

**Степанов Вадим Григорьевич**

кандидат экономических наук, доцент

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

Руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса»

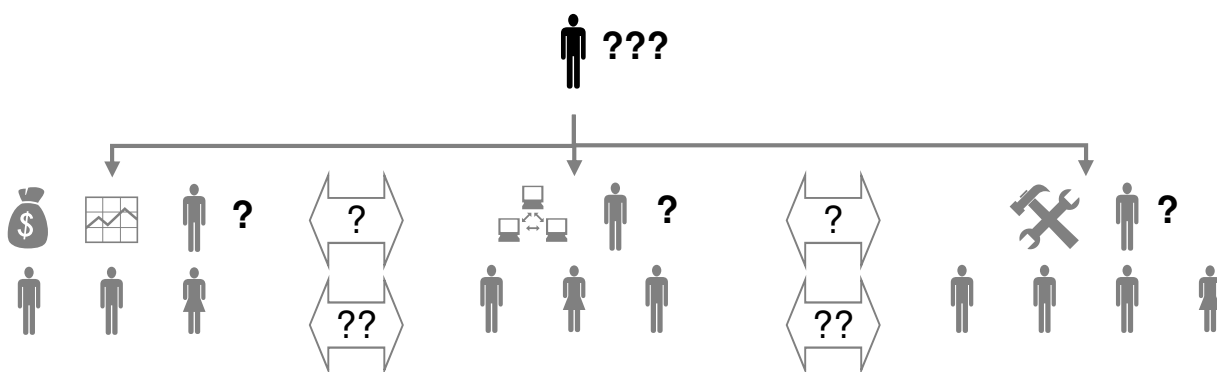
[svg@infort-group.ru](mailto:svg@infort-group.ru)

## О концепции последовательного управления продвижением

Консультируя в течение многих лет организации по вопросам коммерческой деятельности и управления, занимаясь разработкой технологий и компьютерных систем управления, работая на руководящих должностях в маркетинговых службах организаций торговли, автор постоянно сталкивался с одной очень серьёзной проблемой управления, которая оказывала негативное влияние на процесс достижения результата.

Проблема требовала своего решения, и автором несколько лет назад была предложена *концепция последовательного управления продвижением* [1]. Однако после первой публикации прошло достаточно времени для того, чтобы уточнить некоторые свои представления о данной проблеме и предложить практические способы её решения.

Итак, вначале о самой проблеме. Естественное в современных условиях разделение труда и узкая специализация работников даже на предприятиях малого и микро бизнеса, приводит к параллельному характеру выполнения практически всех бизнес-процессов и, соответственно, управления ими. Бухгалтерский учёт и финансовое планирование, производство, закупка и продажа товаров, ценообразование и рекламная деятельность, разработка программного обеспечения и обучение персонала – практически все эти бизнес-процессы происходят, как правило, независимо друг от друга, без чётких горизонтальных связей между подразделениями и специалистами организации (Рис.1).



**Рис. 1 Параллельное управление:  
горизонтальные и вертикальные коммуникации**

И чем крупнее организация, чем сложнее функции, выполняемые отдельными людьми и подразделениями, тем более обособленными и отдалёнными друг от друга становятся, как сами процессы, так и участвующие в них люди. Собственно, в этом и заключается рассматриваемая здесь проблема управления, как процесса координации всех этих практически самостоятельных действий для достижения целей организации.

Более того, ситуация усложняется ещё и тем, что некоторые убеждения и соответствующие высказывания работников организаций о своих функциях и задачах, и им самим и их руководителям кажутся вполне естественными и абсолютно правильными. Вот примеры подоб-

ных высказываний, объединённых под общим названием «Я должен хорошо выполнять свои обязанности, и, поэтому ...»:

- Категорийный менеджер отдела маркетинга: «Я должен систематически работать с ассортиментом. Я включаю новый товар в ассортимент, если он высокорентабельный, его постоянно спрашивают клиенты, и я уверен, что пойдёт».
- Менеджер по закупкам: «Я стараюсь организовать поставки товаров с минимальными затратами».
- Менеджер по продажам: «Я должен больше продавать. Я стараюсь продавать только те товары, которые нужны моим клиентам. Я считаю, что навязывать товары не этично и это только портит имидж моей фирмы».
- Финансовый менеджер: «Я должен обеспечивать высокую рентабельность продаж».
- Менеджер по маркетингу: «Я должен обеспечивать рост известности, имиджа нашей фирмы, её товаров и услуг, лояльности потребителей и рост продаж».

Однако все эти, на первый взгляд, правильные высказывания менеджеров и их соответствующие действия приводят только к одному – к отсутствию в целом по организации ожидаемого результата. Давайте разберёмся, в чём же заключается проблема.

Категорийный менеджер учитывает факторы, связанные с продажами, но как при этом продажи товара будут обеспечены закупками, его не интересует. Ведь это дело не его, а отдела закупок. В результате новый товар может быть закуплен, привезён на склад, выложен на полки магазина и всё. Далее начинаются проблемы с обеспечением его продаж: перебои у производителя, нет у поставщика. В результате товар так и не пошёл (и не потому, что был не нужен потребителю), остался на складе и о нём все забыли. Так часто случается в торговле: растут складские остатки, возникают проблемы с оборачиваемостью запасов, ликвидностью и платежеспособностью организации. Ну и, кроме того, как будет восприниматься потребителями торговая организация, если там периодически возникают проблемы с наличием товаров?

Опасность «правильных» рассуждений менеджера отдела закупок заключается в том, что если ориентироваться только на затраты по доставке, то логично, например, осуществлять поставки редко, но крупными партиями или, наоборот, часто, но мелкими партиями. Это будет зависеть только от соотношения постоянных и переменных издержек. Но при этом может возникнуть ряд издержек, как калькулируемых, так и вообще не вычисляемых. Проблемы с хранением и обработкой на складе слишком больших или слишком малых, но часто поставляемых партий товара; несвоевременная выкладка товаров на полки в магазине; периодическое затоваривание или отсутствие товара; снижение уровня стабильности ассортимента и качества обслуживания; неготовность покупателей ждать поставку товара и потеря клиентов; снижение уровня конкурентоспособности организации в целом.

А теперь – вопрос к менеджеру по продажам: «Означает ли больше продавать, – это продавать только то, что Вам легко продавать?», «Почему Вы считаете, что именно Вы знаете, что нужно клиенту?», «Что имеется в виду под словом “навязывание”? Действительно ли это учёт интересов потребителей или просто неумение работать с возражениями клиентов и осуществлять допродажи?».

И тут же вопросы финансовому менеджеру: «Как Вы будете обеспечивать высокую рентабельность продаж без учёта ситуации на рынке? Готовы ли конкуренты Вашей фирмы ориентироваться на Ваше желание столько зарабатывать? Можно ли управлять финансами без учёта структуры ассортимента, качества товаров, цен на рынке, существующей у Вашей фирмы системы дистрибуции, степени её известности и имиджа на рынке, уровня профессиональной подготовки персонала и качества обслуживания потребителей?».

Не забудем и про менеджера по маркетингу: «Какими финансово-экономическими показателями должны оцениваться такие понятия как “известность”, “имидж”, “лояльность”?», «На какие конкретные факторы, обеспечивающие рост продаж, будут нацелены предлагаемые Вами маркетинговые мероприятия?», «Сможете ли Вы оценить финансовый результат предлагаемой рекламной кампании или акции?», «Согласуются ли Ваши мероприятия, направленные на рост продаж, с потребностями и возможностями продаж и закупок?».

Как видно, вопросов много, и не все эти вопросы и ответы на них столь очевидны, как может показаться на первый взгляд.

Понимание данной проблемы и стремление решить её, как правило, заставляет пересмотреть ряд теоретических установок и используемых методов управления.

К примеру, обратимся к ныне модному методу управления организацией на основе применения системы *ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators, KPI)*. Применение системы KPI для оценки специалистов и подразделений без решения проблемы параллельности управления может привести и реально приводит к совершенно противоположному эффекту, когда высокие показатели KPI по отдельным работникам и отделам, в целом не гарантируют достижения нужного для организации результата.

Другой пример – использование методов бизнес-анализа, направленных на поддержку принятия оптимальных решений в производственной, коммерческой, финансовой и прочих сферах деятельности организации. Аналитические расчёты, направленные на сокращение издержек, рост объёма продаж или прибыли, выполняемые в отрыве от понимания того, как связаны между собой бизнес-процессы и в какой последовательности должны решаться соответствующие задачи, также не обеспечивают желаемого результата.

Внедрение современных методов управления на основе применения той или иной системы финансово-экономических или иных показателей и методов бизнес-анализа, само по себе не может повысить эффективность управления. Системы показателей и методы анализа позволяют оценить, спрогнозировать или найти оптимальное состояние бизнес-процесса, но не решают проблему его фактической изолированности, оторванности от других, влияющих на него или, наоборот, зависимых от него процессов. Более того, если бизнес-процесс, рассматриваемый без учёта его взаимосвязей с другими процессами, дополняется системой оценочных показателей, затрагивающих экономические интересы участвующих в нём людей, то эти люди начинают сопротивляться, увольняться и т. д. Следовательно, подобное внедрение только дискредитирует применяемые методы управления.

Далее, в большинстве случаев самым очевидным решением проблемы параллельного управления в организациях является поиск человека – руководителя, который замкнёт все бизнес-процессы на себе. При этом понятно, что он должен хорошо понимать все подчинённые ему процессы, учитывать возможности и интересы участвующих в них людей, чтобы всё увязать, объединить в единый бизнес-процесс и, таким образом, обеспечить достижение результата.

Однако где найти столько и, главное, – таких людей, которых часто называют «эффективными менеджерами»? На самом деле это так называемые менеджеры-«локомотивы», которые стараются выстроить в основном только вертикальные связи типа «начальник-подчинённый». Горизонтальные же связи они держат у себя в голове, тем самым, в определённом смысле, манипулируя людьми. Ведь кроме них самих мало кто понимает, как достичь результата. В то же время, менеджерам-«локомотивам» приходится самим участвовать во всех процессах, тянуть всю работу на себе. Однако долго так работать невозможно. А если «локомотив» устал, заболел, иссяк? Кто знает направление движения? Кто знает, как достичь и каким должен быть результат? И разве задача управления заключается в том, чтобы тянуть?

Очевидно, что в этом направлении решения проблемы не существует. Более того, ситуация, в которой оказался автор несколько лет назад, возглавив в должности директора службу маркетинга активно развивающейся межрегиональной розничной торговой сети, натолкнула его на активные поиски решения проблемы в совершенно другом направлении.

В службу маркетинга вошли маркетинговые, коммерческие и ИТ подразделения, персонал которых решал крайне важные для организации и, часто, нетривиальные задачи: управление ассортиментом и ценообразование, работа с производителями и их торговыми представителями, закупка товаров и управление запасами, планирование бюджета продаж, разработка концепции, планирование и организация рекламных кампаний и PR-акций, разработка POS-рекламы, разработка дисконтных программ и акций по стимулированию продаж, работа справочной службы и заказ товаров по телефону, разработка аналитического программного обеспечения для подразделений службы маркетинга. При этом по условиям договора на аутсорсинг рабочее время директора по маркетингу было ограничено четырьмя часами в день.

С учётом этого выстраивание строго вертикальных связей и стремление замкнуть на себе все процессы привело бы к катастрофе. Поэтому естественным решением было создание прочных горизонтальных связей между отделами и специалистами службы маркетинга.

Однако ведь нельзя сказать людям: «Договаривайтесь между собой!». Необходимо было выстроить цепочку последовательных процессов, генерирующих горизонтальные связи, когда определённые действия категорийных менеджеров, занимающихся планированием структуры ассортимента и ценообразованием, должны оказывать воздействие и приводить к обязательным действиям персонала отдела закупок, и, наоборот, действия специалистов по закупкам должны приводить к определённым действиям категорийных менеджеров. Аналогично выстраивались связи между категорийными менеджерами и специалистами отдела продвижения, занимающимися разработкой и реализацией рекламных кампаний, промо- и PR-акций, а также между менеджерами отдела продвижения и персоналом справочной службы и заказа по телефону, между персоналом справочной службы и отделом закупок.

Потребовалось разработать и программное обеспечение, ориентированное, прежде всего, на формирование горизонтальных связей, на поддержку принятия взаимосвязанных решений на уровне управленцев и специалистов отделов службы маркетинга.

При этом, важно, чтобы все бизнес-процессы были строго регламентированы, в первую очередь, по времени. Например, процесс планирования ассортимента (ввод новых товаров, отказ от существующих) может осуществляться категорийным менеджером ежедневно и, соответственно, он будет бесконечным во времени и всегда выполняться параллельно другим процессам. На первый взгляд, такое планирование кажется максимально оперативным: поставщик предлагает новый товар – его быстро вводят в ассортимент, закупают и начинают продавать. Однако оно объективно порождает хаос. Кроме того, подобное оперативное принятие решений, как правило, не позволяет качественно проработать все вопросы и оценить все факторы, влияющие на эффективность продаж вновь вводимых товаров. А о том, к чему это может привести, было сказано выше.

Если же планирование ассортимента осуществляется в строго определённый период времени, если регламентированы локальные процедуры анализа структуры продаж и их обеспеченности запасами, сбора предложений от поставщиков и ввода новых товаров в ассортимент, то данный бизнес-процесс легко встроить в общую цепочку последовательных действий. Следовательно, и действия участвующих в нём людей будет легко связать с действиями людей, участвующих в других бизнес-процессах.

Аналогично, должны быть строго регламентированы, и выполняться в заданной последовательности все процессы ценообразования, медиа-планирования, разработки промо-акций,

выполнения заказов по телефону, закупки товаров и т. д. Тогда естественным образом начинают выстраиваться горизонтальные связи, понятные людям, участвующим в данных бизнес-процессах. Более того, работники начинают хорошо понимать, что они делают, и каким должен быть результат их работы. Данная схема построения бизнес-процессов похожа на конвейерное производство, когда выполнению определённой работы предшествует обязательное выполнение ряда влияющих на неё работ, и всем заранее известен результат, который будет получен на выходе с конвейера.

Для выстраивания цепочки последовательно выполняющихся бизнес-процессов необходимо предварительно выполнить их декомпозицию, то есть разбиение бизнес-процессов по принципу «от общего к частному, от сложного к простому», а затем полученные локальные бизнес-процессы алгоритмизировать и регламентировать по времени.

Хотя в этих требованиях нет ничего нового, основная сложность практической их реализации состоит в том, чтобы, во-первых, действительно понять их важность, а, во-вторых, – суметь это сделать правильно.

А вот для того, чтобы правильно выполнить построение цепочки бизнес-процессов, потребуется первоначально определить их приоритетность с учётом того, что последовательно связываемые бизнес-процессы могут относиться к различным функциональным направлениям хозяйственной деятельности организации: финансам, маркетингу, производству, продажам, закупкам. Это более сложная задача, так как здесь собственно и начинают переплетаться функционал, возможности и интересы различных людей и подразделений организации. И именно решение этой далеко не тривиальной задачи предполагает наличие и следование определённой концепции управления организацией.

Предложенная автором *концепция последовательного управления продвижением* основана на FMPSP-модели управления (FMPSP – Finance, Marketing, Production, Sales, Purchase). Ниже изложены основные её принципы и даны соответствующие пояснения:

1. **Хозяйственная деятельность предприятия представляет собой не процесс, а прогресс или продвижение товаров (продуктов и услуг).** Здесь термин «продвижение» трактуется как *движение вперёд, развитие, достижение, успех*, в отличие от используемого в маркетинге термина *promotion* как *стимулирование продаж*.
2. **Продвижение** – это деятельность продавца на рынке, направленная на формирование, стимулирование и удовлетворение спроса на его продукт или услугу.
3. **Главной целью и результатом продвижения является сделка** – операция по обмену товаров на рынке: Т – Д – Т или Т – Т. Сделка является результатом социального признания полезности товара (продукта или услуги), его потребительной ценности для людей, и, как следствие, – значимости для общества самого предприятия и реализуемого им процесса продвижения. Нет сделки – нет признания, нет результата. А вот уже совершённая сделка, как результат процесса продвижения, определяется набором таких характеризующих её показателей, как физический объём продаж, выручка, себестоимость, прибыль, рентабельность. Поэтому здесь можно определить следующую цель: совершать сделки так, чтобы обеспечивать достижение целевых значений данных показателей.
4. **Система продвижения включает 5 функциональных направлений – элементов продвижения. Управление элементами продвижения осуществляется последовательно, по цепи** (рис. 2). Стрелки на рисунке 2 определяют приоритетность функций, направленность прямых коммуникаций и порядок принятия решений.
5. **Продажи, реализация, сбыт (Sales)** – система мероприятий по совершению сделок.

6. **Маркетинг (Marketing)** – деятельность продавца, направленная на обеспечение сделок с использованием *инструментов (элементов) комплекса маркетинга предприятия (Marketing-mix, 5P)*.

На рисунке 2 стрелка, направленная вниз, показывает приоритетность решения вопросов, связанных с формированием и использованием инструментов маркетинга. Это означает, что, к примеру, нет смысла решать вопросы, связанные с рекламой или стимулированием продаж, пока не решены вопросы, связанные с продуктом (услугой), его ценой, местом и технологией его реализации.

7. **Маркетинг является центральным элементом системы продвижения**, так как именно в сфере маркетинга формулируются цели и задачи продвижения.

### Цель управления продвижением

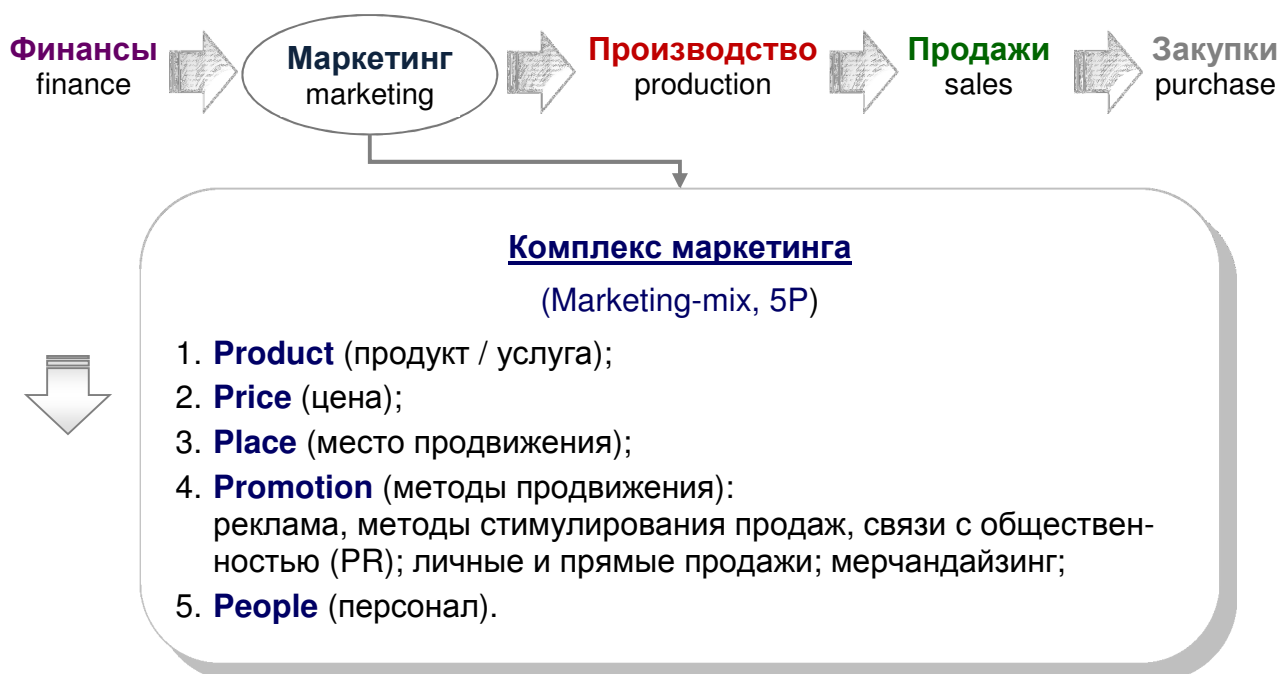


Рис. 2. FMPSP-модель последовательного управления продвижением

8. **Принцип разделения функций маркетинга и продаж:**  
«Продавец – не маркетолог, маркетолог – не продавец».
- 8.1. **Управление маркетингом** – это управление комплексом маркетинга для обеспечения сделок.
- 8.2. **Управление продажами** – это управление процессом совершения сделок на основе определённого комплекса маркетинга.
- Данный принцип означает, что персонал, занимающийся продажами, не должен вмешиваться в работу специалистов по маркетингу, а обязан использовать в своей работе предоставляемые ему маркетингом инструменты. В то же время не допускается и непосредственное вмешательство маркетологов в процесс продаж.
9. **Принцип последовательного подхода к оценке результата:**  
«Маркетинг – расходы → Продажи – доходы → Продвижение – прибыль/убыток».
- Это важный принцип, который позволяет правильно реализовывать и оценивать функ-

цию маркетинга, в первую очередь, с финансовой точки зрения. При параллельном управлении:

Маркетинг – расходы → Результат – ?

Продажи → Результат – доходы,

всегда выходит так, что функция продаж обеспечивает доход предприятию (расходы здесь, как правило, воспринимаются как «необходимое зло»), а функция маркетинга объективно связана только с расходами (которые можно и нужно минимизировать). Тогда, помимо проблемы мотивации персонала соответствующих подразделений, возникает проблема финансового планирования и оценки результатов реализации данных функций. И если, скажем, эффективность продаж может оцениваться сразу набором таких показателей, как *рентабельность (отдача от) продаж (Return On Sales)*:

$$ROS = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} \quad (1),$$

*коэффициент валовой прибыли (маржи, gross margin)*:

$$gm = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (2),$$

*величина наценки (markup)*:

$$mk = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Себестоимость продаж}} \quad (3),$$

то для оценки функции маркетинга подобные показатели не используются. Более того, чаще всего, маркетинг оценивается только с точки зрения расходов:

$$\text{Доля расходов на маркетинг} = \frac{\text{Бюджет маркетинга}}{\text{Выручка}} \quad (4),$$

что, естественно, заставляет стремиться к минимизации его бюджета. А это, в свою очередь, приводит к неудовлетворительным результатам процесса продвижения в целом. Если же рассматривать последовательную схему реализации данных функций: Маркетинг → Продажи, то тогда, для оценки эффективности функции маркетинга вполне естественно, также, использовать показатель *рентабельности (отдачи от) маркетинга ROM (Return On Marketing)*:

$$ROM = \frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Бюджет маркетинга}} \quad \text{или} \quad ROM = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Бюджет маркетинга}} \quad (5),$$

Вместо показателя прибыли в формуле (5) можно использовать показатель выручки.

10. **Принцип финансовой оценки маркетинговых решений.** Маркетинг – расходы. Поэтому маркетинг начинается с понимания экономики. Все маркетинговые решения должны иметь финансовую оценку и обоснование.
11. **Принцип взаимодействия маркетинга и производства.** Маркетинг должен воздействовать на производство для обеспечения выпуска продукции, которую можно продать.
12. **Принцип взаимодействия маркетинга, производства и продаж.** Продажи должны подчиняться маркетинговым решениями и планам выпуска продукции.
13. **Принцип управления закупками:** «Управление обеспеченностью продаж запасами» вместо «управления запасами».

Термин «управление запасами» не только не раскрывает функцию закупок, как обеспечивающую результат продвижения – сделку, но и, очень часто, приводит управленцев и специалистов предприятия к ошибочным представлениям об оптимальности процесса закупок и соответствующим решениям (см. пример выше).

#### 14. **Принцип рационального управления бизнесом.**

Современный рынок с его высоким уровнем динамики, степенью конкуренции и кризисными явлениями не допускает управление бизнесом интуитивно или опытным путём. Требуется *рациональный подход к управлению*, основанный на применении технологий бизнес-анализа и планирования, обеспечивающих принятие оптимальных управленческих решений. В чём же суть рационального управления бизнесом?

14.1. **Управление – это, прежде всего, информационный процесс.** Процесс управления связан с принятием решений. Принятие решения – это выбор альтернативы. Для выбора оптимальной, то есть наилучшей в сложившихся условиях, альтернативы, *лицу, принимающему решение (ЛПР)* необходима *информация об объекте управления* (бизнес-процессе).

14.2. **Рациональные решения.** В зависимости от объёма имеющейся у ЛПР информации различают следующие способы принятия решений: *интуитивный, основанный на опыте и знаниях ЛПР и рациональный*. Первые два способа носят субъективный характер, связаны с отсутствием или недостатком необходимой информации об объекте, и, соответственно, предполагают высокий риск принятия ошибочного решения. *Рациональный* (разумный, от лат. *ratio* – разум) способ основан на использовании объективной информации об объекте и, поэтому, обеспечивает принятие решений с минимальным риском.

14.3. **КИС.** Рациональный способ принятия решений, очевидно, требует создания эффективной *информационной системы предприятия – корпоративной информационной системы (КИС)*. Информационная система является эффективной, если она обеспечивает своевременное получение полной и достоверной информации, необходимой для принятия решений, с минимальными затратами. Здесь необходимо отметить, что КИС не является прерогативой только крупных и средних предприятий. Эффективная КИС должна быть у любого предприятия, даже, состоящего из одного работника. Другое дело, что масштабы и сложность решаемых задач у каждой КИС свои.

14.4. Для обеспечения эффективности КИС необходимо, чтобы она была основана на *информационной  $\Delta$ -модели управления предприятием*. Данная модель позволяет увязать в единую систему все типы и виды создаваемой в процессе управления информации, чётко определяя целесообразность и последовательность создания той или иной информации [1]. Учитывая, что создание информации является бизнес-процессом, который потребляет значительные финансовые, интеллектуальные и материальные ресурсы предприятия, понимание и применение *информационной  $\Delta$ -модели управления* позволяет существенно повысить эффективность функционирования не только КИС, но и предприятия в целом.

14.5. Рациональный подход к управлению предполагает **математическое моделирование бизнес-процессов** и широкое применение количественных методов бизнес-анализа и планирования.

Экономико-статистические методы применяются для оценки и прогнозирования состояния объекта управления по набору показателей, а экономико-математические методы позволяют найти оптимальные значения этих показателей и, таким образом, подготовить основу для принятия оптимальных решений.



При этом в основе всех решаемых с помощью количественных методов бизнес-задач лежит определённый набор *базовых моделей*, к которым относятся, в первую очередь, мультипликативная факторная П-модель [2] и S-модель прогресса [1]. Базовые модели отражают наш подход к управлению бизнес-процессами и нашу идеологию управления бизнесом в целом.

15. **Принцип интегрированных коммуникаций** расширяет известный *принцип интегрированных маркетинговых коммуникаций (Integrated Marketing Communications, IMC)*, который позволяет обеспечить некий синергетический эффект продвижения за счёт комплексного применения инструментов маркетинга. В нашем случае предполагается комплексное применение всех видов коммуникаций: маркетинговых, финансовых, коммерческих, компьютерных и прочих [1].
16. В концепции последовательного управления продвижением ключевую роль играет **человеческий фактор**. Поэтому в рамках концепции был сформулирован ряд принципов управления персоналом, участвующим в процессе продвижения [1]:
- 16.1. **Персонал – пятый элемент комплекса маркетинга**, фактор *диссонанса* (от лат. *dissono* – нестройно звучу) инструментов маркетинга. Можно иметь качественный продукт, конкурентоспособную цену, эффективную систему дистрибуции, эффектную рекламу и активную систему стимулирования продаж. Но если у вас низкоквалифицированный и немотивированный персонал, то ничего не получится.
- 16.2. **Принцип управления персоналом**: «Управление производительностью труда» вместо «управления персоналом». Термин «управление персоналом» не отражает главной задачи управления – достижения целей предприятия. Управление персоналом – это процесс без очевидно сформулированной цели.  
*Управление производительностью труда* – это процесс оказания влияния на работников предприятия для обеспечения согласованности их действий, достижения *консонанса IMC* (от лат. *consono* – согласно звучу) и неуклонного повышения уровня отдачи от каждого работника в процессе достижения целей продвижения.
- 16.3. **Управление производительностью труда** основывается на ряде принципов и моделей, таких как, *принцип идейных продаж, Δ-оценка персонала, Δ-классификация персонала, принцип «обратной пропорциональности»* и *Root-модель* формирования заработной платы персонала.
- 16.4. **ИТНР-модель достижения результата**.  
Как правило, на практике используется *ИТНР-модель*:  
*Human (Человек) → Technology (Технология) → Result (Результат)*.  
Это означает, что для решения функциональных задач подбираются люди, обладающие знанием соответствующих технологий, необходимых для обеспечения нужного результата. Однако при этом оказывается, что единственным преимуществом такой модели является только кажущаяся её простота. В то же время имеет место фактическое отсутствие контроля получаемого результата и полная зависимость предприятия от работника и той внешней среды, из которой он приходит на предприятие.  
*Модель ИТНР: Ideology (Идеология) → Technology (Технология) → Human (Человек) → Result (Результат)*,  
означает, что вначале предприятие формулирует свою бизнес-идеологию, как совокупность представлений о себе, своей истории, миссии и ценностях, о своей позиции на рынке и её отличительных чертах, о принципах ведения и управления

бизнесом, как в целом, так и в разрезе функций продвижения.

Идеология определяет, какие именно технологии должны применяться на предприятии для реализации функций продвижения, и какого результата от применения каждой из технологий можно при этом ожидать. Тогда задача управления персоналом заключается в подборе таких людей, которые будут выполнять необходимые функции в соответствии с заданными технологиями. Таким образом, с высокой вероятностью будет обеспечиваться ожидаемый результат.

Естественно, что для реализации *ITHR-модели* требуются определенные усилия со стороны руководства и, возможно, привлечение сторонних специалистов. Однако при этом обеспечивается максимальная управляемость предприятием и высокая устойчивость бизнеса.

К сожалению, объём статьи не позволяет автору подробно раскрыть многие положения концепции, а также реальные результаты, которые были достигнуты различными организациями, предприятиями малого и среднего бизнеса при применении данной концепции в стратегическом и операционном управлении коммерческой деятельностью и маркетингом.

В этой связи можно предложить читателю ознакомиться с нашими публикациями, а также посетить обучающие семинары, которые регулярно проводятся в рамках проекта «Наука и образование для бизнеса» [3] или прослушать наш курс обучения дистанционно с использованием Skype, Team Viewer или AmmyAdmin.

## Список литературы

### Ссылки на используемые в статье источники

1. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
2. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2013.
3. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.

### Рекомендуемая литература

4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство

- LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
  10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
  11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
  12. М. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
  13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
  14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
  15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
  16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
  17. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
  18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
  19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
  20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
  21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
  22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
  23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. /

Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.

24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г., Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.  
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: 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/>
27. Степанов В. Г., Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.  
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: 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/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешне-экономической 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/>
29. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/ Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru/2017/770260.htm>.