



Степанов Вадим Григорьевич

Об организационной структуре

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svq@infort-group.ru

Об организационной структуре

Бывает странно слышать, когда на предложение привести организационную структуру в соответствии с поставленными целями и задачами, руководитель организации отвечает: «У нас так принято...», «Он всегда подчинялся...», «У нас никогда такого не было...». Странно потому, что эти выражения совсем не совместимы с понятием *организационная структура*.

Организационная структура динамична – эта аксиома, которая следует из схемы циклического процесса управления: планирование → организация → мотивация → контроль →....

Организационная структура является результатом:

1. определения *полномочий* работников и зон их *ответственности* за результат,
2. создания *вертикальных и горизонтальных деловых коммуникаций* между работниками и рабочими группами,

в соответствии с теми *целями и задачами*, которые стоят перед организацией, и которые выражаются в *планах* её деятельности (см. [46]). Тогда, очевидно, что изменение планов (целей и задач) должно приводить к изменению и организационной структуры, если оказывается, что такое соответствие нарушено.

Вот мнение по этому поводу Фрэнка Тейлора Кэри, председателя правления и генерального директора компании IBM (1973-1983 гг.): «Мы меняли и меняем структуру каждые несколько лет – меняем процедуры, утверждения решений и т. д. и т. п. Если структуру не менять, ей угрожает опасность. Мы меняем организационную структуру не потому, что нам так нравится; мы меняем её потому, что меняются стоящие перед нами проблемы, а, следовательно, и пути их решения должны быть другими. Регулярные реорганизации выбивают бюрократа из колеи как раз в тот момент, когда ему кажется, что впереди лежит наезженная дорога. Они позволяют относительно безболезненно избавляться от тех руководителей, которые уже, судя по всему, достигли своего уровня некомпетентности» (см. [47]).

Фрэнк Т. Кэри руководил IBM в те годы, когда компания, которая выпускала только большие ЭВМ (мейнфреймы), сумела вовремя оценить перспективы развития микрокомпьютерных технологий и перестроить свой бизнес. Во второй половине 1970-х годов IBM начала сотрудничать с тогда ещё малоизвестными компаниями Intel и Microsoft. В результате, уже в 1981 году компания организовала серийный выпуск своего первого персонального компьютера – легендарного IBM PC на базе процессора Intel с операционной системой MS-DOS.

В данном случае, ошибкой было бы считать, что периодическая реорганизация характерна только для крупных компаний, а у предприятий малого и среднего бизнеса такой потребности нет. Необходимость организационных изменений определяется планами (целями и задачами) организации, а не её размером или спецификой деятельности.

Для того, чтобы понять, в какой степени организационная структура влияет на эффективность всей системы управления организацией, приведём характерный пример.

Мы часто сталкиваемся с тем, что на предприятиях торговли (и не только торговли) Маркетинг организационно расчленён и подчинён: за отдельные *5P-инструменты маркетинга* (1.Ассортимент, 2.Цены, 3.Место продвижения, 4.Методы продвижения, 5.Персонал) отвечают подразделения, основным функционалом которых является решение далеко не маркетинговых задач. Это могут быть коммерческая служба, отдел продаж, отдел закупок или даже финансовый отдел, которые помимо

своих основных задач, занимаются ассортиментом, ценообразованием, заказом рекламы, организацией промо-акций и пр.

Некоторые руководители считают, что подобное «расчленение-подчинение» имеет смысл. Однако, в таком случае, значимость Маркетинга, как *ключевого элемента системы продвижения*, автоматически нивелируется: Маркетинг начинает носить *обслуживающий* характер, так как соответствующие подразделения *занимаются использованием 5P-инструментов маркетинга для решения своих немаркетинговых задач*.

Когда мы начинаем работать с предприятием торговли, мы всегда ведём речь о *полноценном Маркетинге*, и выстраиваем *систему управления продвижением* в соответствии с нашей *концепцией последовательного управления*: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки», © **INFORT Group, 2009-2025** (см. [31], [47]). В этой схеме Маркетинг не расчленяется и не подчиняется, а играет ключевую роль в процессе продвижения, управляя 5P-инструментами для достижения целей предприятия на своей территории продаж.

В рамках Маркетинга решаются задачи:

- выбора стратегии продвижения предприятия на территории продаж;
- определения оптимального, соответствующего спросу, состава и структуры ассортимента;
- оптимального ценообразования;
- выбора оптимальных каналов дистрибуции и месторасположения точек продаж;
- бюджетирования и организации рекламных кампаний и стимулирования продаж;
- мотивации и обучения участвующего в продвижении персонала.

Естественно, что конкретный набор 5P-инструментов маркетинга, объём и характер их использования, зависят от размера и специфики деятельности предприятия. Но, во всех случаях, «расчлeнённый-подчинённый» Маркетинг – это нонсенс.

Организационная структура с «расчлeнённым-подчинённым» Маркетингом приводит ко многим проблемам в системе управления продвижением. Связано это, в первую очередь, с тем, что *Маркетинг генерирует расходы, а Продажи – доходы* предприятия.

Поясним это, и вначале напомним, что *критерий эффективности (отдачи от) маркетинга* (Return On Marketing, ROM) задаётся формулой:

$$\text{Эффективность маркетинга} = \text{Доходы от продаж} : \text{Расходы на маркетинг} \rightarrow \max, \quad (1)$$

где *Расходы на маркетинг* включают не только расходы на рекламу, промоутеров, рекламные материалы, бейджики для продавцов и пр., но и предоставляемые покупателям скидки, расходы на обучение торгового персонала и прочие расходы, связанные с 5P-инструментами маркетинга.

А теперь об интересах, мотивах и поведении *лиц, принимающих решения* (ЛПР) на предприятии по вопросам продвижения....

В чём заключается интерес и мотивация *ЛПР, ответственного за продажи* (ЛПРП) – начальника отдела продаж, коммерческого директора и пр.? Правильно, как можно больше продавать, чтобы выполнять и перевыполнять планы продаж, которые ставятся ему руководством предприятия. А для этого ему нужны 5P-инструменты маркетинга, каждый из которых генерирует расходы.

Однако, ЛПРП нужно продавать не только как можно больше, но ещё и как можно проще. Для этого ему требуется самое лучшее место для продаж, ассортимент товаров высокого спроса, привлекательные для потребителей цены, активная реклама, промо-акции, большие скидки, выгодные для покупателей условия приобретения, квалифицированный торговый персонал.

Высокие требования, предъявляемые к 5P-инструментам маркетинга, означают и высокие маркетинговые расходы. Поэтому, если инструменты маркетинга находятся в подчинении ЛПРП, то можно утверждать: чтобы больше и легче продавать, ЛПРП будет стремиться максимально использовать эти инструменты в интересах своей рабочей группы и в своих личных интересах, и тогда какой-либо *мотивации* сокращать маркетинговые расходы у него не будет. Соответственно, с его стороны не будет и должного *контроля* расходования средств на маркетинг.

ЛПРП будет, так или иначе, стремиться увеличивать эти расходы, чтобы добиться основного результата – дохода от продаж, за который ЛПРП отвечает в первую очередь. Но, такое его *поведение* будет неблагоприятно сказываться на эффективности маркетинга предприятия.

Ещё более странная ситуация возникает, когда те или иные инструменты маркетинга находятся в подчинении у *ЛПР, ответственного за закупки* (ЛПРЗ). Очень сложно объяснить, как в этом случае можно обеспечить эффективность применения 5P-инструментов, если ЛПРЗ отвечает за маркетинг (расходы), но не за результаты продаж (доходы). Тогда, критерий (1) для него вообще ничего не значит.

ЛПРЗ будет стремиться сформировать такой комплекс маркетинга (ассортимент товаров, систему ценообразования, принципы выбора поставщиков и требования к ним в плане pushing sales и пр.), чтобы обеспечить эффективность именно закупок, за которые ЛПРЗ отвечает – в этом заключается интерес его рабочей группы и его личный интерес. И, это вполне естественно. Однако, такой маркетинг (расходы) может не соответствовать возможностям продаж (доходам). В результате, использование 5P-инструментов в интересах закупок, также, будет негативно влиять на эффективность маркетинга и, как следствие, мало отвечать интересам предприятия.

Очевидно, что при всех вариантах организационной структуры с «расчленённым-подчинённым» Маркетингом, наиболее мотивированным в плане контроля маркетинговых расходов для обеспечения эффективности маркетинга может и должен быть только *руководитель предприятия* (ЛПР!). А теперь зададимся вопросом, на основе какого критерия руководитель будет оценивать эффективность маркетинга? Правильно, в подавляющем большинстве случаев, на основе критерия:

$$\text{Доля расходов на маркетинг} = \text{Расходы на маркетинг} : \text{Доходы от продаж} \rightarrow \min \quad (2)$$

Потому, что использование такого критерия психологически комфортно для руководителя, выражающего интересы своего предприятия. Действительно, чем меньше доля расходов на маркетинг в доходах предприятия, тем выше эффективность маркетинга, и тем лучше для его предприятия.

Отлично! Однако, в отличие от критерия (1), который *прямо* оценивает эффективность маркетинга, критерий (2) позволяет дать оценку эффективности только *косвенно*, и создаёт совсем иную мотивацию у ЛПР!, *направленную на сокращение маркетинговых расходов, а не на увеличение отдачи от них*. Но, это априори создаёт основу:

1. *для ограничений в выборе ЛПР! стратегии поведения предприятия на территории продаж*. В условиях конкуренции предприятию необходимо проявлять определённую *агрессию*, требующую соответствующих маркетинговых расходов, которые ЛПР!, явно или неявно, но будет ограничивать;
2. *для конфликтов в трудовом коллективе*. Организационная структура с «расчленённым-подчинённым» Маркетингом порождает конфликт интересов предприятия и интересов рабочих групп (и личных интересов работников). Интерес предприятия (ЛПР!) заключается в выполнении планов с минимальными расходами на маркетинг. В то же время, работники (ЛПРП, ЛПРЗ,...) будут недовольны такими расходами, которые ограничивают их возможности по выполнению поставленных перед ними планов. *И это недовольство будет сказываться на уровне их мотивации к труду и выполнению этих планов*.

И ещё одна немаловажная и неприятная деталь. Организационная структура с «расчленённым-подчинённым» Маркетингом требует создания лишних горизонтальных связей между рабочими группами, отвечающими за различные 5P-инструменты маркетинга, и лишних вертикальных связей «начальник-подчинённый» (уровней управления), что, очевидно, только *усложняет планирование и контроль маркетинговых решений и соответствующих расходов*.

Организационная структура с «расчленённым-подчинённым» Маркетингом всегда будет приводить к проблемам с организацией рабочих процессов, мотивацией и контролем труда, к невыполнению планов, к снижению эффективности управления в целом. Тогда, очевидным решением проблемы является:

1. «Объединение» – вывод Маркетинга из-под тех подразделений предприятия, которые, по определению, должны подчиняться маркетинговым решениям, и *объединение* всех 5P-инструментов в единый комплекс;

2. «Отделение» – создание отдельной структурной единицы, пусть даже состоящей из одного работника, которая будет управлять комплексом маркетинга 5P и находиться в непосредственном подчинении руководителя предприятия.

Подведём итоги:

1. Организационная структура динамична, и должна соответствовать тем планам (целям и задачам), которые стоят перед организацией на текущем этапе её развития.
2. Организационная структура самым непосредственным образом влияет на эффективность управления организацией: планирование → организацию → мотивацию → контроль рабочих процессов.
3. Внедрение в организации технологий управления даже локального характера приводит к изменениям в системе её управления, которые, также, затрагивают и организацию соответствующих рабочих процессов: функционал работников, вертикальные и горизонтальные коммуникации между работниками и рабочими группами. Это означает, что *внедрение технологий управления требует изменения организационной структуры*.
Внедрение же технологий управления без необходимых организационных изменений, либо не приводит к желаемым результатам, либо результаты достигаются за счёт гораздо больших затрат ресурсов предприятия, чем это требуется.
4. Организационная структура с «расчленённым-подчинённым» Маркетингом заметно снижает эффективность маркетинга предприятия и, как следствие, эффективность системы управления продвижением в целом. Решение проблемы заключается в «объединении-отделении» Маркетинга.

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.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

64. 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.
65. 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.
66. 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**

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

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

Монографии **INFORT Group**

73. 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.
74. 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.
75. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
76. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
77. 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.
78. 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.
79. 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.
80. 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.
81. 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**

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

91. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
92. 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.
93. 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.
94. 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.
95. 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.
96. 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.
97. 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.
98. 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/>
99. 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/>
100. 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/>
101. 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>.
102. 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>.
103. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
104. 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.
105. 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.