



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **О REI-модели управления бизнесом**

## Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

[svg@infort-group.ru](mailto:svg@infort-group.ru)

### О REI-модели управления бизнесом

Менеджмент является прикладной наукой, в рамках которой разработано множество полезных и практически значимых для целей управления теорий. Одной из таких интересных теорий является *управленческая теория фирмы* (The management theory of the firm), утверждающая, что в условиях неучастия собственников в управлении предприятием, власть перешла от них к менеджерам верхнего звена управления, которые могут ставить свои личные интересы выше интересов владельцев предприятия (см. Ричард Кох «Стратегия»).

Основными проявлениями этого являются:

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

«Управленцы любят сложность. Почему организации, вроде бы предназначенные для максимального получения прибылей, становятся сложными, хотя это явно не способствует прибыльности? Ответ такой: к несчастью, управленцы любят усложненность.

Усложненность часто порождается управленцами, так же, как управленцы порождаются усложненностью организации. Поскольку усложненность интересна и полезна управленцам, то они часто терпят ее или даже лелеют – до тех пор, пока она не становится непозволительной роскошью.

В бизнесе, как и в жизни в целом, существует тенденция к усложненности. Все организации, а особенно крупные и сложные, уже почти по определению являются неэффективными и убыточными. Они не могут заниматься тем, для чего предназначены, а предназначены они, прежде всего, для того, чтобы приносить пользу имеющимся или потенциальным клиентам. Любая деятельность, которая не соответствует этой цели, непродуктивна.

<...> Любое крупное предприятие под завязку забито балластом – неприбыльными товарами, процессами, поставщиками, клиентами и, что хуже всего, собственными управленцами. Этот балласт мешает развитию предприятия. Прогресс требует простоты, простота требует беспощадности. Поэтому простота встречается настолько же редко, как и красота» (Ричард Кох, «Принцип 80/20»).

Очевидно, что пункт 1 наиболее точно отражает ситуацию, которая наблюдается на крупных предприятиях. Но, что касается пункта 2, то это имеет место, также, и на предприятиях микро, малого и среднего бизнеса (МСБ), где даже собственники, как правило, ориентируются в большей степени на экстенсивные, нежели на интенсивные факторы, влияющие на результаты работы их предприятий в целом, и, конечно, в первую очередь, на результаты продаж. И это проблема.

Поясним, и рассмотрим *REI-модель управления бизнесом*, © **INFORT Group, 1990-2025**, которая является двухфакторным агрегированным вариантом известной в экономическом анализе *факторной П-модели* (в математике знаком «Π» обозначается произведение величин, см. [70]).

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

где

R – результат;

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

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

*Агрегирование*, в данном случае, заключается в упрощении многофакторной П-модели управления (см. [70]) за счёт замены нескольких локальных Е- и I- факторов одним фактором, интегрирующим их влияние на результат.

Мы рассмотрим применение *REI-модели* для управления операционной составляющей бизнеса – *продажами*, на следующих примерах:

$X = L \times D_A$ , для случая предприятия розничной торговли (магазин, аптека);

$X = B \times D_C$ , для предприятия торговли, работающего на рынке *B2B-сложных продаж* (функционально сложных, имеющих высокую стоимость продуктов и услуг);

$X = N \times D_N$ , для случая розничной торговой сети.

где

*результат R:*

X – размер выручки, полученной предприятием за анализируемый период;

*E-факторы:*

L – длина товарной линейки (SKU, stock keeping unit);

B – количество корпоративных покупателей (customers) за период;

N – количество торговых точек (POS, point of sales) торговой сети;

*I-факторы:*

$D_A$  – *ассортиментная A-плотность продаж*: средний размер выручки в расчёте на одну товарную позицию;

$D_C$  – *клиентская C-плотность продаж*: размер выручки в расчёте на одного покупателя;

$D_N$  – *сетевая N-плотность продаж*: средний размер выручки в расчёте на одну торговую точку сети.

В общем случае, под *плотностью продаж* понимается средний размер дохода (выручки) в расчёте на единицу экстенсивного фактора продаж.

Обратим внимание на то, что в представленных *REI-моделях*, экстенсивные факторы продаж являются *управляемыми* факторами, то есть находятся в полном распоряжении *лица, принимающего решения* (ЛПР) по соответствующим вопросам.

Интенсивные же факторы являются *неуправляемыми* – ЛПР может оказывать на них только косвенное воздействие посредством 5P-инструментов маркетинга. Это объясняется тем, что рассматриваемые в примерах I-факторы (плотности продаж) включают в себя, как управляемые, так и неуправляемые Е- и I- факторы локального характера. Например, значение плотности продаж ассортимента  $D_A = q \times P$ , где q – объём продаж одной позиции, ед. (Е-фактор), P – средняя цена реализации позиции за анализируемый период (I-фактор).

ЛПР может в полном объёме *планировать* значения управляемых факторов, *контролировать* их достижение, соответствующим образом *организовывать* и *мотивировать* персонал. Что же касается неуправляемых факторов, то у ЛПР имеется возможность их только *таргетировать* (target – цель), то есть задавать *целевые значения* и *контролировать* отклонения фактических значений от целей, а в случае заметных отклонений – с помощью 5P-инструментов маркетинга приближать их значения к целевому (оптимальному) уровню.

\*\*\*

Понятно, что одного и того же результата R можно достичь за счёт, как в основном только экстенсивных факторов, так и преимущественно интенсивных факторов. В агрегированной *REI-модели управления*, это выражается в соотношении значений Е- и I- факторов.

Например,

$X = 1\,200\,000 \text{ руб.} = 5\,000 \text{ товарных позиций} \times 240 \text{ руб.} = 4\,000 \text{ товарных позиций} \times 300 \text{ руб.}$

$X = 3\,000\,000 \text{ руб.} = 60 \text{ организаций} \times 50\,000 \text{ руб.} = 48 \text{ организаций} \times 62\,500 \text{ руб.}$

$X = 30\,000\,000 \text{ руб.} = 40 \text{ торговых точек} \times 750\,000 \text{ руб.} = 32 \text{ торговых точек} \times 937\,500 \text{ руб.}$

Из формулы (1) следует следующая формула влияния E- и I- факторов на результат R (см. [70]):

$$\delta_R = \delta_E + (1 + \delta_E) \times \delta_I \quad (2)$$

где  $\delta_E$ ,  $\delta_I$  и  $\delta_R$  – относительные изменения (темпы прироста, выраженные в долях единицы), соответственно, E-фактора, I-фактора и результата R за анализируемый период времени. Первое слагаемое в формуле (2) характеризует влияние E-фактора, а второе – I-фактора на результат R.

Тогда,

$$\delta_I = (\delta_R - \delta_E) : (1 + \delta_E) \quad (3)$$

В наших примерах  $\delta_R = 0\%$ , а  $\delta_E = -20\%$ . Поэтому,

$$\delta_I = (-\delta_E) : (1 + \delta_E), \quad (4)$$

и, тогда,  $\delta_I = (-0,20) : (1 - 0,20) = +0,25 (+25\%)$ . Таким образом, снижение значения E-фактора на  $\delta_E = -20\%$  привело к росту значения I-фактора продаж на  $\delta_I = +25\%$ .

Формула (4) позволяет вычислить *предельно допустимое снижение значения I-фактора*, которое может произойти при росте значения E-фактора, но которое не приведёт к снижению результата R ( $\delta_R = 0\%$ ). Например, при увеличении значения E-фактора на  $+20\%$ , предельное допустимое снижение I-фактора составит  $\delta_I = (-0,20) : (1 + 0,20) \approx -0,167 (-16,7\%)$ . То есть, если  $\delta_I < -16,7\%$ , то  $\delta_R < 0$ .

\*\*\*

Основываясь на *REI-модели*, можно рассматривать две *стратегии управления (стратегии достижения результата)*. В нашем случае – это *стратегии управления ростом продаж*:

1. *E-стратегию – стратегию экстенсивного роста продаж*, которая заключается:

- в целенаправленном воздействии на E-фактор *REI-модели*, обеспечивающем рост экстенсивности продаж;
- в управлении локальными E- и I- факторами продаж, составляющими I-фактор *REI-модели*, с целью поддержания стабильного уровня интенсивности продаж;

2. *I-стратегию – стратегию интенсивного роста продаж*, которая заключается в повышении *эффективности продаж* посредством целенаправленного воздействия на управляемые экстенсивные и интенсивные факторы.

В большинстве случаев оказывается, что добиваться нужного результата за счёт интенсивных факторов гораздо сложнее, нежели за счёт экстенсивных. В то же время, применение, как I-стратегии, так и E-стратегии требует наличия не только достаточно высокой квалификации управленческого и торгового персонала, но и определённого уровня применяемых на предприятии управленческих технологий.

В частности, на предприятии должны быть реализована эффективная система управления продвижением по всей цепи управления: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки». В первую очередь, это касается звена «Финансы → Маркетинг», потому, что E- и I- стратегии – это стратегии маркетинга, которые должны иметь своё финансовое обоснование и финансовую оценку результатов своего применения.

Если же такой системы управления у предприятия нет, то тогда, как правило, реализуется «E-стратегия» (в кавычках) – *стратегия экстенсивного неуправляемого роста*, то есть без должного управления локальными экстенсивными и интенсивными факторами продаж, входящими в состав I-фактора *REI-модели*. Приведём типичные примеры «E-стратегий».

\*\*\*

### **«E-стратегия» управления ассортиментом**

На предприятиях, торгующих широкой товарной номенклатурой, часто происходит *наращивание*, то есть одновременное *расширение* и *углубление* ассортимента. Увеличивается количество товарных категорий, появляется большое количества разновидностей товаров, особенно повышенного спроса.

Во многих случаях этот процесс носит спонтанный характер и связан с отсутствием на предприятии *системы IN-OUT-управления ассортиментом*, то есть управления процессом ввода-вывода товаров по замкнутой цепи: *контроль* (учёт и анализ) состава и структуры ассортимента → *планирование* ввода-вывода товаров → *организация* процесса → *мотивация* персонала, отвечающего за ввод-вывод товаров → *контроль...* (см. [56]).

Однако, во многих случаях, наращивание ассортимента является осознанной стратегией предприятия. Как правило, лица, принимающие решения по составу и структуре ассортимента, стремятся его «расширить и углубить», ожидая роста продаж. ЛПР считают, что насыщенный ассортимент является показателем высокого качества торгового обслуживания, так как, в этом случае, потребителям предоставляется возможность широкого выбора товаров. Да, и просто, при таком выборе, кто-нибудь что-нибудь за сколько-нибудь, но обязательно купит.

Такие рассуждения кажутся ЛПР вполне логичными. Однако, продажи «неожиданно» падают.... Потому, что насыщенный ассортимент *не гармоничен, не сбалансирован и не оптимален спросу*. Товары разных категорий плохо сочетаются друг с другом, появляется много аналогов, которые не дополняют, а заменяют друг друга, «размывая» продажи. Более того, потребители просто не понимают, что предлагает им предприятие, на чём оно специализируется, в чём оно дока.

«...Вам всегда придется игнорировать некоторые убедительные с виду причины, почему вы не сможете обойтись без 80% неприбыльных товаров, – в данном случае, это «потеря статуса» из-за обеднения ассортимента. Подобные заблуждения основаны на странной точке зрения, что люди, проходящие в магазин, желают видеть много всякого товара, покупать который у них нет ни малейшего намерения, и который мешает им найти то, что они хотят купить. В 99% случаев, когда эта идея подвергалась проверке, выяснялось, что избавление от неходовых товаров резко увеличивало прибыль, и в то же время покупатели даже не замечали, что какой-то товар исчез с прилавков» (Ричард Кох, «Принцип 80/20»).

В результате, при росте длины линейки  $L$  (Е-фактора), плотность продаж  $D_A$  (I-фактор) начинает негативно влиять на результат – выручку  $X$ .

Из формулы (4) следует, что если  $\delta_L > 0$ , а  $\delta_{DA} < (-\delta_L) : (1 + \delta_L)$ , то  $\delta_X < 0$ .

Условие (4) не такое уж и жёсткое – оно вполне выполнимое. Увеличим ассортимент в 5 000 товарных позиций из примера выше на +5%, до 5 250 позиций. Тогда, чтобы сохранить выручку в размере 1 200 000 руб., необходимо, чтобы плотность продаж снизилась не более чем на -4,76% по абсолютной величине (с 240 руб. до менее 229 руб.). На практике же, такое увеличение товарной линейки, как правило, приводит к более значительному снижению плотности продаж.

### **«Е-стратегия» управления В2В-продажами**

Компании, работающие с корпоративными клиентами, часто стремятся увеличивать охват за счёт привлечения множества (мелких) разовых покупателей, нежели более качественно работать со своими *постоянными клиентами*, увеличивая частоту и стоимость их покупок. Однако, при этом они забывают, что «если вы не делаете ставку на лучших, перспективных потребителей, то, вероятно, ведёте бизнес с кем попало. Есть достаточно людей, с которыми мы сможем вести бизнес, так зачем беспокоиться о тех, с кем его вести мы не можем?» (Тод Данкан, «Продажи на основе высокого доверия»).

При продаже относительно простых продуктов и услуг, результат достигается в основном за счет нужного охвата, так как взаимодействие продавца с потребителем, как правило, сразу приводит или не приводит к результату без какого-либо продолжения взаимоотношений. Продажи сложных продуктов и услуг, как правило, предполагают длительные взаимоотношения продавца и покупателя, поэтому уровень взаимоотношений продавца и покупателя, обеспечивающих результативность контактов, важнее охвата.

И это важно учитывать ЛПР, предприятие которого занимается В2В-сложными продажами, так как при ограниченных ресурсах, расширение охвата приводит к снижению качества обслуживания постоянных клиентов, и, как следствие, к существенному снижению эффективности продаж, из-за негативного влияния интенсивного фактора на результат.

«Проявляйте заботу о покупателе в отношении немногих ключевых покупателей. Успешный маркетинг – это, прежде всего, концентрация на относительно немногочисленной группе клиентов, наиболее ак-

тивно покупающих ваши товары или услуги. Немногие клиенты покупают много, в то время как огромное количество клиентов покупает совсем мало. <...> Имеет значение лишь основная группа покупателей – те, которые покупают много и часто. Сосредоточение работы на 20% клиентов – дело гораздо более легкое, чем удовлетворение нужд 100% клиентов.

Угодить всем вашим покупателям практически невозможно. А вот заботиться об основных 20% клиентов не только нетрудно, но и очень выгодно» (Ричард Кох, «Принцип 80/20»).

Достижение результата в B2B-сложных продажах обеспечивается:

- 1) систематическим контролем клиентской базы на основе модели «сложность – выгодность» клиента;
- 2) контролем количества клиентов, которых можно качественно обслуживать;
- 3) максимально качественным обслуживанием лучших клиентов.

Всё это возможно реализовать в полной мере, только применяя для управления продажами CRM-систему (customer relationship management) – компьютерную систему управления взаимоотношениями с потребителями, которая позволяет планировать, организовывать, мотивировать работников предприятия и контролировать процесс взаимодействия его торгового персонала со своими потенциальными потребителями и клиентами (см. [11]).

Если же в компании не предаётся всему этому особого значения, а приобретённая CRM-система, как часто бывает, существует сама по себе, и не интегрирована в систему управления, то, и в данном случае, при росте охвата потребителей ( $\delta_B > 0$ ), начинает выполняться условие:

$$\delta_{DC} < (-\delta_B) : (1 + \delta_B).$$

### «Е-стратегия» управления развитием торговой сети

Компании, владеющие FMCG-сетями (Fast-Moving Consumer Goods – товары повседневного спроса), также, в большей степени стремятся к охвату территорий продаж, нежели к повышению эффективности работы своих торговых точек.

*Территориальная экспансия* – вполне понятная стратегия крупной компании, стремящейся к росту продаж, усилению своих рыночных позиций, увеличению своей капитализации. Однако, в процессе такого экстенсивного роста, многие из них превращаются в «грузные», малоэффективные бизнесы.

Чаще всего такое наблюдается в том случае, когда рост торговой сети происходит не за счёт собственных ресурсов (*органического роста*), а за счёт поглощений малоэффективных или, по крайней мере, менее эффективных бизнесов конкурентов.

...Человек не чувствует в руке маленький камушек. Но, он точно что-то почувствует, держа в руке кирпич, и, возможно, даже присядет, если ему придётся взять в руки огромный булыжник. Аналогично, компании, с радостью приобретающие неэффективные и, часто, просто разваливающиеся бизнесы, вполне могут и присесть...

«Создается впечатление, что бизнесмены обожают сложности. Не успеваешь простой бизнес утвердиться в своем успехе, как его менеджеры начинают тратить свою энергию на то, чтобы сделать этот бизнес как можно более сложным. Однако прибыльный бизнес и сложность – понятия несовместимые. По мере усложнения бизнеса его прибыли резко падают. И это происходит не просто потому, что появляется больше убыточных участков бизнеса, а еще и потому, что само действие по усложнению бизнеса снижает прибыли гораздо «эффективнее», чем любое другое известное человечеству средство.

Из этого следует, что стоит заняться обратным процессом. Сложный бизнес должен быть сделан более простым – и прибыли немедленно возрастут. То, что просто, – хорошо; то, что сложно, – плохо. Простое – это красиво» (Ричард Кох, «Принцип 80/20»).

И ещё одна немаловажная деталь. При поглощении, компания сразу получает много чужого – чужую систему управления, чужой персонал, чужой ассортимент, чужих потребителей. И, чем крупнее бизнес был поглощён, тем больше чужого, и, возможно, даже чуждого приобретает компания, которое, как правило, очень сложно встроить в свою систему управления и в свою систему ценностей. Всё это самым негативным образом влияет на эффективность её коммерческой деятельности и процесс развития торговой сети в целом. И тогда, при росте состава сети ( $\delta_N > 0$ ), как и в

предыдущих примерах, начинает выполняться условие:

$$\delta_{DN} < (-\delta_N) : (1 + \delta_N).$$

\*\*\*

«Е-стратегия» является стратегией не только неуправляемого, но и, часто, агрессивного роста – процесса, который может привести предприятие к самым серьёзным проблемам. И тогда, единственной стратегией, позволяющей в самые короткие сроки кардинально решить проблему неуправляемого роста, является *стратегия интенсивного роста*.

В продолжение предыдущих примеров, выбор I-стратегии будет означать:

- В первом примере – внедрение *системы IN-OUT-управления ассортиментом*, оптимизацию товарной линейки по составу и структуре, в соответствии со спросом. Это, по определению, приведёт к росту плотности продаж и, как следствие, выручки, а заодно и к существенному снижению операционных издержек, в том числе, и издержек сложности (см. [3], [41], [56]);
- Во втором примере – внедрение в систему управления предприятием *CRM-системы управления активными B2B-сложными продажами* (см. [11]), в сочетании с повышением качества работы торгового персонала с корпоративными покупателями, будет способствовать росту частоты и стоимости их покупок, и, как следствие, росту клиентской плотности продаж и выручки;
- В третьем примере – внедрение в торговых точках системы оперативного планирования и контроля продаж, и мотивации торгового персонала на основе *факторной IT-модели управления* (см. [70]), а также *системы контроля конкурентной среды на территориях продаж* (см. [44]), позволяет обеспечивать достижение целевых показателей эффективности продаж и, в целом, увеличить продолжительность жизненного цикла торговых точек.

Для решения указанных выше управленческих задач, в рамках *системы управления конкурентоспособностью предприятия торговли INFORT.Управления*, © **INFORT Group, 1990-2025**, нами реализованы технологии и инструментальные (программные) средства – модули управления:

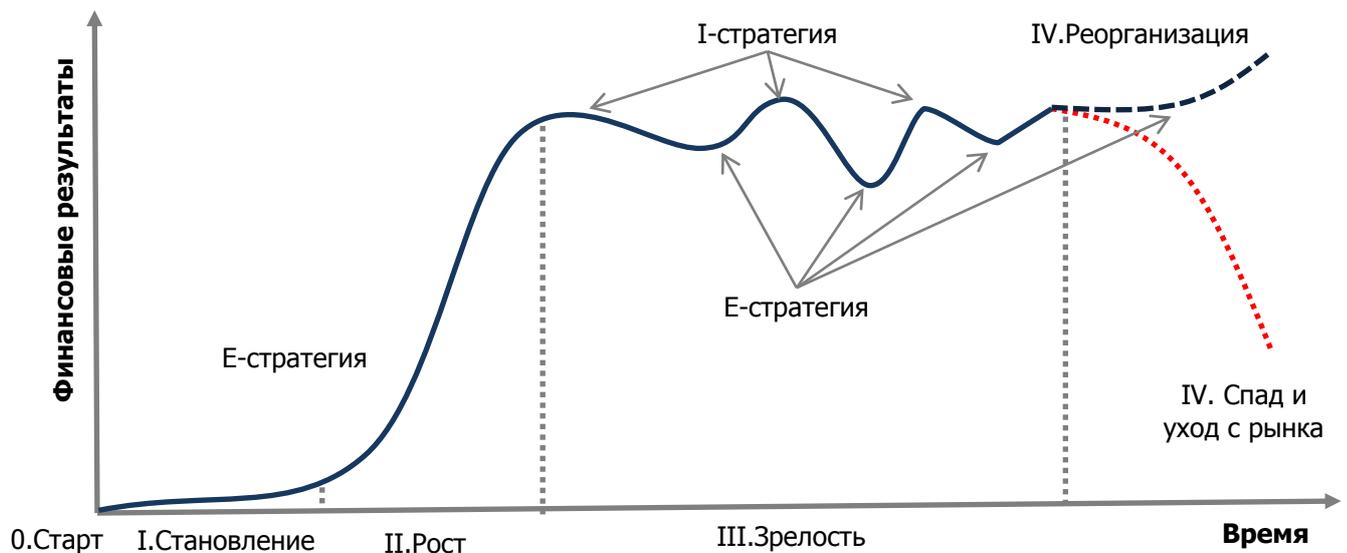
- **INFORT.Ассортимент** – для оптимального управления составом и структурой широкого ассортимента товаров;
- **INFORT.Продажи** – для оперативного планирования и контроля продаж, и формирования *системы ключевых показателей эффективности труда* (KPI) торгового и управленческого персонала предприятия торговли;
- **INFORT.DMS** – CRM-система для управления B2B-продажами сложных продуктов и услуг.

\*\*\*

Хотя I-стратегия прямо направлена на повышение эффективности продаж, интенсификации бизнеса в целом, однако, в определённых рыночных ситуациях, Е-стратегия (без кавычек) является не только оптимальной, но и просто необходимой. Например, в случае, если предприятие находится на этапе своего *развития* или *восстановления* своих рыночных позиций.

На рисунке 1 представлена диаграмма жизненного цикла (ЖЦ) предприятия и выбор Е- и I-стратегии продаж на каждом из его этапов. Понятно, что в условиях конкуренции, на этапе *входа* предприятия (или его торговой точки) на территорию продаж (этапы I и II) необходимо придерживаться Е-стратегии, чтобы завоевать максимально значимую долю рынка, которая обеспечит достаточный уровень конкурентоспособности предприятия.

На этапе *зрелости*, провалы в продажах, как правило, связаны с уменьшением количества покупателей, частоты их покупок, количества приобретаемого ими ассортимента товаров. В результате, происходит снижение физического объёма продаж, которое, в большинстве случаев, невозможно компенсировать за счёт I-факторов – повышения цен и стоимости покупок. Тогда, для своевременного восстановления целевых значений данных показателей продаж, необходимо применить Е-стратегию, которая предполагает воздействие, в первую очередь, на экстенсивные факторы, как правило, за счёт интенсивных факторов – снижения цен, увеличения скидок, улучшения условий приобретения товаров и услуг.



**Рис. 1 Жизненный цикл предприятия**

Однако Е-стратегия должна быть обязательно ограничена во времени: как только задача развития или восстановления своих рыночных позиций решена, предприятию необходимо переключиться на I-стратегию достижения результата.

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

К примеру, расширение ассортимента будет требовать большего количества поставщиков, более сложной логистики, больших торговых площадей и больших усилий персонала по закупке, приёмке, обработке, хранению и выкладке товаров; от торгового персонала потребуются знания характеристик большего числа товаров и большего умения их продавать; возникнет необходимость в более мощном программном и техническом обеспечении для ведения товарного учёта, анализа и планирования закупок и продаж; очевидно, что в целом потребуются и больший штат работников предприятия. И так далее.

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

«И все же почему более крупные фирмы уступают рынок мелким фирмам? Почему очень часто случается так, что объёмы продаж фирмы растут, однако прибыль с этих продаж падает?»

В основном это происходит по причине дороговизны усложнённости. Проблема состоит не в больших размерах предприятия, а в его излишней усложнённости.

Увеличение размера без дополнительного усложнения структуры обязательно приведет к уменьшению затрат на единицу продукции. Предоставление покупателю всё больших объёмов одного и того же продукта или услуги обязательно приведет к увеличению прибыли.

Однако при увеличении, предприятия редко ориентируются на выпуск того же самого продукта. Даже если клиент остается тем же, увеличение объёмов производства происходит обычно за счет изменения существующего продукта, выпуска новой продукции, расширения сервисного обслуживания. На это требуются огромные накладные расходы, которые обычно хорошо замаскированы, но всегда реальны. А если начинаются поиски новой клиентуры, то дела вообще плохи. Привлечение новой клиентуры требует огромных вложений средств, но эти новые клиенты обычно имеют иные, по сравнению со старыми клиентами, потребности, и это порождает еще большую усложнённость и еще большие затраты.

Усложнённость структуры несет в себе огромные скрытые затраты, которые возрастают, но не пропорционально увеличению объёма, а гораздо сильнее. Осознание цены усложнённости позволяет нам разрешить

проблему размера фирмы. Маленький бизнес – это нехорошо. При всех прочих равных условиях «хорошо» – это когда фирма большая. Но, дело в том, что прочие условия равными не бывают. Большое кажется уродливым и дорогим именно из-за своей усложненности. Большая фирма может быть хорошей фирмой, но только простая фирма хороша всегда» (Ричард Кох, «Принцип 80/20»).

Хотя, в приведённом отрывке из книги Р. Коха «Принцип 80/20», речь идёт больше о производстве, но всё сказанное абсолютно справедливо и по отношению к торговле – надо только заменить «выпуск продукции» на «продажу товаров».

Возможности E-стратегии не безграничны:

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

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

Другими словами, каждая дополнительная единица E-фактора приводит к увеличению результата R. Однако, добиваться результата становится всё сложнее и сложнее. Математически этот эффект формулируется следующим образом: если для заданных значений E-фактора: E, E+1, E+2, вычислить соответствующие значения результата R:  $R_1, R_2, R_3$ , то будут выполняться следующие условия:

$$R_1 < R_2 < R_3, (R_3 - R_2) < (R_2 - R_1).$$

В общем случае, при положительном темпе прироста E-фактора  $\delta_E > 0$ , темп прироста результата R оказывается (гораздо) меньшим  $\delta_R < \delta_E$ . Степень этого отставания, в данном случае, будет зависеть от специфики бизнеса и фактического темпа прироста E-фактора.

Но, тогда, учитывая формулу (3), получаем:  $\delta_I = (\delta_R - \delta_E) : (1 + \delta_E) < 0$ . Такая ситуация возникает в тех случаях, когда на предприятии для достижения результата применяется «E-стратегия».

Для наглядности, представим график зависимости результата R – размера выручки X от E-фактора при использовании «E-стратегии» (рис. 2). На рисунке 2 показаны, также, графики зависимости I-фактора и величины общих издержек TC (Total Costs) от E-фактора. Значения I-фактора вычисляются с учётом формулы (1):

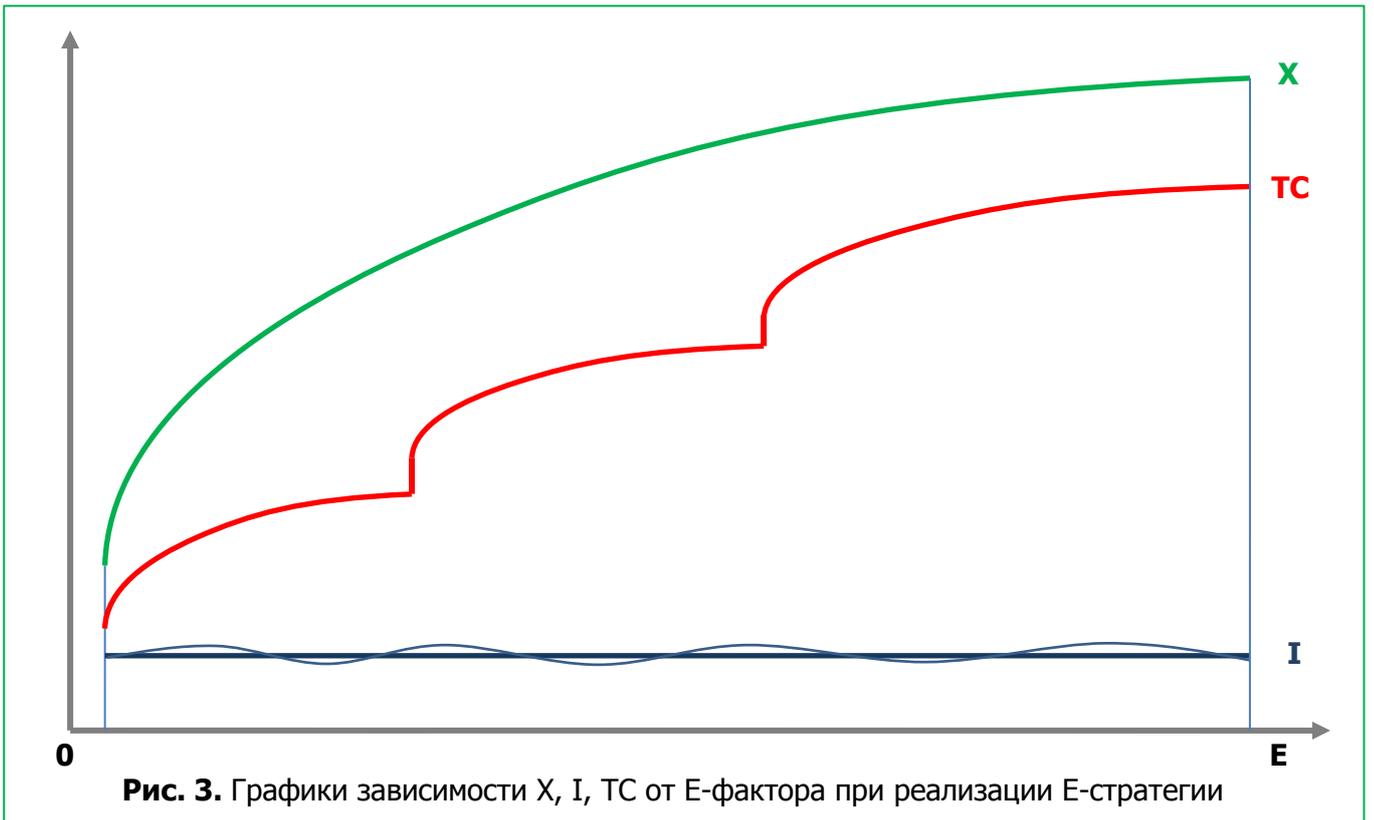
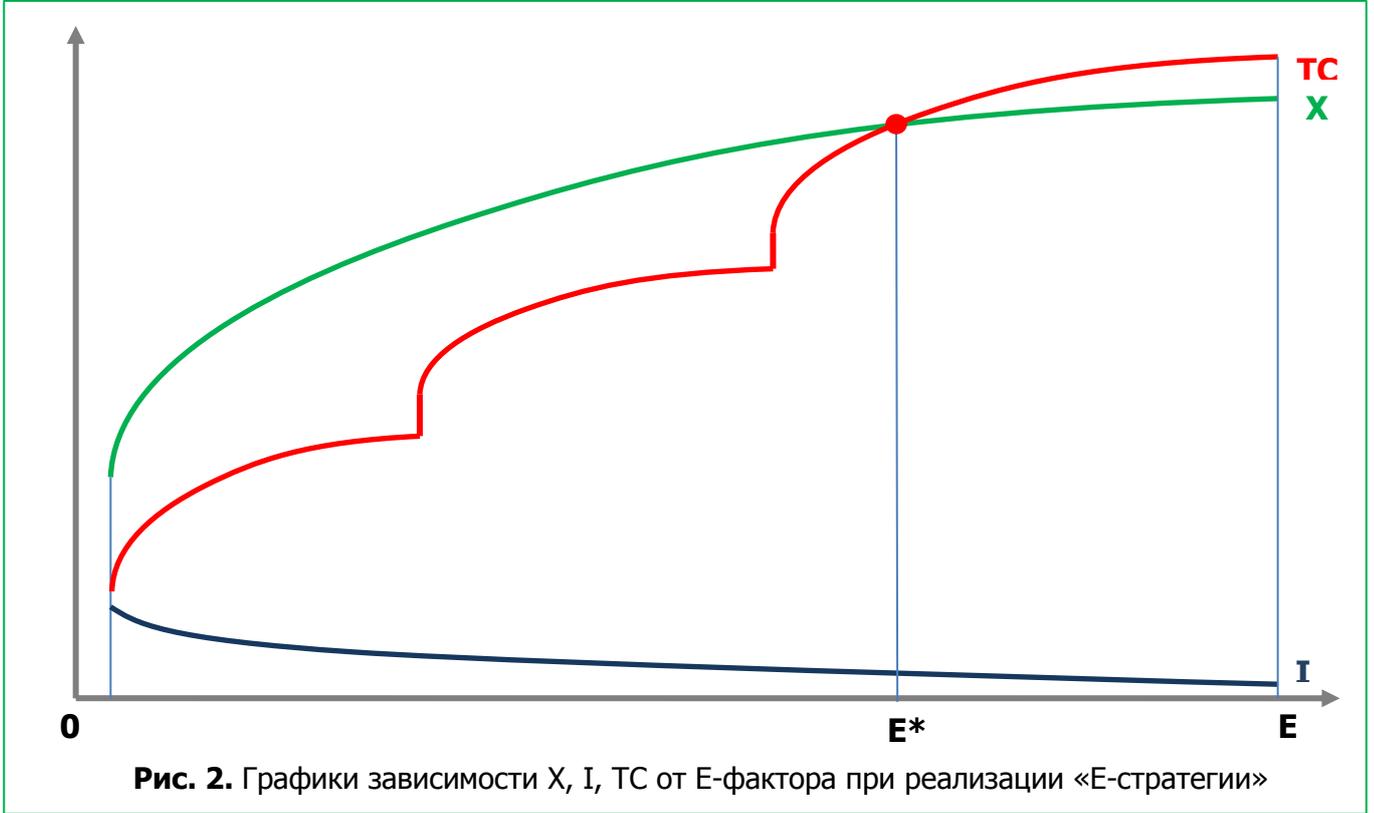
$$I = X : E.$$

Как видно, рост E-фактора приводит к снижению величины I-фактора, несмотря на рост результата X, потому, что выполняется условие  $\delta_X < \delta_E$ , и тогда, согласно формуле (3),  $\delta_I < 0$ .

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

В точке E\*, которая называется *точкой безубыточности* или *критической точкой*, выполняется условие  $X = TC$ , то есть результат покрывает общие издержки, но не обеспечивает получение прибыли. Далее, при росте E, величина результата X уже не может покрыть всех издержек предприятия TC и, соответственно, возникают и начинают расти убытки.

В случае же применения Е-стратегии, динамика показателей будет несколько иной (рис. 3). За счёт, в целом, стабильной динамики I-фактора *REI-модели* ( $\delta_I \geq 0$ ), рост Е-фактора ( $\delta_E > 0$ ) приводит к более значимому или, как минимум, не меньшему росту X: если  $\delta_E > 0$  и  $\delta_I \geq 0$ , то  $\delta_X = \delta_E + (1 + \delta_E) \times \delta_I \geq \delta_E$ .



## 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. Об идейных продажах. [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. О пятом элементе. [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  $\Delta$ -модели классификации персонала. [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 принципе «параболы» в ценообразовании. [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\\_I THR.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutHTR_I THR.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>AboutMResearchesAndExpertScores.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group>AboutMResearchesAndExpertScores.pdf).
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutIdeologyAndTechnology.pdf](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).
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group>AboutParallel&SerialManagement.pdf](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf).
51. Степанов В. Г. О стратегии продвижения и «мёртвой петле». [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf).
52. Степанов В. Г. Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDiscipline&MilgramExperiment.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDiscipline&MilgramExperiment.pdf).
53. Степанов В. Г. О подчинении и саморегуляции. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutSubmission&SelfRegulation.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSubmission&SelfRegulation.pdf).
54. Степанов В. Г. Об интересах и конформности. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutInterests&Conformity.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInterests&Conformity.pdf).
55. Степанов В. Г. О принятии решений и групповом мышлении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDecision-making&Groupthink.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDecision-making&Groupthink.pdf).
56. Степанов В. Г. Об ассортименте и одном эффекте. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutAssortment&OneEffect.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAssortment&OneEffect.pdf).
57. Степанов В. Г. О «движении вверх» и терпении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutMovingUp&Patience.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMovingUp&Patience.pdf).
58. Степанов В. Г. Степанова Т. В. **INFORT.Ассортимент+**: краткий обзор. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT.AssortmentPlus\\_review.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT.AssortmentPlus_review.pdf).
59. Степанов В. Г. О динамическом ценообразовании. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDynamicPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDynamicPricing.pdf).
60. Степанов В. Г. Об одном наблюдении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutOneObservation.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOneObservation.pdf).
61. Степанов В. Г. О внедрении. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutImplementation.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutImplementation.pdf).
62. Степанов В. Г. Об эффектах и методах влияния. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutEffects&MethodsOfInfluence.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutEffects&MethodsOfInfluence.pdf).
63. Степанов В. Г. О психологическом тестировании, исследованиях и Исследователях. [Электронный ресурс], 2025.– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPsychologicalTestingResearch&Researchers.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPsychologicalTestingResearch&Researchers.pdf).
64. Степанов В. Г. Об организационной структуре. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutTheOrganizationalStructure.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheOrganizationalStructure.pdf).
65. Степанов В. Г. О некоторых проблемах управления. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutSomeManagementProblems.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSomeManagementProblems.pdf).
66. Степанов В. Г. О формулах. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutFormulas.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormulas.pdf).
67. Степанов В. Г. О словах. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutWords.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutWords.pdf).
68. Степанов В. Г. О Shadow IT. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutShadowIT.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutShadowIT.pdf).
69. Степанов В. Г. О Счастье. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutHappiness.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHappiness.pdf).
70. Степанов В. Г. О факторной П-модели управления продажами. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutF-modelOfManagement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutF-modelOfManagement.pdf).
71. Степанов В. Г. О рациональном и эмоциональном. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutRational&Emotional.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRational&Emotional.pdf).
72. Степанов В. Г. О месте. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPlace.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPlace.pdf).
73. Степанов В. Г. О простом и сложном. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutSimple&Complex.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSimple&Complex.pdf).
74. Степанов В. Г. О скорости и ускорении. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutSpeed&Acceleration.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSpeed&Acceleration.pdf).

### Учебная литература на сайте **INFORT Group**

75. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Microsoft Word. [Электронный ресурс], 2017.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Word.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Word.pdf).
76. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2017.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Excel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Excel.pdf).
77. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_BusinessAnalysis.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_BusinessAnalysis.pdf).

### Программы для тестирования на сайте **INFORT Group**

78. **INFORT.Персонал: тест Струпа**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_StroopTest.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_StroopTest.xlsm).
79. **INFORT.Персонал: тест умственного развития**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_MDT.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_MDT.xlsm).
80. **INFORT.Персонал: интегральная оценка уровня организации и мотивации труда**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_O&M-analysis.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_O&M-analysis.xlsm).
81. **INFORT.Персонал: социометрический EmBI-анализ рабочих групп**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_EmBI.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EmBI.xlsm).
82. **INFORT.Персонал: оценка WHE-стиля управления рабочей группой**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_WHE-Style.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_WHE-Style.xlsm).
83. **INFORT.Персонал: психометрический тест диагностики личности Сьюзен Деллингер**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_DellingerTest.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_DellingerTest.xlsm).
84. **INFORT.Персонал: тест «Как развивается Ваше предприятие?»**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_EDTest.xlsx](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EDTest.xlsx).

### Монографии **INFORT Group**

85. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_1.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_1.pdf).
86. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_2.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_2.pdf).
87. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
88. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
89. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_3.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_3.pdf).
90. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_4.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_4.pdf).
91. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_5.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_5.pdf).
92. 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. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_6.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_6.pdf).
93. 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. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/LAP\\_Publics\\_7.pdf](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_7.pdf).

**Книги и статьи INFORT Group**

94. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4. [Электронный ресурс], 2000. – URL: [https://www.auditfin.com/fin/2000/4/fin\\_2000\\_41\\_rus\\_05\\_02.pdf](https://www.auditfin.com/fin/2000/4/fin_2000_41_rus_05_02.pdf).
95. 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.
96. 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.
97. 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. [Электронный ресурс], 2004. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000200\\_000018\\_RU\\_NLR\\_bibl\\_80411/](https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_bibl_80411/).
98. 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.
99. 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.
100. 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. [Электронный ресурс], 2006. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_003293797/](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_003293797/).
101. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007. – с. 472-479. [Электронный ресурс], 2007. – URL: <https://www.auditfin.com/fin/2007/2/Bakanov/Bakanov%20.pdf>.
102. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214. [Электронный ресурс], 2007. – URL: <https://www.auditfin.com/fin/2007/3/Stepanov/Stepanov%20.pdf>.
103. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370. [Электронный ресурс], 2007. – URL: <https://www.auditfin.com/fin/2007/4/Stepanov/Stepanov%20.pdf>.
104. Степанов В. Г. MMF-анализ рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №5, – с. 370-377. [Электронный ресурс], 2007. – URL: <https://auditfin.com/fin/2007/5/Snepanov/Snepanov%20.pdf>.
105. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
106. 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.
107. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
108. 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.
109. 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.
110. 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/>.

111. 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/>.

112. 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/>.

113. 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>.

114. 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>.

115. 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).

116. 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).

117. 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).