



Степанов Вадим Григорьевич

О счастье

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

О счастье

В последнее время мы всё чаще замечаем крайнее недовольство руководителей организаций, как уровнем подготовки своего персонала, так и завышенными (на их взгляд) требованиями работников к условиям и оплате их труда. «Мало чего знают, но требуют...», – такое не раз приходилось нам слышать от руководителей самых разных организаций.

Кто-то говорит о новом поколении людей, ставших «жертвой» современной отечественной системы образования. Доля истины в таком суждении, конечно, есть: хотя образовательный процесс сейчас стал гораздо более технологичным, но в плане методики преподавания, организации и мотивации труда преподавателей, он вообще, несравним с «советским», что не может не сказываться на качестве подготовки молодых специалистов. Однако, это только часть проблемы, которая, к тому же, является следствием проблемы гораздо более серьезной, которую мы и рассмотрим ниже.

Вначале обратимся к известному высказыванию одного консультанта по управлению: «Счастью нет места в деловом мире. Счастливого менеджера не может быть. Счастье приходит туда, где нет борьбы за высшие достижения, успех и прибыль. Всему своё время и своё место».

Таким образом, учитывая, что рядовой работник организации с 40-часовой рабочей неделей проводит на работе большую часть своей жизни, а менеджер с ненормированной рабочей неделей – практически всю свою жизнь, мы получаем миллионы обделённых счастьем, а точнее, – несчастных людей. Но, ведь это не так.

Очевидно, что это просто метафора, характеризующая некое представление людей о бизнесе. Но, тем не менее, такое представление о бизнесе, складывающееся у многих людей, является большой проблемой, которая прямо влияет на мотивацию человека к труду, и, как следствие, на производительность труда в организациях.

Счастье – состояние человека, которое соответствует его наибольшей внутренней удовлетворённости условиями своего бытия, полноте и осмысленности жизни, осуществлению своего призвания, самореализации.

Тогда, строго следуя данному определению, можно утверждать, что получение прибыли, деньги могут обеспечить человеку удовлетворённость (материальными) условиями своего бытия, но не полноту и осмысленность его жизни, не осуществление своего призвания и самореализацию. Потому что человек может много зарабатывать и удовлетворять все свои материальные потребности, но, при этом, ненавидеть свою работу, не видеть в ней своего призвания, не чувствовать, что он реализуется в данном труде. Как говорится, счастье не в деньгах, и даже не в их количестве. Ведь, как ни банально это прозвучит, бывают несчастные миллионеры и счастливые люди с совсем невысоким достатком.

Человек – существо социальное. Подавляющему большинству людей требуется признание окружающими их знаний, умений и достижений. «Глубочайшим стремлением человеческой природы является желание быть значительным» (Джон Дьюри, американский философ и педагог конца XIX в. – первой половины XX в.).

Людям необходимо общественное признание их *успехов*. Но, людей (за исключением самых близких) не интересуют успехи человека, если они не носят общественного характера, не выражаются

в тех делах, в той помощи, которую человек оказывает окружающим его людям, в том числе и организации, в которой он работает.

«Организации существуют лишь по одной причине: чтобы помочь людям сделать то, что в одиночку каждому было бы не под силу» (Роберт Уотерман, бизнес-консультант). Поэтому, по нашему мнению, работа человека в организации должна восприниматься и оцениваться, в первую очередь, с точки зрения его способностей и желания оказать *помощь* людям – своим коллегам по работе и своим потребителям для достижения общих (корпоративных, групповых) целей. И именно за эту свою помощь, человек получает от организации денежное и моральное вознаграждение.

Чтобы руководитель организации (рабочей группы) смог максимально объективно оценить помощь (вклад) своих подчинённых в решение поставленных перед ними задач, он должен *контролировать* рабочие процессы (см. [29]). В этой связи, мы предлагаем простую методику такого *контроля*, который может быть, как *ретроспективным*, если поставленная задача непродолжительна по времени, так и *текущим*, если задача решается на постоянной основе или в течение длительного периода времени.

В основе нашей методики (© **INFORT Group, 1990-2025**) лежит математический *закон трихотомии*, который гласит, что *каждое действительное число является либо положительным, либо отрицательным, либо нулевым*. Тогда, по аналогии с числами, каждый работник может оцениваться как «+», «-» или «0», в зависимости от того вклада, который он внёс в процесс решения поставленной задачи, оказав таким образом помощь своим коллегам (и потребителям).

По итогам выполнения задачи, при ретроспективном контроле, или в каждой точке текущего контроля руководитель оценивает работника, как

- 1) *полезного* («+»), если он внёс определённый вклад в решение задачи;
- 2) *вредного / бесполезного* («-»), в случае негативного влияния работника на рабочий процесс;
- 3) *бесполезного* («0»), если работник в процессе решения задачи не проявлял никакой инициативы, и своими действиями фактически никак не повлиял на результат.

Результаты контроля руководитель фиксирует в *листе (трихотомического) контроля*. Для этого ему необходимо взять лист бумаги, расчертить его, разбив на три колонки: «+», «-», «0», и в каждой из колонок записать фамилии работников, в зависимости от их вклада в рабочий процесс. Для простоты оценки, степень вклада каждого работника, в данном случае, не учитывается.

Оценку вклада всех работников в решение поставленной задачи, руководитель может получить посредством вычисления *группового коэффициента трихотомии*:

$$k_{\text{гг}} = (2 \times n^+ - n^0 - 2 \times n^-) : (2 \times n^+ + n^0 + 2 \times n^-),$$

где n^+ , n^- , n^0 – количество, соответственно, «+», «-» и «0» работников.

Значения *группового коэффициента трихотомии* изменяются в пределах от -1,0 до +1,0, которые характеризуют, соответственно, максимально негативное и максимально позитивное влияние работников на процесс решения задачи.

Трихотомический контроль заставляет руководителя *контролировать процессы решения наиболее важных задач*, а также позволяет:

1. оценить групповой вклад работников в решение каждой решаемой задачи за отчётный период;
2. оценить индивидуальный вклад каждого работника в решение задач за отчётный период.

Для этого руководителю необходимо подсчитать общее количество «+», «-» и «0» по всем задачам, в которых участвовал работник за отчётный период, и затем вычислить *индивидуальный коэффициент трихотомии*:

$$k_{\text{ти}} = (2 \times m^+ - m^0 - 2 \times m^-) : (2 \times m^+ + m^0 + 2 \times m^-),$$

где m^+ , m^- , m^0 – количество задач за отчётный период, при решении которых работник получил, соответственно, оценки «+», «-» и «0»;

3. своевременно выполнить необходимые корректирующие действия.

Деньги не позволяют человеку в полной мере осознать, что есть *успех* – в чём заключается положительный результат и общественное признание его труда. Деньги способствуют только построению в сознании человека *жизненной модели* «деньги → успех → счастье», в которой *успех* определяют атрибуты, в первую очередь, материального характера, такие, как квартира, машина, дача, отдых за границей или в условном «соочи» и прочие подобные блага. Тогда, *счастье* в этой модели – это состояние, возникающее у человека в результате осознания, что он достиг успеха именно с такими атрибутами.

Однако, как правило, сам человек в построении и укоренении в своём сознании логической цепочки «деньги → успех → счастье» не виноват. Ему с детства внушают заботливые родители, бабушки и дедушки, что он должен быть успешным, и, значит, счастливым. Но, под успехом, как правило, они понимают, в первую очередь, его материальное благополучие, а затем уже всё остальное. Когда ребёнку говорят: «хорошо учишься, чтобы смог устроиться на хорошую работу и получать много денег...», то для него эта логическая цепочка слишком сложна («это сколько же мне надо ещё учиться, а потом ещё и работать,...»), и поэтому он, согласно Штирлицу, запоминает только последнюю фразу: «получать много денег».

«Если ты такой умный, то почему такой бедный?» – ещё одно выражение, которое, по своей сути, предполагает оценку не столько способностей и знаний человека, направленных на оказание *помощи* людям, и, таким образом, осуществление своего призвания и самореализацию, сколько его деловую хватку, его способность к зарабатыванию денег. Потому, что у людей прочно укоренилась логика «деньги → успех → счастье».

Однако, такая *жизненная модель* построения *счастья*, так или иначе, внушаемая человеку с детства, очень опасна с точки зрения его мотивации к любому виду труда. Потому, что *труд* в данной модели вообще не фигурирует. В результате, вначале, учебные заведения получают немотивированных к учёбе школьников и студентов, затем, организации – немотивированных работников, которые мало чего знают, но требуют высоких зарплат. В итоге же, страна получает мечущихся *в поисках лучшего* между организациями *бродячих специалистов* (см. [9], [65]).

Итак, в указанной *модели* пропущено главное – *труд*, а также те факторы и составляющие успеха (кроме денег и благоприятных материальных условий бытия, ещё и, согласно определению, полнота и осмысленность жизни, осуществление своего призвания и самореализация), которые, собственно, и способствуют счастью.

Гораздо более полезной для становления и развития человека является совсем иная жизненная модель, которая задаётся логикой: «*труд → знания → помощь → успех → счастье*».

Если человека с детства учат руководствоваться данной логикой, то учебные заведения, по определению, получают мотивированного к получению знаний школьника, а затем студента. Организация же, в которую придёт такой выпускник – молодой специалист, получит мотивированного к труду работника, разумно сочетающего свои личные интересы с интересами организации.

Более того, учитывая, что «*мотивация к работе является частью мотивации к жизни*» (Эро Воутилайнен, финский специалист, автор книг по управлению), высокий уровень мотивации такого человека к труду будет способствовать формированию у него активной жизненной позиции и, в целом, его позитивному эмоциональному состоянию.

В данном случае, главное, что требуется от организации, в которую пришёл такой молодой специалист, так это не «испортить» его своими представлениями о счастье.

Разберём более подробно логическую цепочку «*труд → знания → помощь → успех → счастье*». Про достижение успеха через помощь людям и организациям было сказано выше. Смысл же логики: «*труд → знания → помощь → ...*» заключается в том, что *никакой помощи без знаний быть не может*. «*Благие намерения без квалификации дают тот же результат, что и квалификация без благих намерений*» (В. Л. Леви, врач-психотерапевт и психиатр, автор книг по психологии).

В этой связи можно вспомнить, как некоторые наши студенты, которые приходили на работу в **INFORT Group**, просили нас сразу же предоставить им обязательно интересную работу. Очевидно, они хотели, не теряя времени, с первых дней начать самореализовываться, чтобы быть успешными.

ми и счастливыми. В целом, такой их запрос был понятен. Однако интересную работу человек создаёт себе сам. Даже самая простая по своей сути работа может стать интересной благодаря творческому подходу исполнителя к её реализации. В то же время для творчества требуются знания и умения. *«Полюбить можно только то, что знаешь»* (Леонардо да Винчи).

Как утверждал французский писатель Анатоль Франс, *«у искусства есть два самых опасных врага: ремесленник, не озарённый талантом, и талант, не владеющий ремеслом»*. Мы всегда старались взять в **INFORT Group** талантливых студентов, которые должны были, затем, обязательно освоить непростое *ремесло создания информации* для оказания *помощи* нашим клиентам. Потому, что девиз **INFORT Group**: «Мы создаём для вас информацию» определяет суть нашей работы. Но, к сожалению, не все к этому были готовы....

Жизненная модель *«труд → знания → помощь → успех → счастье»* не нова. Она активно пропагандировалась в советское время. Правда, акценты тогда делались на самореализации, осмысленности жизни человека, осуществлении им своего призвания, но никак не на удовлетворённости материальными условиями своего бытия. Акцент на деньги в те времена не делался от слова «совсем» (наоборот, любая «денежная» тема осуждалось в обществе), хотя деньги и тогда, и всегда являлись значимым фактором, влияющим на поведение человека и его осознание своей успешности. И в этом заключалась, может быть, самая большая ошибка воспитания «советского» человека, которая негативным образом влияла на отношение людей к богатству и, в дальнейшем, на их умение успешно реализовать свой потенциал в условиях рынка.

В конце 1980-х – начале 1990-х, когда в стране начали формироваться рыночные отношения, деньги, прибыль естественным образом вышли на первый план в восприятии людьми личного и делового успеха и счастья. И именно в тот период, во многом, «благодаря» сложившейся экономической ситуации, когда значительной части населения вдруг пришлось не то чтобы жить, а скорее выживать, а также целенаправленной пропаганде «жестких рыночных отношений, в которых выживают только сильнейшие», в сознании большинства людей стала формироваться жизненная модель *«деньги → успех → счастье»*. На основе этой логики жизни и формировались поколения людей 1990-х, 2000-х, 2010-х,....

Проблема в том, что родители – люди старших поколений, всё же, как правило, руководствуются логикой *«труд → знания → помощь → успех → счастье»* (или какой-либо подобной), но чётко не озвучивают и настойчиво не внушают её своим детям. И, тем самым, совершают серьёзную ошибку. Модель *«деньги → успех → счастье»* по сравнению с *«труд → знания → помощь → успех → счастье»* является не только более короткой в написании, но и более простой для понимания человеком с точки зрения её жизненной реализации. Однако (важная деталь), в схеме с деньгами нет указания на то, откуда их следует взять. И поэтому здесь для человека открывается множество вариантов их получения, некоторые из которых, очевидно, могут привести его к самым негативным и непоправимым последствиям.

Ну, а теперь об организации, и её «несчастливых» менеджерах. Счастья не испытывают только менеджеры той организации, которая сосредоточена на получении *прибыли*, которая ставит прибыль во главу угла. Такая организация действует в соответствии с *бизнес-моделью «прибыль → корпоративный успех»*. Соответственно, её менеджерам приходится работать по схеме: *«прибыль → корпоративный успех → личные деньги → личный успех → личное счастье»*. Таким образом, организация заставляет менеджеров, хотя бы они того или нет, всё время думать и говорить о прибыли (о деньгах), так как их личное благополучие, их успех и счастье в этой схеме полностью зависят от прибыли и успеха организации.

И эта, на первый взгляд, вполне естественная бизнес-логика оказывается очень заметной не только для рядовых работников, но и для потребителей организации. Однако, заметной она оказывается в негативном плане, потому, что, как и в случае с человеком, в этой модели явно не указано, каким образом должна формироваться прибыль.

Здесь можно подумать, что и так всё понятно без лишних слов: организация продаёт определённые товары (выполняет работы, оказывает услуги) и таким образом получает доход и прибыль. Но

нет, продавать товары, выполнять работы или оказывать услуги можно по-разному. В результате, потребители видят, что в организации, в которой они приходят за товарами, работами, услугами, им пытаются всё время что-то продать ненужное, навязать лишнее, недосказать важное и просто обхитрить. Они понимают, что здесь им не помогают, и... они уходят к конкурентам организации, туда, где им окажут *помощь* – предложат действительно необходимый им товар, выполнят работу или окажут услугу в полном объёме и в установленный срок.

Проблема бизнес-модели «*прибыль* → *корпоративный успех*» заключается в том, что любая организация является, в первую очередь, *социальным субъектом*, а не *субъектом экономики*. Организация – это объединение людей, которые взаимодействуют с другими людьми и организациями – своими контрагентами.

Но, тогда деятельность организации, как социального субъекта, так же, как и в случае любого человека, будет признаваться обществом только в том случае, если она приносит обществу пользу, если она оказывает *помощь*, в данном случае, в результате *коллективного труда*, посредством продвижения нужных людям и организациям товаров, работ, услуг.

Работая с потребителями, организация получает опыт, повышает свои *компетенции* в продвижении товаров, работ, услуг. Её помощь потребителям в решении их проблем становится всё более качественной, что приводит к росту эффективности и конкурентоспособности бизнеса, росту доли рынка на территории продаж. Подобные экономические *успехи* организации, как правило, благоприятно сказываются на условиях и оплате труда работников, на их возможностях в самореализации, на психологической атмосфере, складывающейся в трудовом коллективе, создавая, таким образом, основу для *корпоративного счастья*.

Под *корпоративным счастьем* мы понимаем не только удовлетворённость работников условиями и оплатой своего труда, возможностями реализовать в организации свой потенциал и двигаться вверх по карьерной лестнице, но и восприятие ими своей причастности к успехам организации, гордость за её место на рынке и статус в обществе.

Если следовать этой логике, то проблемы с продажами будут означать, в первую очередь, невысокую социальную значимость организации, так как её товары, работы, услуги в таком «исполнении», очевидно, не нужны обществу. Вполне понятно, что, в этом случае, *уровень корпоративного счастья* у работников организации будет невысоким. И, наоборот, чем лучше продажи у организации, тем выше, прежде всего, её социальный статус, который будет прямо влиять на её статус, как субъекта экономики, на её конкурентоспособность на территории продаж, и, как следствие, на *уровень корпоративного счастья*, ощущаемого большинством её работников.

Логика «*прибыль* → *корпоративный успех*» в аспекте управления производительностью труда, по определению, не работает так, как это хотелось бы руководству организации. Здесь всё просто: такая бизнес-логика входит в противоречие с логикой тех работников, которые руководствуются жизненной моделью «*труд* → *знания* → *помощь* → *успех* → *счастье*». А эти работники, как было отмечено выше, являются наиболее мотивированными к труду, обеспечивая организации необходимый результат. Но, тогда очевидно организация, так или иначе, но будет терять подобных работников, оставаясь только с теми, кто ориентирован на реализацию жизненной схемы «*деньги* → *успех* → *счастье*», и которые «мало чего знают, но требуют...».

Клод Адриан Гельвеций, французский философ и литератор XVIII века, отмечал, что «счастье людей заключается в том, чтобы любить делать то, что они должны делать». О том же писал и Л. Н. Толстой: «Счастье не в том, чтобы делать всегда, что хочешь, а в том, чтобы всегда хотеть того, что делаешь». Тогда, очевидно, что если в организации руководствуются бизнес-моделью, в основе которой лежит прибыль (деньги), то далеко не все работники, в этом смысле, будут счастливы, так как им придётся *только ради денег* выполнять, возможно, и нелюбимую работу. И это непременно скажется на их мотивации и на производительности труда.

Из вышесказанного следует, что организация, как субъект общества, должна выстроить, в первую очередь, не экономическую, а *социальную модель* достижения своего корпоративного успеха и счастья через коллективный труд и рост компетенций, направленных на помощь потребителям, а именно: «*коллективный труд* → *компетенции организации* → *помощь потребителям* → *корпора-*

тивный успех → корпоративное счастье». Только в этом случае логика поведения организации и её наиболее мотивированных к труду работников будут совпадать.

И только в том случае, когда идея оказания *помощи* потребителям станет важным элементом *корпоративной идеологии (ценностью организации, см. [31], [32])*, организация сумеет скорректировать поведение тех работников, которые пришли работать, руководствуясь жизненной моделью «*деньги → успех → счастье*».

В целом же, планомерное внедрение в организации *корпоративной идеологии* на основе социальной модели «*коллективный труд → ... → корпоративное счастье*», заставляет большинство её работников относиться к своему труду, как к способу оказания *помощи* людям и организациям, стимулирует их к получению необходимых для этого *знаний*, и достижению, таким образом, *успехов* в своём деле. И, тогда наступит *счастье*,... не только личное, но и корпоративное. Потому, что «*ставя на первое место людей, вы не совершите ошибки даже в вопросе делания денег*» (Майкл Маркс, британский предприниматель, один из основателей фирмы Marks & Spencer).

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

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

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

49. Степанов В. Г. О моделях управления продвижением (образовательных) услуг. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutServicePromotionManagementModels.pdf.
50. Степанов В. Г. О производительности труда рабочих групп и эффекте Рингельмана. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf.
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.
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.
53. Степанов В. Г. О подчинении и саморегуляции. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: 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.
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.
56. Степанов В. Г. Об ассортименте и одном эффекте. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: 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.
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.
59. Степанов В. Г. О динамическом ценообразовании. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: 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.
61. Степанов В. Г. О внедрении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: 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.
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.
64. Степанов В. Г. Об организационной структуре. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: 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.
66. Степанов В. Г. О формулах. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: 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.
68. Степанов В. Г. О Shadow IT. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutShadowIT.pdf.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

69. 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.
70. 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.
71. 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.

Программы для тестирования на сайте **INFORT Group**

72. **INFORT.Персонал: тест Струпа**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_StroopTest.xlsm.
73. **INFORT.Персонал: тест умственного развития**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_MDT.xlsm.
74. **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.
75. **INFORT.Персонал: социометрический EmBI-анализ рабочих групп**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EmBI.xlsm.
76. **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.
77. **INFORT.Персонал: психометрический тест диагностики личности Сьюзен Деллингер**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_DellingerTest.xlsm.
78. **INFORT.Персонал: тест «Как развивается Ваше предприятие?»**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EDTest.xlsx.

Монографии **INFORT Group**

79. 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.
80. 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.
81. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
82. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
83. 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.
84. 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.
85. 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.
86. 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.
87. 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.

Книги и статьи **INFORT Group**

88. 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.
89. М. И. 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.
90. 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.

91. 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/.
92. 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.
93. 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.
94. 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/.
95. 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>.
96. 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>.
97. 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>.
98. 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>.
99. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. — 2007, Вып. №6, с. 60-64.
100. 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.
101. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. — Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. — 174с.
102. 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.
103. 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.
104. 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/>.
105. 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/>.
106. 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/>.

107. 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>.
108. 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>.
109. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
110. 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.
111. 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.