

**Степанов Вадим Григорьевич**

## **Об энергии бизнеса**

## Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

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

*Посвящается Пьеру Бруссару,  
человеку, раскрывшему для нас  
важные детали маркетинга*

## Об энергии бизнеса

Продолжая рассмотрение **Δ-модели управления** (© **INFORT Group, 1998-2022**) и её составляющих (см. [52]), обратимся теперь к фундаментальной модели управления, которая собственно и определяет, как именно будет развиваться бизнес, насколько он будет устойчив к внешним воздействиям и конкурентоспособен на рынке. Мы говорим о **Δ-модели энергии бизнеса**.

Общую идею, лежащую в основе данной модели, подсказал нам в 1998 году на одном из своих семинаров Пьер Бруссар, французский специалист по маркетингу, опытный практик и преподаватель Учебного центра Торгово-промышленной палаты г. Лиона<sup>1</sup>. Здесь мы сделаем важное отступление от темы и заодно скажем несколько слов об этом человеке.

\*\*\*

Вместе со своими помощниками Пьер Бруссар в течение двух недель по 6 часов в день изматывал нас тонкостями применения количественных методов в управлении маркетингом предприятия, статистическими расчётами в маркетинговых исследованиях, математическими расчётами при планировании торгового зала и витрин в мерчандайзинге. В результате для нас раскрылись многие важные детали, необходимые для правильного понимания маркетинга, его восприятия как экономической дисциплины и как ключевого направления хозяйственной деятельности предприятия.

Во-первых, мы окончательно убедились в том, что для обеспечения конкурентоспособности на рынке предприятию необходим маркетинг, основанный, в первую очередь, на количественных методах, а не на креативных подходах, «увеличивающих продажи» и хитрых способах «повышения лояльности потребителей». Только в этом случае принципы и методы управления маркетингом будут соответствовать принципам и методам управления другими направлениями бизнеса – финансами, продажами, закупками, и только тогда маркетинг вписывается в **концепцию последовательного управления продвижением**, задаваемую схемой: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки» (см. [2], [34]).

Во-вторых, мы поняли, что маркетинг одного и того же предприятия будет принципиально отличаться по своей сути и своей эффективности в зависимости от того, кто – «гуманитарий» или «технар», – занимается маркетингом на предприятии. Потому, что будут существенно отличаться приоритеты и порядок использования инструментов маркетинга (5P), а также применяемые способы обоснования маркетинговых решений. Соответственно, будут существенно отличаться и получаемые результаты.

Именно поэтому мы всегда рекомендуем нашим клиентам брать на должности маркетологов людей, не столько креативных, сколько знающих экономику и умеющих считать. Ведь мы помним, что маркетинг – это, в первую очередь, расходы. А доходы появляются только тогда, когда применяемые инструменты маркетинга оказываются эффективными.

<sup>1</sup> Notes de Cours de Pierre Broussart.– Lyon:Chambre de commerce d'industrie, Centre de Formation, 1998.– 56 p.

\*\*\*

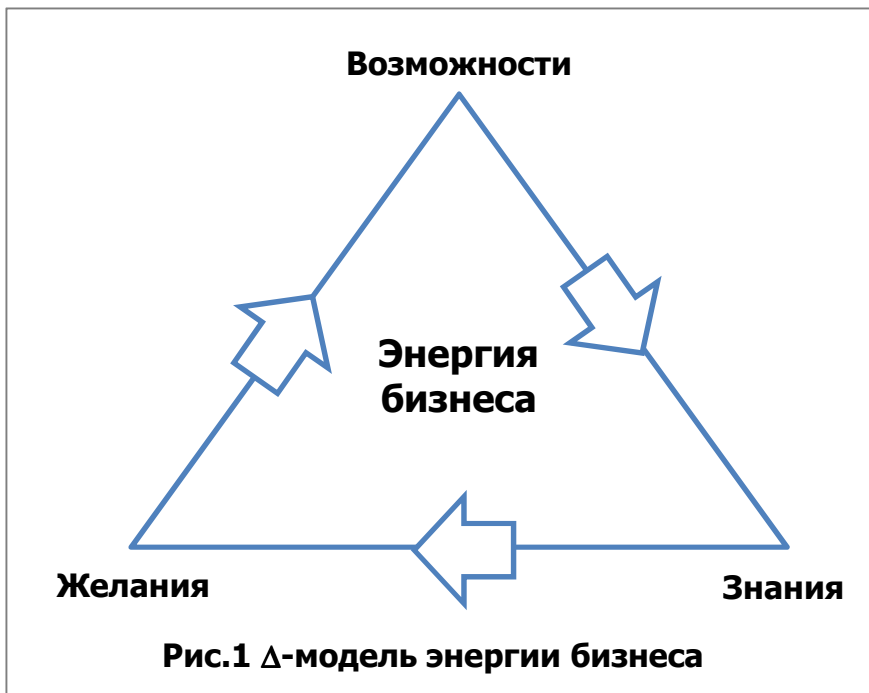
Пьер Бруссар подкинул нам идею, назвав её «энергией фирмы» – мы её подхватили, уточнили, расширили, обосновали в силу своего понимания принципов менеджмента, и приняли в качестве фундаментальной модели управления предприятием.

**Δ-модель энергии бизнеса** (рис. 1) определяет *базовые источники энергии*, необходимые для его развития. *Энергия* означает силу, мощь, деятельность. То есть мы говорим о силе и моще бизнеса в плане наличия необходимых ресурсов для его развития, о степени активности предприятия на пути достижения поставленных целей.

Если же вспомнить, что управление – это процесс, направленный на достижение целей предприятия, то данная модель является основой для эффективного управления предприятием в целом, и управления производительностью труда, в частности.

*Источники энергии бизнеса* – это *знания* работников (общее и профессиональное образование, практические умения, навыки и опыт), их *желание* работать, добиваться успехов, их мотивация к труду, а также *возможности* предприятия достигать поставленных целей.

При этом цикл взаимного влияния указанных источников энергии будет иметь следующий вид: «Знания → Желания → Возможности → Знания →...».



Да, всё начинается с уровня знаний работников. Предприятие на начальном этапе своей работы может обладать значительными финансовыми и материальными ресурсами. Для предприятия могут потенциально открываться великолепные рыночные возможности.

Но вот проблема: если в целом работники предприятия не обладают знаниями, необходимыми для выполнения их должностных обязанностей в полном объёме, то ни мощные ресурсы, ни благоприятные рыночные возможности, в конечном счёте, не позволят бизнесу просуществовать сколько-нибудь длительное время.

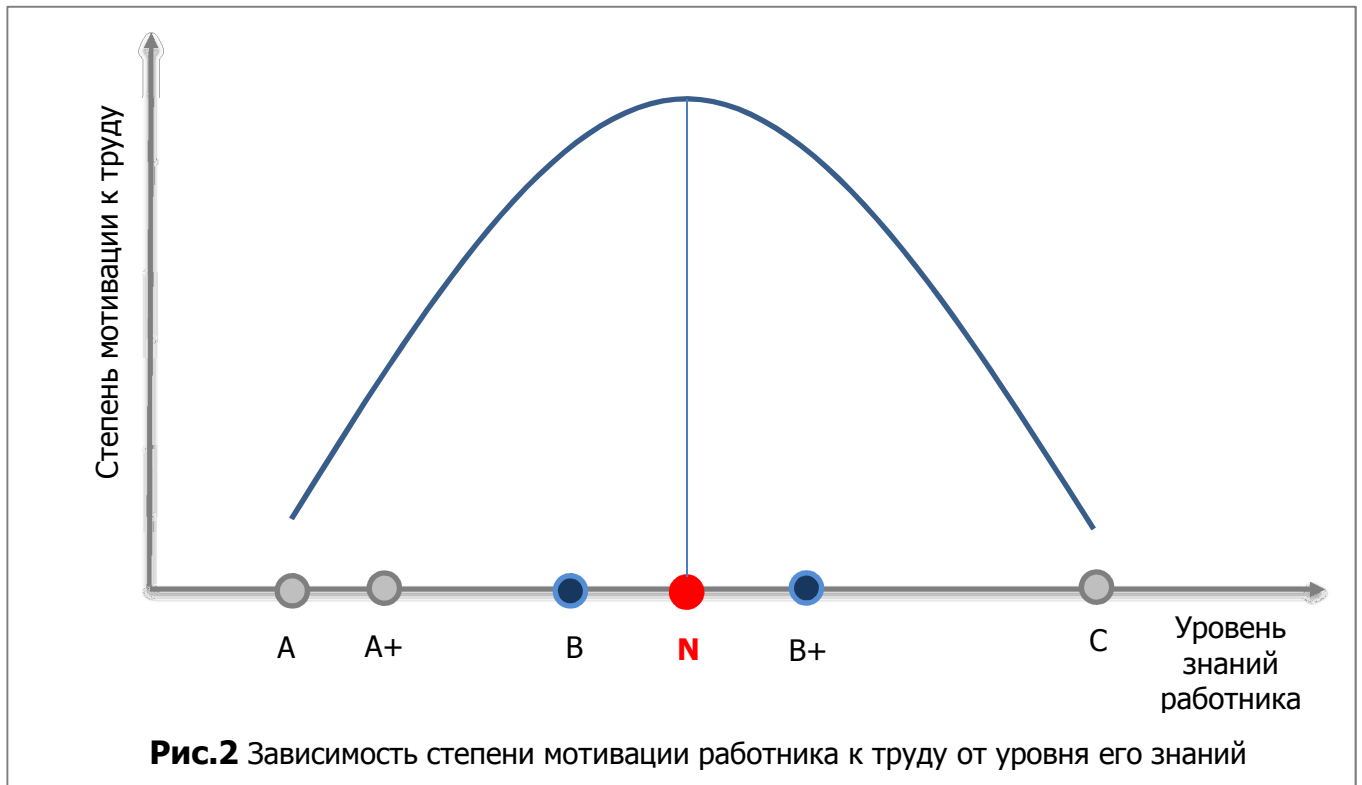
Почему? Да потому, что *отсутствие знаний порождает недостаток желания* у работников работать, качественно выполнять свои должностные обязанности, начиная от управленцев верхнего звена и заканчивая рядовыми сотрудниками. И это отсутствие мотивации к труду будет проявляться ежедневно, ежечасно, иногда совсем незаметно, неуклонно снижая уровень производительности труда и истощая силы предприятия.

Когда вы видите продавца, который молча стоит на отпуске товаров, неохотно отвечая на иногда возникающие вопросы покупателей, не помогает им с выбором, не подсказывает и не предлагает; когда в ответ на ваш вроде бы несложный вопрос о характеристиках товара или предоставляемой услуге вы слышите от менеджера: «сейчас позову специалиста»; когда вы наблюдаете за управленцем, высокомерно разговаривающим с работниками, но который в сущности боится своих подчинённых и никогда не принимает более или менее важных решений, то знайте – эти работники своими действиями или бездействием истощают силы, мощь того бизнеса, на который они работают. Они плохо знают свою работу, они некомпетентны и, поэтому, мало чего желают делать для предприятия.

Причём даже высокие зарплаты и премии в данном случае не помогут, так как любое вознаграждение воспринимается такими работниками как обязанность предприятия платить. «Нам платят зарплату, чтобы мы приходили на работу», – рассуждают они.

Почему такое происходит? Обратимся к деталям.

Между уровнем знаний работников и степенью их мотивации к труду – желанием работать, выполнять свои должностные обязанности в полном объёме, существует чёткая взаимосвязь (см. рис. 2). Это взаимосвязь достаточно точно объясняет те многочисленные ситуации, которые возникают в трудовых коллективах и то поведение отдельных работников, которые можно наблюдать на предприятиях.



Поясним. Предположим, что занимаемая работником должность требует от него определённого уровня знаний – нормы знаний, обозначенной на графике точкой «N» (рис. 2). Точка «N» для каждой должности задаётся с помощью нормативных документов – должностных инструкций, требований и положений, которым обязаны следовать работники при исполнении своих должностных обязанностей.

Для целей управления предприятием крайне важно определить точку «N» для каждой должности, так как «N» – это та точка контроля, с учётом которой осуществляется подбор работника на данную должность и оценка всех его дальнейших действий. Именно поэтому указанные нормативные документы важны для предприятия, но, к сожалению, на них мало кто обращает внимание, особенно на предприятиях микро и малого бизнеса («составили и забыли...»).

Далее, если работник обладает знаниями на уровне, соответствующем точке «A», то в таком случае действует правило: «отсутствие знаний порождает недостаток желания». Работник понимает, что не дотянется до нормы «N» – для этого ему необходимо серьёзно учиться. И чем дальше его уровень знаний от этой нормы, тем меньше человек будет желать её достичь, потому что для этого ему потребуется приложить чрезмерные усилия, что не будет соответствовать его представлениям о соотношении объёма его трудозатрат и установленному для данной должности размеру заработной платы.

Но что важно для понимания всей серьёзности данной проблемы: работник будет стараться сохранить для себя эту должность и, поэтому, начнёт приспосабливаться – прилагать небольшие

усилия, чтобы сместиться по уровню своих знаний в точку «А+». Предприятие будет стараться подтянуть его до точки «N», но по всем законам познания, для этого потребуется слишком много времени и слишком много усилий. Подобные действия предприятия вписываются в понятие «управление персоналом», но никак не соответствуют понятию «управление производительностью труда», которое, очевидно, и является реальной целью управления предприятием в данном аспекте (см. [34], [38], [48]).

\*\*\*

Мы часто наблюдаем на предприятиях картину («бурлаки на Волге»), когда руководство прилагает определённые усилия, тратит время, чтобы подтянуть знания, обучить работника. Но если работник изначально находился в точке «А», то с этим уже ничего не поделаешь.

К примеру, работник – хороший специалист по рекламе, творческий и к тому же очень коммуникабельный человек, а по своим личным качествам – лидер. Поэтому (а как же иначе?), как только появляется такая возможность, руководство предприятия переводит его на должность начальника отдела маркетинга. Теперь работник должен управлять категорийными менеджерами, специалистами по ценообразованию, рекламе и продвижению. Однако, вот беда: работник до этого занимался только рекламой и не имеет цельного представления о комплексе маркетинга предприятия торговли (он не маркетолог – неужели?), не обладает хотя бы базовыми знаниями экономики и менеджмента, и не дружит ни с математикой, ни с Excel.

В такой ситуации предприятие может помочь своему начальнику отдела – организовать его краткосрочное обучение, и, таким образом, «переместить» уровень его знаний в точку «А+». Но, к сожалению, это не решит проблему его служебного несоответствия. Работник, не понимая многих деталей и даже не деталей в данной области, будет принимать неправильные решения или, вообще, отстранится от их принятия. А лидерские качества, в данном случае, ему будут только мешать, так как они войдут в противоречие с его профессиональной некомпетентностью как руководителя. В результате из хорошего специалиста по рекламе работник превратится в плохого начальника отдела маркетинга.

Аналогичная ситуация часто наблюдается и с успешными продавцами, которых руководители предприятий из самых лучших побуждений двигают вверх по служебной лестнице, превращая в плохих начальников подразделений продаж.

Проблема в данном случае заключается в следующем: во-первых, на предприятиях, как правило, чётко не определена для каждой должности точка «N». Пылящиеся на полках должностные инструкции с «размазанным» функционалом, в которых нет правильно сформулированных требований к уровню знаний работников, – не в счёт.

Во-вторых, на предприятиях, как правило, отсутствует механизм систематического контроля знаний работников. А это означает, что нет понимания того, какой именно точке – «А», «В», «N», «С» и т. д. соответствует уровень знаний каждого работника, занимающего на предприятии ту или иную должность.

Работники оцениваются, в первую очередь, с точки зрения своих человеческих качеств и соблюдения дисциплины труда – это те аспекты их работы, которые наиболее заметны и которые, поэтому, легче всего поддаются контролю. Сложнее контролировать уровень знаний работника. Но здесь мы напомним, что контроль – это та профессиональная услуга, которую каждый управленец должен оказывать своим подчинённым. И контроль должен осуществляться в полном объёме.

В-третьих, руководитель может понимать, что назначаемый на должность работник не соответствует по уровню своих знаний установленным требованиям. Однако идёт на это, потому что «нет кадров, а кто будет работать?...». В результате руководитель вредит, как работнику, превращая его в плохого работника, так и предприятию.

Работник, не обладающий необходимыми знаниями, своими действиями или бездействием истощает силы своих коллег, подчинённых, руководителей, потребителей и партнёров предприятия, то есть всех окружающих его людей. И размер заработной платы тут ни при чём. Поднимай, стимулируй, – ничего не поможет. Работник, не обладающий знаниями для выполнения своих должностных обязанностей – это зло, которое стимулировать, тем более, деньгами просто опасно.

\*\*\*

Проблема отсутствия мотивации к труду возникает и в том случае, если работник обладает знаниями на уровне, соответствующем точке «С». Здесь начинает действовать правило: «избыток знаний порождает недостаток желания». Если работа неинтересна, воспринимается работником как не соответствующая его квалификации, то за свои «мучения» работник, как правило, требует в качестве компенсации повышения размера заработной платы. И в случае, если этот размер, по понятным причинам, не увеличивается, работник начинает искать другую работу и, при этом, тихо истощает энергию своего предприятия.

В этом плане всегда интересно наблюдать, как на те или иные должности на предприятиях стараются приглашать людей, обладающих знаниями, так сказать, «с запасом, на вырост». К примеру, возьмём часто встречающиеся на сайтах кадровых агентств требования к позиции менеджера по маркетингу, предъявляемые предприятиями, которые явно не работают во вселенной, не имеют соответствующих объёмов продаж и, понятное дело, соответствующих бюджетов маркетинга. Тут тебе и знание бизнес-аналитики (причём список методов, как из учебника по маркетингу, без понимания, зачем они нужны предприятию), и организация маркетинговых исследований, и знание рекламы и PR. Ну, просто так и напишите: «требуется Филип Котлер». А что на практике? А на практике нужно подготовить визитки, листовки, связаться с рекламным агентством, передать счёт и «надуть шарики» для промо-акции. Но тогда просто ищите человека с хорошими лёгкими...

Вполне понятно, что если изначально завышать требования к необходимому уровню знаний для данной должности, то тогда приходится завышать и соответствующий размер заработной платы. Иначе можно и не найти такого простака. Но даже если и удастся найти, то в этом случае начинаются вполне прогнозируемые проблемы с таким работником в течение всего, очевидно, недолгого срока его работы на предприятии. И опять же, ни увеличение размера заработной платы, ни какие-либо иные методы стимулирования не повысят степень его мотивации к труду.

Иногда случается так, что работник просто «вырос» из своей должности и тогда важно вовремя это заметить и перевести на более высокую должность или, если это невозможно сделать, предоставить иные условия труда. Например, предложить дополнительный функционал с соответствующей оплатой или, наоборот, сократить его рабочее время, перевести на аутсорсинг, чтобы, не повышая заработной платы, дать работнику свободное время для использования по своему усмотрению. Потому, что время – тоже деньги.

Ещё одна важная деталь. В случае организационных изменений, которые достаточно часто происходят на предприятиях по объективным причинам, работник, находясь по уровню своих знаний в точке «N», может неожиданно «попасть» в точку «A» или «С», если руководство предприятия решит скорректировать функционал занимаемой им должности.

В целом усложнение функционала, как правило, не приветствуется и должно быть максимально обосновано. Потому, что только доплата за усложнение выполняемой работы может не решить проблемы: работник просто перестанет справляться со своими обязанностями и тогда ему потребуется предоставить дополнительные ресурсы и, возможно, повысить уровень его знаний. Это более сложная задача, чем просто увеличение размера заработной платы.

А вот упрощение слишком сложного функционала работника посредством распределения тех или иных его обязанностей между несколькими работниками при условии должной их координации, в целом, имеет смысл, так как позволяет снизить требования к знаниям работников и необходимым ресурсам. Кроме того, становится проще искать нужный персонал на рынке труда.

С другой стороны упрощение работы может сделать её примитивной, бессмысленной. Но, существует ли восторг от бессмысленной деятельности? И если, таким образом, работник «попадает» в точку «С», то у него, естественно, пропадает желание выполнять неквалифицированную работу и, как результат, – снижается производительность его труда.

На наш взгляд, наиболее оптимальной с точки зрения роста производительности труда является ситуация, когда работник вступает в должность, имея знания на уровне, соответствующем точке «B» и затем предприятие помогает ему «попасть» в точку «N». Тогда работника будет привлекать

не только должность и размер заработной платы (экономический фактор), но и сама суть выполняемой работы – фактор, мотивирующий к профессиональному росту и развитию работника.

Работник будет понимать, что, в целом, его знания соответствуют должностным требованиям, и, при этом, он узнает что-то новое, а его сравнительно небольшие усилия в процессе познания принесут ему удовлетворение. В результате у работника есть интерес к работе, к получению знаний, что и обеспечивает рост производительности труда.

В дальнейшем, очевидно, что набираясь опыта и знаний, работник будет двигаться в точку «В+». Поэтому, как уже было сказано выше, важно вовремя перевести работника на более высокую должность или усложнить его функционал с повышением размера заработной платы, или же сократить работнику его рабочее время без потери в заработной плате.

Но только ни в коем случае не стоит тянуть время, радуясь, что вот «он так много знает и умеет, а мы ему так мало за это платим». Потому, что работник обязательно придёт с требованием повысить размер его заработной платы или с заявлением об уходе. Кроме того, затягивая с соответствующим решением, мы, на самом деле, будем наблюдать процесс его движения из точки «В+» в точку «С», что означает снижение уровня производительности труда, как его, так и всех связанных с ним работников предприятия.

Итак, несоответствие знаний работников должностным требованиям самым негативным образом влияет на их желание трудиться, что приводит к падению уровня производительности труда и изнутри истощает силы предприятия, снижает его внутренние возможности достичь поставленных целей.

Никак не увеличивают возможности предприятия и не прибавляют ему энергии и просто желание руководства предприятия или отдельных его работников достичь нужного результата, не подкреплённое необходимыми знаниями большинства (стрелки в  $\Delta$ -модели в обратном направлении не работают).

В этом плане становится ясно, насколько неэффективна для предприятия такая кадровая политика, когда на ключевые должности, для решения наиболее проблемных задач ставятся управленцы – «локомотивы». Данная категория управленцев, как правило, обладает необходимыми знаниями, они энергичны и полны желания добиться результата. Однако, при этом, они стараются замкнуть на себе все процессы, часто манипулируют информацией, необходимой для выполнения порученных им задач, окружают себя подчинёнными, которые в профессиональном отношении, как правило, явно им уступают. Потому, что они должны быть первыми, они – «локомотивы».

Управленцы – «локомотивы» часто решают поставленные перед ними задачи и достигают определённых результатов. Ну, а если «локомотив» устал, заболел, иссяк? Кто знает направление движения? Кто знает маршрут пути? Фактически, решая подобным образом одни проблемы предприятия, управленцы автоматически создают другие, иногда более серьёзные проблемы управления.

К тому же «стремление быть первым оупляет. Управляющий не должен быть самым первым, самым умным, самым великим. Управлять – это приводить к успехам других»<sup>2</sup>.

\*\*\*

В неблагоприятных условиях работы предприятия на рынке указанные выше ситуации, как правило, приводят к постепенному умиранию бизнеса, так как он просто теряет свою энергию. В то же время и вдруг открывшиеся для предприятия возможности на рынке при отсутствии знаний и мотивации работников к труду, также, не добавят бизнесу энергии, не позволят предприятию повысить уровень своей конкурентоспособности.

Можно привести множество примеров, когда, скажем, уход с рынка конкурента, не добавляя предприятию сил для того, чтобы упрочить свои позиции на рынке. Руководители не чувствовали ситуации, не понимали, как правильно выбрать оптимальную стратегию поведения на рынке. Например, с радостью поднимали цены, увеличивая рентабельность продаж и создавая, таким образом, слишком низкий барьер («ценовой зонтик») для входа на рынок новых, более сильных, чем прежде, конкурентов. Более того, уход конкурента, как правило, не стимулировал предприятия и

<sup>2</sup> Вернер З., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 1990. — 335с

к улучшению качества обслуживания своих потребителей – скорее наоборот. И это ещё в большей степени снижало барьеры для входа на рынок новых операторов.

Проблема упущенных возможностей заметна и в случае внедрения на предприятиях новых технологий (неважно, каких именно), которые, по идее, должны повышать эффективность и силу бизнеса. Мы хорошо помним, как молодая директор по продажам одной крупной фармацевтической компании с отчаянием говорила нам: «У нас ничего не работает! Мы тратим большие деньги. Но что бы мы ни внедряли, у нас ничего не работает...».

Ну да, многие руководители уверены (и мы это точно знаем), что внедрение на предприятии технологии, которая уже зарекомендовала себя на других таких же предприятиях, априори даст эффект. «О, у них используется программа “Супер X” и они в восторге. И нам надо такую...», – рассуждают они. Однако они не учитывают, что энергия бизнеса у разных предприятий разная и источники энергии также различаются по своему уровню.

Напомним, что *технология* – это знания, как совокупность методов и алгоритмов, которые позволяют на основе определённого набора ресурсов получать готовый продукт: материальный, финансовый, информационный и пр. (см. [49]).

Тогда, вполне очевидно, что возможность внедрения и эффективность использования на предприятии той или иной технологии будет определяться не только уровнем её соответствия параметрам работы предприятия. Необходимо, чтобы уровень знаний работников предприятия соответствовал требованиям, которые предъявляет к этим знаниям данная технология. И если уровень знаний работников не соответствует установленным требованиям, то технология «не внедрится». И этот факт необходимо учитывать, особенно предприятиям микро и малого бизнеса.

\*\*\*

Подведём итоги, а также сформулируем основные способы решения указанных выше проблем.

Наличие у работников знаний, необходимых для качественного выполнения своих должностных обязанностей является тем фактором, который мотивирует их к труду и повышает уровень его производительности.

В то же время для повышения уровня производительности труда на предприятиях микро, малого и среднего бизнеса совсем нет необходимости отправлять работников в высшие учебные заведения. Собственно и особенно тратиться в данном случае нет необходимости – это вообще не наш метод решения проблем.

Для повышения уровня производительности труда необходимо и достаточно:

- 1) для каждой должности на предприятии определить точку «N», а именно:
  - обратить внимание на качество составления и актуальность нормативных документов, регламентирующих работу персонала – должностных инструкций, требований и положений;
  - в должностных инструкциях точно сформулировать и подробно описать требования к уровню знаний работников, занимающих те или иные должности, в особенности управленческие должности и должности ключевых специалистов предприятия;
  - учитывать, что важным требованием к знаниям управленца высшего и среднего звена управления является наличие у него базовых знаний экономики, менеджмента, а также умение выполнять расчёты с использованием таких популярных приложений, как Microsoft Excel, Open/Libre Office Calc, Google Таблицы и пр. Данное требование не зависит от направления бизнеса, которым он руководит;
- 2) осуществлять систематический контроль уровня знаний работников, и, в первую очередь, перспективных для предприятия работников с точки зрения возможности их перевода на ключевые (управленческие) должности на предприятии. Такой контроль лучше осуществлять с помощью периодического проведения аттестаций. Исходя из нашего собственного опыта – это очень мощный и совсем не затратный способ контроля уровня знаний работников;
- 3) осуществлять поиск и подбор работников на должности с учётом их уровня знаний и, главное, – степени отклонения этого уровня от точки «N». Ни в коем случае не завышать требования к кандидатам на должность – ориентироваться на диапазон от «B» до «B+»;



- 4) запретить на предприятии ставить работников на должности, если их уровень знаний приближается к точке «А» или к точке «С»;
- 5) организовывать (обязательно!) предварительное перед вступлением в должность или в период испытательного срока обучение работников, уровень знаний которых приближается к точке «В». Мы называем это введение в должность;
- 6) своевременно осуществлять организационные изменения с учётом состояния внутренней и внешней среды предприятия. Здесь нужно понимать, что организационная структура и функционал работников – это не навсегда, что они полностью определяются целями предприятия на рынке, ситуацией с кадрами на рынке труда, численностью и уровнем укомплектованности штата работников, и, конечно же, их уровнем знаний.  
Важной составляющей организационных изменений является упрощение слишком сложного функционала работников посредством распределения их обязанностей между несколькими работниками при условии соответствующей координации их работы. Это позволяет снизить требования к уровню знаний работников, упростить поиск работников на рынке труда;
- 7) своевременно осуществлять перевод работников, уровень знаний которых определяется точкой «В+», на более высокую должность или изменять условия их труда;
- 8) при выборе технологий для внедрения обязательно учитывать уровень знаний работников, которые будут участвовать в данном технологическом процессе. Здесь важно понимать, что внедрение тех или иных технологий на, казалось бы, похожих по своим параметрам работы предприятиях, даёт совершенно различный эффект именно потому, что у предприятий различны уровни энергии и её источников;
- 9) замкнуть цикл «Знания → Желания → Возможности → Знания →...», а именно, воспользовавшись открывшимися возможностями и приобретая, таким образом, дополнительную силу, мощь, предприятие обязательно должно часть своей энергии (своих ресурсов) направлять на повышение уровня знаний работников. В этом случае возникает *эффект синергии*, когда  $2 + 2 = 5$ .

Здесь можно обратить внимание на то, что рассмотренные способы решения проблем управления производительностью труда никак непосредственно не связаны с заработной платой персонала. Мы исходим из того, что заработная плата (цена) работника (кстати, так же, как и цена товара) в комплексе мер по повышению мотивации работников к качественному труду находится никак не на первом месте и зависит от тех организационных мероприятий, которые осуществляет руководство предприятия на пути достижения поставленных целей. Вспомним схему процесса управления: «Планирование → Организация → Мотивация → Контроль». То есть, вначале организация, а затем мотивация.

\*\*\*

**Система управления конкурентоспособностью предприятия торговли INFORT.Управление** (© INFORT Group, 1990-2022) (см. [1]) включает направление **INFORT.Консалтинг**, в рамках которого мы помогаем предприятиям микро, малого и среднего бизнеса решать указанные выше задачи организационного характера и повышать уровень знаний предпринимателей, управленцев и специалистов в сфере коммерции и маркетинга.

▪ **INFORT.Консалтинг:**

- индивидуальные консультации (дистанционно и очно) по вопросам управления;
- разработка организационной структуры и функционала работников;
- оценка личности, организации и рабочих групп на основе тестирования персонала;
- оптимизация систем обслуживания потребителей;
- обучение (дистанционно и очно) по программе «**Технологии рационального управления бизнесом**» (см. [53]):
  1. Менеджмент предприятия малого и среднего бизнеса (МСБ);
  2. Стратегический менеджмент предприятия МСБ;

3. Операционный менеджмент предприятия МСБ;
4. Управление производительностью труда на предприятиях МСБ;
5. Управление B2B-продажами сложных продуктов и услуг на предприятиях МСБ;
6. Информационные технологии в менеджменте: базы данных и аналитика руководителя в Excel (Calc).

Знания работников, их желание развиваться и добиваться успехов открывают для предприятия новые возможности, которые даже в условиях неблагоприятной внешней среды обеспечивают достижение оптимального результата, способствуют стабильному развитию и успеху бизнеса. В этом и заключается суть и фундаментальное значение **Δ-модели энергии бизнеса**.

## Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
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/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, 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. 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.
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 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/>
29. 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>.
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>.
31. 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).
32. 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).
33. 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).
34. 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).
35. 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).
36. 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).
37. 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).
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_PersonalSales.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf).
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_5thElement.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf).

40. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_StaffStructure.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf).
41. 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).
42. 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).
43. 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).
44. 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).
45. 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).
46. 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).
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPricing.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf).
48. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutManagament.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagament.pdf).
49. 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).
50. 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).
51. 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).
52. 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).
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. **INFORT.Консалтинг**: технологии рационального управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_Consulting.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf).