) по цепи управления «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки».

Руководитель бизнеса должен принять решение – выбрать, на какой фактор (факторы) необходимо воздействовать в сложившейся ситуации для достижения желаемого результата. А затем соответствующим образом действовать, в том числе и выбирая консультанта для помощи в реализации выбранной им стратегии. При этом он должен хорошо понимать и взаимное влияние факторов, и их характеристики.

Хотя все факторы прямо влияют на результат продвижения – валовую маржу GM, однако их взаимное влияние друг на друга может быть обратным. Например, частота покупок за период F и количество позиций в покупке L могут быть взаимнообратными величинами, в значительной степени зависящими от выбираемой покупателями стратегии приобретения товаров: «часто и понемногу» или «редко, но помногу». Очевидна, также, и обратная зависимость факторов продвижения M, F и L, каждого по отдельности и всех вместе, от факторов C и mk. Рост цен на товары у предприятия, связанный, как с ростом закупочных цен C, так и с увеличением процента наценки mk, приводит к снижению количества покупателей M, частоты их покупок F и количества позиций в покупках L. Покупатели начинают экономить на покупках у данного продавца и, так или иначе, но уходят к его конкурентам. Мы приводим это, казалось бы, банальное пояснение потому, что очень часто лица, принимающие решения по ценам, как будто не замечают этих взаимосвязей.

Далее, факторы могут носить, как *экстенсивный*, так и *интенсивный* характер. Это означает, что, в первом случае, фактор воздействует на результат количественно (*E-фактор*), а во втором случае – качественно (*I-фактор*). Например, в формуле (1) количество покупателей M – это экстенсивный фактор, а процент наценки mk – качественный фактор. Отдельные факторы могут носить как интенсивный, так и экстенсивный характер в зависимости от того, каким образом они группируются в различных П-моделях, которые получаются из формулы (1).

Например, в модели

$$N = M \times F, \quad (2)$$

где N – количество покупок за период, M – экстенсивный фактор, а F – интенсивный фактор.

В модели

$$Q = N \times L, \quad (3)$$

где Q – физический объём продаж за период, фактор N является экстенсивным, а L – интенсивным фактором продвижения. И в то же время в модели

$$Z = L \times C, \quad (4)$$

где Z – средняя себестоимость покупки, L будет выступать уже в качестве экстенсивного фактора, а C – интенсивного фактора продвижения. В модели же

$$GMV = C \times mk, \quad (5)$$

где GMV – маржа, приведённая к единице объёма продаж, C – экстенсивный фактор, а mk – фактор интенсивного характера.

Классификация факторов на экстенсивные и интенсивные даёт возможность ЛПР выбрать наиболее оптимальную стратегию воздействия на факторы продвижения, так как интенсивные факторы, как правило, позволяют обеспечить получение результата более экономичным и, часто, более быстрым способом.

К примеру, обратимся к формуле (2). Чтобы увеличить количество покупок за период N , проще увеличить среднюю частоту покупок за период F уже имеющихся у продавца потребителей, нежели привлечь новых покупателей и, таким образом, увеличить значение фактора M . На этой идее построена программа лояльности у розничной торговой сети «Дикси»: за определённое количество дней с покупками, совершённых в торговых точках сети за календарный месяц, в следующем месяце покупатель получает определённый процент скидки от стоимости покупки. Чем больше дней с покупками, тем больший процент скидки предоставляет компания своим покупателям. При этом стоимость покупок не учитывается.

Из формулы (3) следует, что рост физического объёма продаж Q можно обеспечить, как за счёт роста количества покупок N , так и за счёт увеличения количества приобретаемых в покупках позиций L . И в данном случае, проще добиться увеличения значения Q за счёт фактора L , нежели за счёт фактора N . Причём, здесь не имеет значения, приобретается один и тот же товар в количестве L единиц или же L различных товаров.

Также, важно отметить, что, в большинстве случаев, I -факторы – это *внутренние факторы*, которые находятся в распоряжении ЛПР, то есть являются *управляемыми*, а E -факторы, как правило, носят *внешний* характер и, поэтому, являются *неуправляемыми*. К примеру, в формулах (2), (3) и (5), I -факторы являются управляемыми, и только в формуле (4) интенсивный фактор неуправляемый.

Классификация факторов на управляемые и неуправляемые, позволяет ЛПР понять, какие именно инструменты *комплекса маркетинга предприятия 5P* влияют на результат *прямо*, а какие только *косвенно*, и каким образом эти инструменты можно наиболее эффективно применять в тех или иных случаях.

Например, в формуле (2) количество покупателей M – внешний фактор, который зависит от эффективности воздействия на потребителей всех инструментов маркетинга предприятия в комплексе – от привлекательности ассортимента, степени конкурентоспособности цен, удобства места приобретения товаров и услуг, эффективности рекламы и методов стимулирования потребителей, эффективного мерчандайзинга и качества торгового обслуживания. Но эти инструменты воздействуют на фактор M только косвенно. В то же время, предприятие может *прямо* повлиять на фактор F , например, так, как это делает торговая сеть «Дикси».

В формуле (3) количество покупок N является внешним, и, из-за фактора M , в целом, малоуправляемым фактором. В то же время, количество позиций в покупке L является фактором управляемым, на который, в первую очередь, *прямо* влияют методы «вытягивания продаж» (Pulling sales), то есть методы стимулирования покупателей (см. [43]). Если же на предприятии осуществляется *индивидуальное обслуживание* потребителей хотя бы даже только на кассе, то инструментом маркетинга, *прямо* влияющими на фактор L , будут являться и *личные продажи* (см. [39]), одной из важнейших функций которых являются *дополнительные продажи* покупателям товаров и услуг. Дополнительные продажи являются эффективным инструментом маркетинга, способствующим увеличению и физического объёма продаж, и стоимости покупок (см. [48], [49]).

Далее, добавим к формулам (1) – (5) ещё одну факторную П-модель управления:

$$X = M \times F \times L \times P \quad \text{или} \quad X = Q \times P, \quad (6)$$

где

P – средняя цена реализации;

X – выручка за период.

Продолжая тему работы Консультанта (К) со своими клиентами, приведём характерный пример нашей недавней деловой беседы с Предпринимателем (П), владельцем небольшой торговой сети, предлагающей товары народного потребления. Как правило, мы контактируем с нашими клиентами дистанционно, и поэтому эта беседа состоялась по Skype.

Отметим, также, что, как и в случае работы врача со своими пациентами, чтобы наши беседы с клиентами были продуктивными, мы просим их предварительно «сдать анализы» – предоставить нам статистику ежемесячных продаж и уровня товарных запасов в разрезе торговых точек (в случае торговой сети) и товарных категорий. На основе полученных данных, мы выполняем:

- в системе управления **INFORT.Продажи** – *факторный анализ продаж* в разрезе торговых точек, как правило, за последние 2 – 3 года;
- в системе управления **INFORT.Ассортимент** – *структурный анализ продаж ассортимента* в разрезе торговых точек и товарных категорий за последние 3 – 4 месяца, и *расчёт оптимального состава и структуры ассортимента*.

Результаты анализа в формате файлов Excel являются основой для предметного обсуждения проблем наших клиентов и выбора стратегии продвижения. И в данном случае результаты расчётов были заранее переданы Предпринимателю.

Итак, беседа Консультанта с Предпринимателем:

К: ...У вас наблюдается планомерное снижение количества покупок, то есть, возможно, как потребителей, так и частоты их покупок. Да и количество позиций в покупках заметно уменьшилось. В результате, физический объём продаж за последние два года ежегодно снижался в среднем на -14,8%. Средний же прирост цен реализации составил только +10,1%, а приведённой маржи – +6,9%. Таким образом, выручка сети снизилась почти на -15,0%, а валовая маржа на -4,3%. И это опасная тенденция. Надо бы обратить внимание на показатель объёма продаж. Необходимо возвращать покупателей и ставить допродажи....

П: То есть, если бы рост цен составил 14,8%, выручка бы сохранилась....

К: Нет.

П: Почему?

К: Смотрите, пример значение выручки X на начало года за 100% или, в долях единицы, за 1,00. Значения объёма продаж Q и уровня цен реализации P на начало года, также, примем за 100% (1,00). В вашем случае объём продаж за год снижался, в среднем, на -14,8% (-0,148). Тогда, по итогам года уровень объёма продаж составит $1,0 - 0,148 = 0,852$ от начального уровня. Следовательно, чтобы сохранить размер выручки на прежнем уровне 1,00, необходимо уровень цен реализации повысить в $1 : 0,852 = 1,1737$ раза или на +17,37% от текущего уровня.

Вряд ли ваши покупатели будут довольны таким ростом цен. Поэтому отток покупателей увеличится и дальше. Этот процесс называется «мёртвой петлёй», когда один фактор негативно влияет на другой, который, в свою очередь, негативно влияет, как на этот, так и на другие, тесно связанные с ним факторы.

П: Сохранить объёмы продаж сейчас очень сложно.... Поэтому, я стараюсь поддерживать рентабельность продаж. Как я вижу на вашей диаграмме, приведённая маржа неплохо приросла, а валовая маржа снизилась не так сильно, как выручка. Работаем с поставщиками в этом направлении.... Да и ценообразование у меня на контроле.

К: Вы проводите мониторинг цен у конкурентов?

П: Да, иногда смотрим....

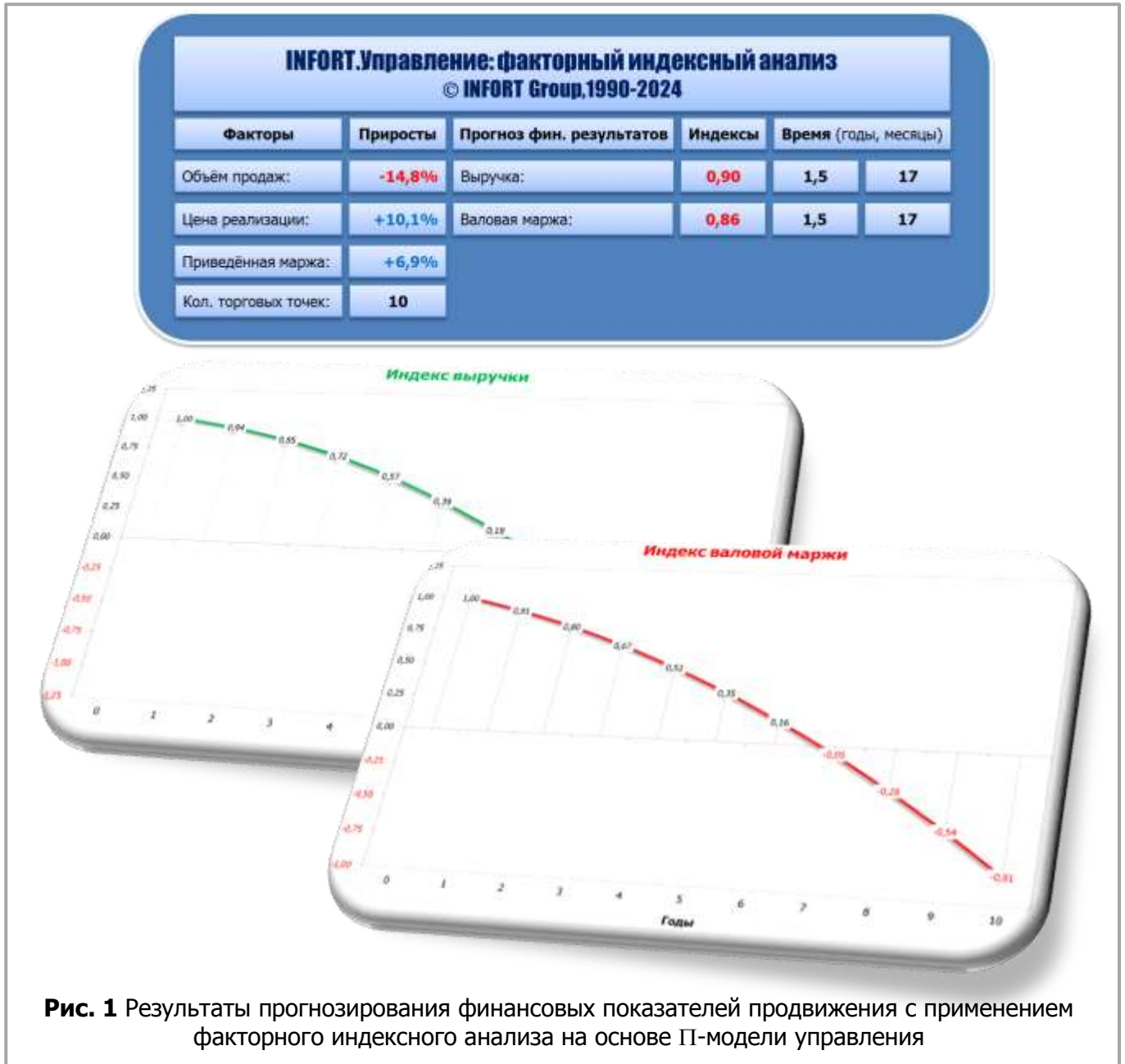
К: Потеря покупателей и, как следствие, объёмов продаж – это потеря рынка. А потеря рынка заставляет, так или иначе, но снижать свою рентабельность продаж, чтобы сохранить себя на территории. Это – объективная реальность и вы ничего с этим сделать не сможете.... Так что движение в направлении снижения объёмов продаж и повышения их рентабельности для сохранения маржи – это путь в никуда. Рано или поздно, но конкуренты на каждой территории продаж ваших

торговых точек заставят вас либо снижать рентабельность продаж, чтобы обеспечить приемлемые цены, либо уйти с этих территорий.

Кстати, я могу вам наглядно продемонстрировать, сколько продержится каждая ваша торговая точка на своей территории продаж и сеть в целом, если сохранятся данные значения ежегодных приростов объёмов продаж и цен реализации.

П: Да, конечно,....

К (открывая файл для выполнения расчётов, см. рис. 1): Смотрите.... Я ввожу значения приростов значений показателей продаж по сети и количество торговых точек.



Расчёты показывают, что если ориентироваться на текущие показатели продаж, то примерно через 1,5 года – 17 месяцев вы потеряете одну торговую точку. Конечно, не физически, а по размеру выручки. Сейчас, на одну точку приходится, в среднем, примерно 1 350 000 рублей выручки – это называется *плотностью продаж* в сети. То есть, через 17 месяцев вы лишитесь примерно этой суммы дохода. За это же время валовая маржа снизится на -14,0% от текущего уровня.

Таким же образом, подставляя значения показателей по каждой торговой точке, мы с вами можем спрогнозировать и их будущее. Думаю, что это позволит понять, как всё же действовать дальше....

В менеджменте, «мёртвая петля» (Doom loop) – это процесс потери продавцом своей рыночной позиции за счёт взаимного негативного влияния тесно связанных друг с другом факторов продвижения. Причём, эти факторы оказывают *мультипликативное* воздействие на результат. Математически, в моделях управления, такое воздействие выражается с помощью операции произведения соответствующих показателей (см., также, [48]). Поэтому, за достаточно короткий срок, данный процесс приводит к крайне негативному результату, который заметно влияет на конкурентоспособность бизнеса и позиции предприятия на территории продаж.

В условиях роста закупочных цен и, одновременно, желания ЛПР во чтобы-то ни стало сохранить процент наценки, предприятие может легко попасть в «мертвую петлю». Это происходит потому, что ЛПР интересуют, в первую очередь, показатели дохода и прибыли. Но при этом, как правило, не обращается внимания на факторы, влияющие на объём продаж: нет особого контроля и своевременной реакции на порой незаметное снижение количества покупателей, количества покупок и количества приобретаемых в покупках товаров.

Формула $Q = M \times F \times L$ задаёт произведение показателей-факторов. Поэтому, любое, даже небольшое изменение значений любого из них, может привести к значительному изменению объёма продаж. А это, учитывая формулы $X = Q \times P$ и $GM = Q \times GMV$, в свою очередь, прямо скажется на финансовых результатах продвижения.

Оценивать динамику значений показателей-факторов продвижения и их влияние на результат удобно с помощью соответствующих *индексов* – показателей сравнения величин, в данном случае, во времени. Например, если в период времени $t = 0$ (*базисный период*) значение показателя Y равно y_0 , а в период времени $t = 1$ (*анализируемый период*) Y равно y_1 , то индекс данного показателя будет вычисляться по формуле $I_y = y_1 : y_0$. Значения индексов выражаются в долях единицы.

Тогда, из формул (1) и (6) мы получаем следующие формулы *факторного индексного анализа*:

$$I_{GM} = I_M \times I_F \times I_L \times I_C \times I_{mk} \quad (7)$$

$$I_{GM} = I_N \times I_L \times I_C \times I_{mk} \quad (8)$$

$$I_X = I_Q \times I_P \quad (9)$$

Приведём ещё один характерный пример. К началу праздников Предприниматель – собственник розничного предприятия малого бизнеса, торгующего продуктами питания, решил «приподнять» наценки на ассортимент своих наиболее ходовых товаров. Данной стратегии продвижения Предприниматель придерживался уже длительное время. Мы решили оценить данную стратегию продвижения, воспользовавшись факторным индексным анализом, сравнивая показатели продвижения за аналогичные периоды времени до и во время праздников.

Итак, в результате такого «хитрого» ценообразования средняя наценка реализации в праздничные дни повысилась с 31% до 42%. Таким образом, значение *индекса процента наценки* составило $I_{mk} = 42\% : 31\% \approx 1,35$. Также, в период праздников увеличился и средний уровень закупочных цен. В результате, значение *индекса закупочных цен* составило $I_C = 1,03$. Соответственно, *индекс средней цены реализации* оказался равным

$$I_P = 1,03 \times (1 + 0,42) : (1 + 0,31) = 1,03 \times 1,084 \approx 1,12.$$

То есть, прирост цен реализации составил, в среднем, +12,0%. Расчёт данного индекса можно было выполнить и просто вычислив $I_P = P_1 : P_0$. Однако, здесь мы хотим показать, как изменения значений факторов C и mk влияют на результат $P = C \times (1 + mk)$.

Предприниматель надеялся, что повышение цен к праздникам не отпугнёт потребителей, и они останутся покупателями его товаров. Ведь многие потребители уже знают, что цены в праздничные дни обычно повышаются, и относятся к этому «с пониманием». Однако, Предприниматель явно «забыл», что на территории продаж (в районе города) его торговая точка не одна, и точно такие же товары или их аналоги предлагают и его конкуренты. При этом, не все из них выбрали на праздничные дни такую же стратегию продвижения, как и он: некоторые не повысили цены, а не-

которые даже снизили цены на некоторые важные для потребителей товарные позиции. Очевидно, что решения, как сохранить прежний уровень цен, так и снизить цены на товары в праздничные дни, также, являются стратегиями продвижения.

Имея в распоряжении только данные по покупкам (чекам), в данном случае мы не могли утверждать, что рост цен привёл к снижению количества покупателей. Однако количество покупок сократилось примерно на -13,0%. То есть, значение *индекса количества покупок* составило $I_N \approx 0,87$.

Вполне очевидно, что потребители, поняв по ценникам, какой «подарок» преподнесло им предприятие на праздники, в эти дни стали чаще посещать торговые точки его конкурентов в поисках лучших цен на товары, которые они привыкли покупать в данной торговой точке. И, естественно, сократили количество приобретаемых товаров. Соответственно, количество позиций в покупках за этот период снизилось, в среднем, с 2,9 до 2,3 единицы. Таким образом,

$$I_L = 2,3 : 2,9 \approx 0,79$$

и значение *индекса физического объёма продаж* составило

$$I_Q = 0,87 \times 0,79 \approx 0,69.$$

В результате, *индекс валовой маржи* оказался равным

$$I_{GM} = 0,69 \times 1,03 \times 1,35 \approx 0,97,$$

а *индекс выручки*

$$I_X = 0,69 \times 1,12 \approx 0,77.$$

То есть, одновременный рост закупочных цен и процента наценки обеспечил заметный рост маржинальности продаж: значение *индекса приведённой маржи* составило $I_{GMV} = 1,03 \times 1,35 \approx 1,40$ (+40,0%). Однако, падение объёма продаж Q на -31,0% за счёт одновременного снижения количества покупок N и среднего количества позиций в покупках L , привело к снижению валовой маржи на -3,0% и выручки на -23,0%. Очевидно, что полученные финансовые результаты не позволяют назвать удачной выбранную Предпринимателем стратегию продвижения посредством «приподнимания» розничных цен в праздничные дни.

И, здесь мы подходим к самому важному вопросу. В начале нашего рассказа мы отметили, что данную стратегию продвижения Предприниматель использовал уже длительное время. И, что интересно, каждый раз получал примерно похожие результаты. Почему же, несмотря на неудовлетворительные результаты, он постоянно выбирал именно такую стратегию продвижения?

Всё просто. Предприниматель никогда не рассматривал данную проблему именно в таком аспекте. Не обладая необходимыми знаниями методов анализа, он никогда не выполнял подобных расчётов. Однако, объяснять-то результаты ему, как руководителю, было необходимо и себе, и своим работникам. Поэтому, Предприниматель объяснял неудачи понятными ему причинами: сильная конкуренция, плохая экономическая ситуация, у людей нет денег и, поэтому, они экономят даже в праздники,.... В то же время, именно подобные объяснения уводили его от правильных выводов и не позволяли отказаться от выбранной стратегии.

Дьявол, как всегда, в деталях.... И помочь владельцу, руководителю бизнеса увидеть эти детали, часто, может только специалист.

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

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

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDModelsEfficiency.pdf.
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTechnology&5thElement.pdf.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutRs.pdf.
28. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutP-model.pdf.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutControl.pdf.
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutBusinessDevelopment.pdf.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutHTR_ITHR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutDrivers.pdf.
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutNeeds.pdf.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPositioning.pdf.
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutInformationCulture.pdf.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPurchases.pdf.
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutCategoryManagement.pdf.
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMatrices.pdf.
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutPromotion.pdf.
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMRResearchesAndExpertScores.pdf.
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutIdeologyAndTechnology.pdf.
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutTheRightWay.pdf.
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutParallel&SerialManagement.pdf.
48. Степанов В. Г. О допродажах. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutAdditionalSales.pdf.

49. Степанов В. Г. О моделях управления продвижением (образовательных) услуг. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutServicePromotionManagementModels.pdf.
50. Степанов В. Г. О производительности труда рабочих групп и эффекте Рингельмана. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf.

Монографии **INFORT Group**

51. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
52. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
53. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
54. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
55. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
56. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
57. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
58. 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.
59. 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**

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

70. 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.
71. 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.
72. 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.
73. 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.
74. 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.
75. 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.
76. 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/>
77. 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/>
78. 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/>
79. 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>.
80. 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>.
81. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
82. 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.
83. 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.