



**Прибыль**

**Степанов Вадим Григорьевич**

**О словах**

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

### О словах

В маркетинге, когда говорят о рекламных *слоганах* – фразах, выражающих главную мысль, которую требуется донести до потребителей, используют выражение «слова,двигающие продажи». В менеджменте к таким словам, которые двигают не только продажи, но и бизнес в целом, можно отнести *цитаты* известных людей от бизнеса, культуры и искусства, общественных и государственных деятелей.

Авторы публикаций по менеджменту часто используют цитаты, например, в качестве *эпиграфов*, для подкрепления авторитетом собственных идей. Некоторые цитаты настолько популярны, что приобретают характер *афоризмов*, например: «Из всех специалистов только экономисты могут обеспечить себе прекрасную жизнь, ни разу не оказавшись правыми на протяжении всей своей профессиональной деятельности».

Эффектные цитаты помогают не только авторам лаконично выразить идею излагаемого материала, но и читателям сделать определённые выводы и, в некоторых случаях, даже стимулируют их к тем или иным действиям. К примеру, известный афоризм: «Компания, которая меняет символы, не меняя сущности управленческого поведения, в результате лишь умножает число цинично настроенных сотрудников» или китайская мудрость: «Человек без улыбки не должен открывать лавку», или высказывание известного врача-психолога Ганса Селье, изучавшего стресс и его влияние на организм человека: «Не доброта, а слабость и чувство неловкости удерживают нас в большинстве случаев от увольнения человека, явно непригодного для дела и отравляющего общую атмосферу», очевидно, могут помочь руководителю поразмыслить над теми или иными аспектами, как своей работы, так и работы своей организации в целом.

В то же время, некоторые хорошо известные и, на первый взгляд, вполне логичные цитаты заставляют задуматься над тем, во-первых, насколько они верны, а, во-вторых, не создадут ли они проблемы организации, если воспользоваться заложенными в них идеями ведения бизнеса.

Приведём примеры. Причём, выберем для этого цитаты известных предпринимателей, добившихся больших успехов в своём деле.

Итак, цитата американского бизнесмена Курта Карлсона: «Первые пять дней недели, с понедельника по пятницу, вам следует работать, чтобы не отстать от конкурентов. А вот по субботам и воскресеньям вам надо стараться их обойти».

*Курт (Кёртис) Лерой Карлсон* – основатель частной компании Carlson и известной международной гостиничной компании Radisson Hotel Group. Родился в 1914 году в США, в семье шведско-датских иммигрантов. В 1937 году, получив степень бакалавра по экономике, начал свою карьеру в компании Procter & Gamble, затем создал свою компанию и стал первым предпринимателем, который разработал программу лояльности для продуктовой сети посредством выпуска торговых марок.

Для справки: *торговые марки* (trading stamp) – бумажные марки (купоны, талоны), имеющие небольшую денежную стоимость, которые розничные торговцы в Соединённых Штатах, Канаде и Великобритании уже с конца XIX выдавали своим покупателям в рамках программ лояльности. Торговые марки предназначались для накопления и затем обменивались на различные товары – личные вещи, товары для дома, игрушки, мебель и пр. Торговые марки, фактически, предшествовали современным программам лояльности на основе дисконтных карт и онлайн-программ.

В 1960 году Карлсон приобрёл отель Radisson в Миннеаполисе (США) и превратил его в национальную сеть. А вообще, за свою жизнь Курт Карлсон приобрёл сотни предприятий гостиничного бизнеса. Его именем названа Школа менеджмента при университете Миннесоты, которой он одновременно пожертвовал 25 млн. долларов. Курт Карлсон стал обладателем медали Шведской ко-

ролевской академии наук и ряда премий, в том числе премии Американской академии достижений (1977), премии «Шведско-американец года» (1981) и пр.

Таким образом, речь идёт о выдающимся бизнесмене, человеке «self-made». Но, вернёмся к его цитате. Приведённое выше обращение к своему персоналу, очевидно, есть отражение его мыслей и его подхода к работе. Это обращение – лозунг целеустремлённого предпринимателя, выражающее его интересы и, как следствие, интересы его компании. Однако, мы уже неоднократно отмечали в ряде статей (см., например, [50], [54]), что *интересы организации* могут совсем не совпадать с *личными интересами работников* и *интересами рабочих групп*.

«Почему я должен пахать с понедельника по воскресенье, чтобы обойти конкурентов? Вам нужно – вы и обходите...», – подумает работник, и, в принципе, будет прав. Работник – не предприниматель, он не получает *прибыль* – ему платят заработную плату, которая соответствует (или должна соответствовать) его трудозатратам. Поэтому, когда руководитель говорит примерно так, как Курт Карлсон, то это звучит не более чем лозунг. И, главное, эти слова не обеспечивают достижения цели – они не двигают продажи. Здесь и далее под термином *продажи* мы будем понимать, как продажи товаров, так и выполнение работ, и оказание услуг.

Очевидно, что подобную мысль можно высказать где-то на совете директоров, но не рядовым работникам своей компании. Потому, что, как мы уже отмечали ранее (см. [63]), управленцы высшего звена управления организацией должны исполнять роли *Исследователя*, *Предпринимателя* и *Управленца*. И эти роли требуют от них изложенного Куртом Карлсоном подхода к своему труду. Однако управленцы среднего и низового звена и, тем более, рядовые работники организации совсем не должны исполнять подобные роли. Да, они и не смогут их исполнять, если бы и захотели, так как у них просто нет соответствующих полномочий.

Другой пример. Приведём известную выдержку из меморандума компании L. L. Bean, в котором изложены взгляды её владельца, *Леона Леонвуда Бина*, и которая была предназначена для неукоснительного выполнения персоналом.

L. L. Bean – американская компания, занимающаяся розничной торговлей и специализирующаяся на одежде и оборудовании для активного отдыха. Компания была основана в 1912 году Л. Л. Бинном, который возглавлял её до 1967 года. В настоящее время – это международная торговая сеть, включающая десятки магазинов в США, Канаде и Японии.

Цитируем выдающегося предпринимателя Л. Л. Бина:

«ПОТРЕБИТЕЛЬ (КЛИЕНТ, ЗАКАЗЧИК, ПОСЕТИТЕЛЬ) – НАШ КОРОЛЬ: Потребитель – это наиболее важная персона, когда-либо посетившая ваш офис или обратившаяся к вам по почте. Потребитель не зависит от нас, наоборот, мы все зависим от него. Потребитель не мешает нашей работе, он является её главной целью и смыслом. Мы не оказываем потребителю услугу, когда заботимся о нём. Это он делает нам огромное одолжение, обращаясь в нашу фирму. Потребитель – это тот, с кем нельзя спорить, над кем нельзя подшучивать. Никто и никогда не выиграл от того, что спорил о чём-то со своим потребителем. Потребитель – это тот, кто приносит нам свои желания. Наша работа состоит в том, чтобы выполнить это желание с прибылью и для нас, и для него».

Почитав текст меморандума, складывается впечатление, что торговый персонал L. L. Bean – сплошь тупые хамы, которым нужно именно в такой примитивной и, к тому же, достаточно подбострастной по отношению к потребителям форме объяснять, что для компании значит Потребитель. Очевидно, что сформулированные подобным образом наставления вряд ли будут серьёзно восприниматься работниками, и, как следствие, исполняться на практике. Если же руководители на местах изложенную в меморандуме идею будут трактовать буквально, то это только приведёт к конфликтам в рабочих группах. Но, тогда, в чём смысл данного текста? Очевидно, и в данном случае, эти слова не двигают продажи.

Далее, обратим внимание на то, что в тексте присутствует слово *прибыль*. А это означает, что господин Л. Л. Бин в меморандуме невольно выразил, в первую очередь, свои потребности и свой интерес (интерес организации), который мы называем *установкой на прибыль*. На первый взгляд, кажется, что эта деталь не имеет никакого значения. Но, это только так кажется.

Часто в разговорах с персоналом руководители говорят о прибыли, о необходимости работать так, чтобы предприятие получало больше прибыли, было более рентабельным. Однако, *прибыль* и

*рентабельность* – это показатели, характеризующие эффективность работы руководителя предприятия и управленцев высшего звена, позволяющие оценить исполнение ими своих ролей *Исследователя, Предпринимателя и Управленца*.

В то же время, рядовые работники, как и управленцы среднего и низшего звеньев управления предприятием, как правило, не воспринимают показатели различных видов прибыли и рентабельности, как важные для них, отвечающие их личным интересам или интересам их рабочих групп. Потому, что, как было указано выше, они получают не прибыль, а заработную плату. А логическая цепочка «чем больше прибыли получает наше предприятие и чем оно рентабельнее работает, тем выше будет моя заработная плата» в голове у работников, как правило, не выстраивается. Потому, что это не так. «Зарплата никогда не соответствует выполняемой работе, а повышение по службе – производительности труда» (афоризм).

Поэтому, по нашему мнению, *прибыль и рентабельность не являются теми показателями, которые следует применять для оценки работы рядовых работников и управленцев среднего и низшего звеньев управления предприятием, так как это приводит к конфликту интересов*.

Когда руководитель:

- постоянно говорит своим работникам о прибыли,
- требует от работников увеличивать прибыль, продавая потребителям более прибыльные товары (работы, услуги) из имеющегося у предприятия ассортимента,
- включает относительные и/или абсолютные показатели прибыльности работы предприятия в систему ключевых показателей эффективности труда (KPI) рядовых работников и управленцев среднего и низового звеньев управления предприятием,

то это означает, что руководитель меньше всего думает о потребителях, а больше всего – о своих потребностях (потребностях предприятия). И работники это очень хорошо понимают.

Работники понимают установку руководства: необходимо предлагать, в первую очередь, товары (работы, услуги), которые выгодны предприятию. Однако, при этом, эти товары (работы, услуги) могут быть не полезны их потребителям. Более того, более прибыльные для предприятия товары (работы, услуги), как правило, сложнее продать. Поэтому, работники всё понимают, но не все это принимают. И тогда возникает конфликт интересов, который самым негативным образом влияет на управляемость всем процессом продвижения товаров (работ, услуг).

Каждый работник, обладая определёнными личными качествами и профессиональными компетенциями, начинает реализовывать *установку на прибыль* так, как он желает и как умеет: кто-то тихо или громко сопротивляется, кто-то хочет выполнить, но не может, кто-то хочет и выполняет. Но, в результате, предприятие теряет своих потребителей, которые, также, всё хорошо понимают. Потому, что «потребитель – не дурак» (афоризм). Таким образом, кроме внутренних конфликтов интересов, возникает конфликт «Продавец – Потребитель». Как следствие, *установка на прибыль* приводит к тому, что финансовые результаты работы предприятия, в целом, оказываются не очень,... потому что «бизнес – это нечто такое, у чего есть потребители» (афоризм).

Очевидно, что руководитель должен не говорить о прибыли, перекладывая на плечи своих подчинённых проблему её получения и увеличения, а создавать условия для роста прибыли, исполняя роли *Исследователя, Предпринимателя и Управленца* посредством управления по цепочке *инструментами комплекса маркетинга предприятия 5P*:

1. *Ассортиментом* товаров (работ, услуг), оптимизируя его состав и структуру, создавая уникальность своего предложения для потребителей, совершенствуя (и удешевляя) технологии выполнения работ и оказания услуг;
2. *Ценами*, посредством систематического контроля цен конкурентов на территории продаж и установления конкурентоспособных цен на свои товары (работы, услуги);
3. *Местом продвижения*, выбирая оптимальные каналы продвижения и места продаж;
4. *Методами продвижения*, посредством выбора оптимальных средств рекламы, инструментов стимулирования, методов и форм продаж;

5. *Персоналом*, повышая квалификацию своих работников – обучая их закупать и продавать товары, выполнять работы и оказывать услуги так, чтобы достигать качественного результата с минимальными затратами, то есть максимально эффективно.

Как можно заметить, Персонал в этом списке инструментов маркетинга находится не на первом, а на последнем, пятом месте. Именно поэтому, когда руководитель говорит своим работникам о прибыли, о необходимости продавать более рентабельные товары (работы, услуги), то он фактически перекладывает на них свою ответственность за создание эффективных инструментов маркетинга для обеспечения роста прибыли.

Да, создание условий для роста прибыли – задача непростая. Однако, «грести надо, голубчик, – работать. Иначе утонешь» (С. Я. Маршак).

## 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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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\\_AboutStrategie.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategie.pdf).
20. 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).
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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf).

25. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModelsEfficiency.pdf](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPsychologicalTestingResearch&Researchers.pdf).
64. Степанов В. Г. Об организационной структуре. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutTheOrganizationalStructure.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheOrganizationalStructure.pdf).
65. Степанов В. Г. О некоторых проблемах управления. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutSomeManagementProblems.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSomeManagementProblems.pdf).
66. Степанов В. Г. О формулах. [Электронный ресурс], 2025.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutFormulas.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormulas.pdf).

### Учебная литература на сайте **INFORT Group**

67. 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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Word.pdf).
68. 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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Excel.pdf).
69. 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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_BusinessAnalysis.pdf).

### Программы для тестирования на сайте **INFORT Group**

70. **INFORT.Персонал: тест Струпа**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_StroopTest.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_StroopTest.xlsm).
71. **INFORT.Персонал: тест умственного развития**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_MDT.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_MDT.xlsm).
72. **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](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_O&M-analysis.xlsm).
73. **INFORT.Персонал: социометрический EmBI-анализ рабочих групп**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_EmBI.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EmBI.xlsm).

74. **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](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_WHE-Style.xlsm).
75. **INFORT.Персонал: психометрический тест диагностики личности Сьюзен Деллингер**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: [http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF\\_DellingerTest.xlsm](http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_DellingerTest.xlsm).

### Монографии **INFORT Group**

76. 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](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_1.pdf).
77. 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](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_2.pdf).
78. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
79. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
80. 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](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_3.pdf).
81. 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](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_4.pdf).
82. 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](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_5.pdf).
83. 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](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_6.pdf).
84. 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](http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_7.pdf).

### Книги и статьи **INFORT Group**

85. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
86. М. И. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
87. 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.
88. 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.
89. 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.
90. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
91. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
92. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.
93. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.

94. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
95. 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.
96. 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.
97. 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.
98. 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.
99. 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.
100. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
101. Степанов В. Г. , 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/>.
102. 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/>.
103. 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/>.
104. 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>.
105. 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>.
106. 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).
107. 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).
108. 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).