

Степанов Вадим Григорьевич

О психологическом тестировании, исследованиях и Исследователях

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 психологическом тестировании, исследованиях и Исследователях

Мы начали активно заниматься вопросами *психологии управления* ещё в начале 1990-х годов. Потому, что уже тогда хорошо понимали, что эффективность работы организации зависит не только и не столько от технологий, сколько от людей, применяющих эти технологии. При этом, особое внимание мы уделяли *психологическому тестированию*, считая, что тесты являются важным инструментом управления для руководителя – *лица принимающего решения* (ЛПР).

Тестирование персонала – отличный способ для ЛПР:

1. понять *особенности личности* своих работников, чтобы обеспечить максимальную отдачу от их труда. Тесты для *диагностики личности* целесообразно использовать, в первую очередь, при приёме человека на работу и в период его вхождения в должность;
2. своевременно выявлять *неформальных лидеров*, определять их тип, направленность и степень влияния на работников (см. [25]);
3. оценивать *стили управления* работников-управленцев организации для своевременной корректировки их поведения по отношению к своим подчинённым (см. [25]);
4. систематически оценивать ситуацию, сложившуюся в трудовом коллективе, *уровень организации и мотивации труда*, качество управления текущими задачами, для своевременного выявления возникающих конфликтов и устранения «узких мест» в системе управления организацией.
5. оценить *уровень интеллекта* работников. Тестирование умственного развития работников имеет смысл осуществлять на этапе собеседования с ними при приёме на работу, в организациях, выполняющих работы или оказывающих услуги интеллектуального характера, а также в организациях торговли, в которых применяются методы продаж, предполагающие индивидуальное обслуживание покупателей – личные продажи (см. [39]).

Учитывая ситуацию, сложившуюся сейчас на рынке труда с дефицитом кадров, это может показаться бессмысленным. Однако, даже если нет альтернативы, всё же лучше сразу понимать, какого работника принимаешь в организацию, и какие действия необходимо предпринять, чтобы обеспечить максимальную производительность его труда. Кроме того, можно только представить, сколько теряет коммерческая организация от интеллектуальной ограниченности (глупости) и косноязычия своего персонала в процессе их взаимодействия с потребителями.

Таким образом, *психологическое тестирование является необходимым инструментом управления, а, точнее, – контроля взаимоотношений* в трудовом коллективе, эффективности организации и мотивации труда, оценки личных качеств работников.

Важным фактором успешного применения инструмента психологического тестирования в системе управления организацией является автоматизация данного процесса. *Компьютерное тестирование* позволяет руководителю своевременно и без проблем получать необходимую информацию для принятия решений по указанным выше вопросам управления.

В то же время, использование многих известных и вполне надёжных и валидных (обоснованных) методик тестирования в организации требует наличия собственного или приглашённого психолога, который смог бы правильно интерпретировать получаемые результаты. Поэтому, помимо автоматизации, *требуется подбирать такие методики тестирования, которые позволяли бы получать*

информацию не только объективную, но и понятную ЛПР, не обладающему знаниями психологии. Хотя, конечно, никто не отменял необходимость знания ЛПР основ психологии управления.

Также, необходимо учитывать, что большинство используемых в управлении тестов, так или иначе, но затрагивают интересы работников, так как направлены на выявление их личных и профессиональных качеств, отношения к тем или иным аспектам трудовой деятельности в организации, взаимоотношений, складывающихся со своими коллегами и начальством. Поэтому, важным требованием является *анонимность процедуры компьютерного тестирования*, которая должна обеспечиваться как организационно, так и на программном уровне. Только в этом случае ЛПР сможет получить объективную информацию для принятия, часто, непростых решений.

С учётом всех этих требований, начиная с 1993 года, нами было разработано несколько десятков тестов для решения указанных выше задач контроля. Наиболее значимые для использования в организациях тесты включены в **комплекс тестов INFORT.Персонал: организация и мотивация** (© **INFORT Group, 1993-2025**). Ниже представлены некоторые из них.

С целью контроля организации и мотивации труда работников, в 1998 году нами был разработан тест **INFORT.Персонал: интегральная оценка уровня организации и мотивации труда** (см. [68]). Компьютерное тестирование работников осуществляется в разрезе рабочих групп.

Результаты тестирования позволяют ЛПР оценить:

1. *Эффективность организационной структуры, организации управления и дисциплины труда*: наличие «барьеров» организационного характера – неэффективных взаимосвязей между подразделениями, неправильное распределение прав и обязанностей между работниками и пр.; качество трудовой дисциплины; знание работниками своих обязанностей и распределение обязанностей между ними; качество управления текущими задачами.
2. *Гигиенические факторы труда*: физические условия труда, обустройство рабочего места, уровень заработной платы, ожидание справедливого вознаграждения, взаимоотношения в коллективе и со своим начальником.
3. *Стимулирующие факторы труда*: поощрение начальником инициативы и самостоятельности подчиненных; соответствие «человек - должность», интерес к работе; возможность самореализации и продвижения по службе; участие в управлении; психологическое состояние работника.

Гигиенические и стимулирующие факторы труда *двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга*, а также, *теория иерархии (пирамида) потребностей А. Маслоу* и объединяющая их **Δ -модель (треугольник) мотивации на основе потребностей**, © **INFORT Group, 1993-2025**, были рассмотрены в статье «О потребностях и производительности труда» (см. [33])

Если в организации не решаются важные задачи, рабочие процессы превращаются просто в процессы без результата, если есть проблемы с трудовой и исполнительской дисциплиной, если атмосфера в трудовом коллективе достаточно напряжена, то «ищите лидеров».

В любом трудовом коллективе присутствуют рядовые работники, которые в той или иной форме оказывают заметное влияние на своих коллег. Это – *неформальные лидеры*. И, чем слабее руководитель (*формальный лидер*) в плане своих личных качеств и профессиональных компетенций, тем сильнее будет влияние неформальных лидеров на рабочую группу. И тем, как правило, менее эффективными будут рабочие процессы, в которых участвуют входящие в эту группу работники.

Потому, что, во-первых, любой группе людей, объединённых общей целью, для достижения этой цели, обязательно требуется лидер. И если формальный лидер слаб, как лидер, то «вакуум лидерства» обязательно заполнит кто-то другой или другие. А, во-вторых, как мы уже неоднократно отмечали, личные интересы работников, интересы рабочих групп и интересы организации, как правило, не совпадают. Поэтому, неформальные лидеры, так или иначе, влияя на своих коллег, будут действовать, в первую очередь, в своих интересах и, часто, совсем не в интересах своих рабочих групп и организации в целом (см. [16], [25], [50], [54]).

С другой стороны, нередко ситуации, когда на начальном этапе работы в организации неформальные лидеры действительно приносят пользу своей рабочей группе, помогая коллегам и её руководителю решать поставленные задачи. Однако, если организация «не замечает» своих лидеров, то они, как правило, либо начинают действовать вразрез интересам организации, либо уходят в другие организации, в которых их лидерские качества смогут оценить по достоинству.

Следовательно, важнейшей управленческой задачей руководителя любой организации, направленной на повышение производительности труда, является контроль лидерства – выявление неформальных лидеров в рабочих группах, оценка лидерских качеств формальных лидеров и выполнение необходимых корректирующих действий, а именно:

- проведение соответствующих деловых бесед с формальными лидерами, содействие повышению их профессиональных компетенций, как управленцев и специалистов в своей области;
- отстранение руководителей рабочих групп от управления своими трудовыми коллективами, если по своим личным качествам, профессиональным знаниям и опыту, они не соответствуют занимаемой должности;
- расширение функционала неформальных лидеров, перевод их на руководящие должности, если их влияние на работников носит конструктивный для организации характер;
- увольнение неформальных лидеров в случае, если они своими действиями создают неблагоприятную обстановку в трудовом коллективе.

Контроль лидерства можно осуществлять двумя основными способами:

- 1) посредством *социального доказательства* – собирая сведения о работниках, ориентируясь на мнения своих заместителей (помощников) о руководителях рабочих групп, и на мнения руководителей рабочих групп о своих подчинённых;
- 2) посредством психологического тестирования работников.

Как можно догадаться, второй способ даст руководителю более объективную картину происходящего в рабочих группах его организации, нежели использование метода «шу-шу-шу», так как во всех случаях подобные сведения чаще всего будут носить закрытый характер.

Тест **INFORT.Персонал: социометрический EmBI-анализ рабочих групп** (см. [69]) предназначен для контроля лидерства в организации, а именно:

- 1) выявления *эмоциональных (Em)*, *деловых (B)* и *информационных (I)* неформальных лидеров;
- 2) оценки лидерских качеств формальных лидеров;
- 3) оценки соответствия формальных и неформальных статусов работников;
- 4) оценки уровня EmBI-коммуникаций и взаимоотношений в рабочей группе,

с целью устранения «узких» мест в работе с персоналом и повышения производительности труда.

Тест был разработан в 1999 году, и предназначался для тестирования работников организаций. В 2009 году он был адаптирован для использования в учебных заведениях. В разработке этой версии теста и его практического применения, активное участие приняли наши студенты Тульского филиала РГТЭУ. Основанная на результатах тестирования студентов научная работа «О некоторых проблемах формального и неформального лидерства в ВУЗах: методика EmBI» была представлена на XVII Международной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов – 2010». В проводимом (в рамках конференции) действительно международном конкурсе научных работ по направлению «Менеджмент» в Высшей школе бизнеса МГУ работа заняла первое место.

В последующие годы тест был доработан и дополнен показателями, необходимыми для оценки не только лидерских качеств работников и взаимосвязей между ними, но и общей психологической ситуации, складывающейся в рабочих группах организации.

Атмосфера, сложившаяся в трудовом коллективе организации, наличие в ней неформальных лидеров и степень их влияния на своих коллег, напрямую зависят от *стиля управления* рабочими группами. Напомним, что *стиль управления* – это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим подчинённым для оказания на них влияния и побуждения к достижению поставленных перед рабочей группой целей.

В статье «О Δ -моделях управления производительностью труда» (см. [25]) было выделено три стационарных стиля, которые используют управленцы на местах, и которые образуют *треугольник WHE-стилей управления*.

1. «Внимание к работе» (W-стиль) – внимание к результатам труда без особого внимания к человеческим отношениям;
2. «Внимание к человеку» (H-стиль) – внимание к человеческим отношениям, часто, в ущерб результатам труда;
3. «Внимание к производительности труда» (E-стиль) – внимание к отношениям в трудовом коллективе и уровню мотивации работников, как факторам, прямо влияющим на производительность и результаты труда.

Использование первых двух стилей управления рабочими группами не требуют от их руководителей каких-либо специальных знаний методов управления в целом, и психологии управления, в частности. Эти стили поведения начальников по отношению к своим подчинённым применяются с незапамятных времён.

В статье «О правом пути развития бизнеса» (см. [46]) мы отмечали, что W-стиль в некоторой степени соответствует *автократичному* (авторитарному, директивному, командно-административному), H-стиль – *либеральному*, а E-стиль – *демократичному* стилям управления. Эти термины используются в теории менеджмента. Однако такое соответствие не является абсолютным.

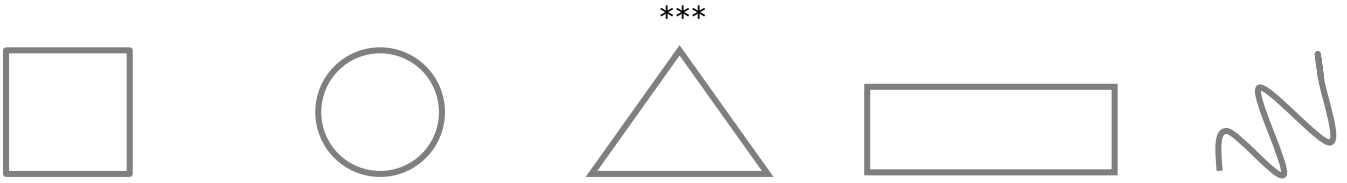
Автократичный и либеральный стили управления связаны, в первую очередь, с фактором фундаментального характера – *бюрократией*, как формой управления организацией. Другими факторами являются личные качества руководителя, его отношение к людям в целом, и своим работникам в частности, а также уровень его профессиональных компетенций (о теориях X и Y см. [46]).

В условиях бюрократии отлично приживаются, как автократичный, так и либеральный стили управления людьми. Уверенный в себе и жёсткий по характеру руководитель, скорее всего, будет ориентироваться на автократичный стиль управления своей рабочей группой. При этом, он может не обладать необходимыми знаниями и умениями, но просто не понимает этого, и поэтому уверенно командует. Если же руководитель не обладает лидерскими качествами, а также необходимыми знаниями и опытом, понимает это и (поэтому) не уверен в себе, то, очевидно, он будет придерживаться либерального стиля управления рабочей группой.

Для использования E- (демократичного) стиля управления рабочей группой от её руководителя, помимо соответствующих личных качеств и отношения к людям (теория Y), требуются знания принципов и методов управления рабочими процессами и хотя бы основ психологии управления. Особенно в условиях, когда рациональная бюрократия в организации начинает уже перерастать в *бюрократизм* (см. [46]).

В отличие от указанных выше классических стилей управления, WHE-стили носят динамичный характер и могут использоваться руководителем в зависимости от сложившейся ситуации. Например, хотя E- (демократичный) стиль управления рабочей группой, в целом, обеспечивает наилучшие показатели труда, но не во всех ситуациях он может обеспечить достижение поставленных перед рабочей группой целей. В критических ситуациях, когда необходимо быстро решить ту или иную задачу, руководителю лучше использовать W- (автократичный) стиль управления.

Тест **INFORT.Персонал: оценка WHE-стиля управления рабочей группой** (см. [70]) был разработан в 2005 году и предназначен для оценки руководителем организации стационарных WHE-стилей управления, которые используют руководители рабочих групп (подразделений организации) с целью выявления и устранения «узких» мест в работе с персоналом. Тестирование работников осуществляется в разрезе рабочих групп.



Квадрат, круг, треугольник, прямоугольник, зигзаг – фигуры, соответствующие определённым психотипам людей. Каждая из них характеризует определённый тип личности и особенности поведения человека. Эта идея лежит в основе системы диагностики личности, называемой *психогеометрией*, создателем которой в конце 1970-х гг. стала американский социальный психолог Сюзан Деллингер (Susan Dellinger).

Наибольшую популярность среди управленцев и HR-специалистов получил разработанный С. Деллингер *психогеометрический тест диагностики личности*, который был впервые опубликован в 1989 году. Компьютерную версию теста **INFORT.Персонал: психогеометрический тест диагностики личности Сюзан Деллингер** мы разработали в 2005 году (см. [71]).

Тест может пригодиться руководителю организации на этапе отбора кандидатов на ту или иную должность, при приёме на работу. Понятно, что всё зависит от характера труда и должности, на которую претендует человек. Но, как мы уже отмечали ранее, если работа предполагает тесное взаимодействие с людьми (управление, обучение, коммерция, любая командная работа), то очень важно вовремя понять, какого работника ты в результате получаешь. Потому, что для людей определённых психотипов, нежелательно заниматься, например, такими видами деятельности, как управление или личные продажи, а иногда и просто работать в команде, если решение поставленной задачи в значительной степени зависит от слаженности командных действий.

Мы адаптировали тест С. Деллингер для психологической оценки рабочих групп с целью получения их общего психологического портрета. Это необходимо для выявления и устранения «узких» мест, возникающих в процессе коммуникаций между работниками. Соответственно, для такой оценки нами были разработан набор групповых показателей.

Кроме того, мы реализовали версию теста «для тех, кто Продаёт» – занимается активными личными розничными и корпоративными продажами. Различие между версиями – в описательной части: в версии теста «для тех, кто Продаёт», акцент делается на особенностях характера и поведения человека, как потенциального покупателя, клиента или делового партнёра.

И в заключение нашего обзора психологических тестов, представим *школьный тест умственного развития (ШТУР)*, который был разработан в Научно-исследовательском институте общей и педагогической психологии АПН СССР, то есть ещё в советское время, и предназначен для тестирования умственного развития учащихся 7-9 классов (с учётом современной 11-летней школы).

Первую компьютерную версию этого теста мы разработали в 1993 г. для конкурсного отбора учащихся средних школ в Лицей №1 на Пушкинской г. Тулы. И на протяжении нескольких лет тест успешно использовался именно для этой цели. Однако, в 1995 году мы попробовали протестировать взрослых людей – преподавателей и студентов ВУЗа, а затем работников различных организаций. И поняли, что ШТУР следует переименовать в ТУР...

Тест очень интересен по набору заданий, и позволяет получить вполне объективную оценку умственного развития, как школьника, так и уже взрослого человека. Мы реализовали компьютерные версии теста для индивидуального и группового тестирования. **INFORT.Персонал: тест умственного развития** – версия теста для индивидуального тестирования (см. [67]).

Представленные выше тесты предназначены для использования в управлении, прежде всего, руководителями высшего звена управления организацией – лицами, принимающими решения не только по вопросам управления производительностью труда, но и развития организации в целом. Потому, что *психологические тесты позволяют руководителю выполнять очень важную работу – осуществлять исследования.*

В условиях рынка, руководителю высшего звена управления необходимо быть не только

- *Предпринимателем*, в смысле непрерывного поиска новых возможностей для развития своей организации, способов повышения эффективности её деятельности и, как следствие, конкурентоспособности на рынке, и
- *Управленцем*, в смысле деятельности, направленной на обеспечение устойчивого развития организации и достижение поставленных целей, но и
- *Исследователем*.



На рисунке 1 представлена **Δ-модель (треугольник) ролей руководителя высшего звена управления организацией** (© INFORT Group, 1990-2025).

Современный мир динамичен. Ситуация внутри и вокруг организации постоянно меняется. И эти изменения требуют своего контроля – учёта и анализа (оценки, прогнозирования, нахождения оптимального решения). Иначе просто невозможно ни что-либо предпринимать, ни каким-либо образом управлять.

Лицу, принимающему решения на высшем, институциональном уровне, требуется постоянно исследовать:

- *внешнюю среду организации* – территорию продаж своих товаров, работ, услуг, а именно: ёмкость территории и потребительские предпочтения; ассортимент, цены и активности своих конкурентов; предложения поставщиков, финансово-кредитных организаций, рекламных и консалтинговых компаний, кадровых агентств и прочих контрагентов;
- *внутреннюю среду организации* – уровень квалификации работников, распределение нагрузки на персонал в различные периоды времени, эффективность деловых коммуникаций, уровень дисциплины и мотивации труда, общую атмосферу, сложившуюся в трудовом коллективе и влияние на неё, как формальных (через стили управления), так и неформальных лидеров.

Все перечисленные элементы внешней и внутренней среды организации – это факторы, которые прямо влияют на её конкурентоспособность. Следовательно, они требуют своего постоянного исследования для своевременного получения максимально полной и достоверной информации, не-

обходимой для принятия оптимальных решений. Иначе, в своей организации руководитель всегда будет только должностным лицом, но не лицом, принимающим решения.

Таким образом, постоянное нахождение ЛПР в роли Исследователя создаёт основу для того, чтобы он был успешным Предпринимателем и эффективным (в хорошем смысле этого слова) Управленцем.

Ранее, в статьях (см. [5], [36], [44]), мы обсуждали вопросы исследования внешней среды организации, то есть маркетинговые исследования. И, при этом, всегда отмечали, что исследование – это не подвиг, совершаемый руководителем организации только в том случае, когда уже налицо серьёзная проблема и возникает устойчивое понимание того, что «явно что-то не так в нашем королевстве».

Исследование – это аналитическая задача контроля. Поэтому, как и контроль в целом, любое исследование должно быть *системным* (встроенным в систему управления), *систематическим* и *экономичным* (а это зависит от применяемой технологии). Только в этом случае, исследование будет эффективным, а контроль – *качественным* (см. [29]).

В частности, психологическое тестирование направлено на исследование влияния человеческого фактора на деятельность организации с целью повышения производительности труда, и, являясь инструментом контроля, также, должно удовлетворять всем вышеуказанным требованиям.

Отметим ещё несколько деталей, связанных с *Δ-моделью ролей руководителя*. Как уже было отмечено выше, Исследователь – роль, характерная именно для управленцев высшего звена.

Исследование – это работа, которая, чаще всего, будет восприниматься персоналом организации, как дополнительная. Соответственно, работники будут противопоставлять её своим основным функциям операционного характера. Такое отношение к исследованиям, как правило, характерно для большинства работников. И это вполне понятно – их принимали на работу, чтобы они выполняли, в первую очередь, стандартные функциональные обязанности, соответствующие их должности и профессиональной квалификации. А исследование – это, вообще говоря, нестандартная работа, которая требует от её исполнителей дополнительных трудозатрат. И, конечно, не всем это нравится (или, точнее, всем это не нравится).

Кроме того, чтобы исследование носило системный характер, то есть было встроено в систему управления организацией, необходимы определённые полномочия, которых у управленцев среднего и, тем более, низового звена может и не быть.

Поэтому, любое исследование, как задача управления, должно внедряться «сверху-вниз», и обязательно быть интегрировано в систему управления организацией. Только в этом случае оно будет соответствовать требованиям систематичности и экономичности. И только в этом случае исследование станет для персонала стандартным рабочим процессом – работой операционного характера. А всего этого можно добиться, только если руководитель – Исследователь, и для него исследования различных аспектов деятельности его организации являются вполне естественными процессами рабочего характера.

В то же время, если руководителя «пока всё устраивает» и он не готов ничего предпринимать, если руководитель привык принимать решения «на глазок», потому что «большой опыт работы», или, наоборот, если старается не принимать важных решений даже после многочасовых обсуждений, потому, что «надо ещё подумать...», то чего же ему исследовать? Такой руководитель даже не будет осознавать этой своей роли.

Здесь всё просто: потребность быть Исследователем у руководителя возникает только в том случае, если он стремится быть Предпринимателем и Управленцем (всё – с большой буквы). Потому, что только в этом случае ему постоянно необходима актуальная информация для принятия решений на рациональной основе. Именно поэтому, представленный на рисунке 1, *треугольник ролей руководителя* является правильным, что означает равную значимость ролей, а стрелки указывают на их взаимосвязь.

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. О пятом элементе. [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_AboutMResearchesAndExpertScores.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], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutEffects&MethodsOfInfluence.pdf.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

63. 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.
64. 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.
65. 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**

66. **INFORT.Персонал: тест Струпа**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_StroopTest.xlsm.
67. **INFORT.Персонал: тест умственного развития**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_MDT.xlsm.
68. **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.
69. **INFORT.Персонал: социометрический EmBI-анализ рабочих групп**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EmBI.xlsm.
70. **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.

71. **INFORT.Персонал: психогеомерический тест диагностики личности Сьюзен Деллингер**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_DellingerTest.xlsm.

Монографии INFORT Group

72. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_1.pdf.
73. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_2.pdf.
74. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
75. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
76. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_3.pdf.
77. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_4.pdf.
78. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_5.pdf.
79. 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. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_6.pdf.
80. 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. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_7.pdf.

Книги и статьи INFORT Group

81. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
82. 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.
83. 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.
84. 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.
85. 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.
86. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
87. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
88. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
89. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
90. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.

91. 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.
92. 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.
93. 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.
94. 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.
95. 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.
96. 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.
97. 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/>
98. 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/>
99. 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/>
100. 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>.
101. 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>.
102. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
103. 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.
104. 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.