



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **О пятом элементе**

## 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 пятом элементе

...Вначале их было четыре: *Продукт (Product), Цена (Price), Место (Place), Продвижение (Promotion)*. 4P – *четыре элемента комплекса маркетинга (marketing-mix) предприятия*, четыре инструмента, которые обеспечивают продвижение товаров от производителя к потребителю, от продавца к покупателю. Затем произошло переосмысление структуры, и в результате появился *пятый элемент – Персонал (People)*. Структура marketing-mix ожила, она стала более естественной и жизнеспособной.

Что такое 4P? Это, прежде всего, технология маркетинга. Существуют экономические законы, методы и приемы, которые позволяют предприятию, так или иначе, использовать четыре инструмента маркетинга для продвижения своих товаров и поддержания своей конкурентоспособности на рынке. Казалось бы, найди оптимальный для предприятия ассортимент, установи приемлемые цены, выбери необходимые каналы продвижения, размещай рекламу, проводи акции, и все будет хорошо, будут продажи.... Отнюдь, это не так. А кто все это будет воплощать в жизнь? А где люди? Где пятый элемент?

Пятый элемент – это, прежде всего, торговый персонал предприятия, а также те управленцы и специалисты, которые непосредственно влияют на результат работы предприятия торговли, на выполнение маркетинговых планов.

Пятый элемент в комплексе маркетинга имеет принципиальное значение. Это краеугольный камень, о который часто рушатся великие бизнес-идеи и перспективные маркетинговые стратегии.

Приведём реальные примеры.

...Мы – в аптеке крупной межрегиональной аптечной сети. Компания тратит значительные средства на рекламу в СМИ. Мы пришли, потому, что по несколько раз в день слышали: «лучшие цены», «нам можно доверить своё здоровье», «только у нас...». Однако с чем мы столкнулись? Аптека работает до 19:00. 18:45 – аптека уже закрыта. Другая ближайшая аптека находится достаточно далеко. Поэтому, стучимся – дверь молча открывает явно недовольная заведующая («ходят тут всякие»). На вопросы не отвечает – видно, что обиделась («сами ищите что нужно»). Сами ищем – нашли. Покупаем на сумму, от которой согласно рекламе в СМИ нам обещана хорошая скидка. Скидку не даёт. В торговой зале никакой информации о скидках нет. Ага, мы увидели – рекламный проспект аккуратно спрятан за кассу. Просим показать – недовольно оформляет покупку со скидкой и уже почти про себя: «они там придумывают всякие акции, лояльности, а мне тут деньги терять...».

...Мы – в офисе отделения известного всем банка. Банк ведь тоже торгует своими продуктами и услугами, и в этом смысле ничем не отличается от торговой организации. И снова – огромные средства, потраченные на рекламу, на убеждение окружающих, что только обратившись в данный банк они получают максимальную выгоду, а в его офисах они найдут улыбки и понимание со стороны персонала. А что же на деле?

Вначале, по телефону – «...Ваш звонок очень важен для нас», ритмичная мелодия и минут через 5 – «Как к вам можно обращаться?». Затем – милая вежливость абсолютно некомпетентного консультанта call-центра: после каждого вопроса – «Минуточку, я уточню у специалиста...». Тогда сразу встречный вопрос: «А, если вы не специалист, то, что там вообще делаете? Зачем поднимаете трубку и отвечаете на звонок?». Потом навязчиво: «Оцените качество вашего обслуживания нашим специалистом...». Стоп! Это уже явное преувеличение: где вы нашли специалиста? Далее, уже в офисе – томительное ожидание в очереди по талону L00356, снова вежливость некомпетентного менеджера («сейчас уточню...»), и, в результате, – испорченное настроение.

Совсем недавно пришлось услышать фразу, брошенную симпатичным специалистом банка слишком пылливому клиенту (он всё старался уточнить условия договора по вкладу, который она ему уже начала оформлять): «Я так устала! Лучше бы вы забрали свои деньги...».

Иногда задумываешься о том, что если бы эти банковские девочки и мальчики могли ясно и понятно объяснять своим клиентам всё, что у них спрашивают, и что они обязаны знать, то их банки в рейтинге на сайте banki.ru ежемесячно поднимались бы вверх как минимум на 2-3 строчки.

Дальше – больше. Несколько лет назад автор этих строк занимался разработкой и сопровождением масштабной рекламной кампании. И медиа - сообщество города тут же почувствовало деньги... Целый день звонил телефон: от рекламных агентств и СМИ сыпались предложения по изготовлению и размещению рекламы с подробными разъяснениями, почему выгодно это делать именно у них.

И вот среди всего прочего поступает предложение от менеджера по продажам одной, сразу скажу, не самой выдающейся радиокompании. Я понимал, что размещаться там не имело большого смысла, но менеджер был настойчив, и я решил с ним встретиться.

В назначенное время в кабинет вошел достаточно энергичный молодой человек с завернутой в пакет увесистой пачкой прайс-листов и рекламных буклетов. «Василий!» – представился он. «Ну, Василий, показывайте, с чем пришли» – сказал я с удивлением, не понимая, откуда у этой радиокompании появилось такое количество рекламных материалов.

Василий начал доставать из пакета прайс-листы и буклеты радиокompаний-конкурентов и рекламных агентств, с жаром рассказывая о выгодах от изготовления и размещения... «А вы будете предлагать мне размещение на вашем радио?» – уже с нескрываемым интересом спросил я. «Да ладно вам! Кто же у нас будет размещаться...» – спокойно ответил он, продолжая показывать рекламные материалы своих прямых конкурентов, – «Вот лучше посмотрите...». «А много у вас на радио таких, как вы?» – поинтересовался я. «Да почти все» – невозмутимо ответил он....

А вот ещё пример. Как-то мы консультировали торговый дом моды. Товары, – в основном, женская одежда и обувь известных брендов, – поступали из Европы, и в начале каждого сезона продавались с соответствующей сверхвысокой наценкой. С покупателями особых проблем не было. В конце же сезона начиналась распродажа – на товары устанавливались скидки SALE – 50%, – 70% и т.д. То есть всё так, как и принято в этом бизнесе, но..., не всё так просто.

После каждой поставки из торгового зала на время исчезали самые интересные новые позиции, а потом, в конце сезона они снова появлялись на вешалках в торговом зале. Понятно, что на продажах именно этих позиций и должен был, в первую очередь, зарабатывать торговый дом. И, также, понятно, что в конце сезона они продавались со скидками уже по ценам ниже закупочных. Как потом выяснилось, процесс носил массовый характер и, поэтому, предприятие несло ощутимые убытки. Но так как бизнес был «чисто женским, для души», то о каком-либо нормальном учёте можно было только мечтать и данная ситуация раскрылась с нашим «скромным» участием не сразу.

А происходило вот что: исключительно женский трудовой коллектив торгового дома очень любил те бренды, которые он продавал. Всё правильно: хороший продавец должен знать и любить свой товар. Но вот только эта любовь практически у всех продавцов (и не только у продавцов) переросла в страсть. А трудовых денег на эту страсть явно не хватало, если покупать в начале сезона. Зато в конце сезона с огромной скидкой можно было кое-что и приобрести. Да ещё родственникам и знакомым с такой же страстью помочь. Поэтому после каждой поставки все товары приходывались на складе, но некоторые новинки не вывешивались в торговом зале – продавцы забирали их домой и держали до конца сезона. Товарные инвентаризации проводились только на словах и на бумаге, так как бухгалтерия также питала страсть к брендам. Далее, эти товары возвращались в торговый зал, переоценивались и тут же выкупались самими работниками, их родственниками и знакомыми. Вот так просто и «элегантно» долгое время они и разоряли этот созданный «для души», но плохо управляемый бизнес....

Что в результате можно сказать? Во всех указанных выше примерах имел место *диссонанс элементов комплекса маркетинга*, вызванный его пятым элементом, который не только нивелировал

воздействие на потребителей 4P-технологий, сводя результат к нулю, но при этом ещё и формировал у потребителей негативное отношение к предприятию, будь то банк, радиоккомпания, магазин или аптека.

Каким же образом управлять пятым элементом так, чтобы обеспечить *консонанс*, то есть «созвучие», согласное «звучание» элементов комплекса маркетинга? Выделим основные проблемы управления персоналом, которые носят фундаментальный характер и поэтому проявляются наиболее остро, серьёзно влияя на уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

**Первая проблема** заключается в том, что некоторые руководители не учитывают, что деятельность персонала всегда включает материальную и духовную составляющие. Следовательно, все функции управления персоналом, также, необходимо реализовывать с учётом двух аспектов – *материального* (экономического) и *духовного* (психологического).

Рассмотрим функцию мотивации пятого элемента. Первая и основная задача руководства предприятия заключается в удовлетворении именно материальных потребностей работников, таких как заработная плата и условия их труда. Материальные потребности персонала являются наиболее важными потому, что современный рынок – это настоящее поле боя, на котором побеждают самые сильные и боеспособные предприятия. А неудовлетворенный своим денежным вознаграждением или условиями труда работник, так же, как и раздетый и голодный солдат – плохой боец.

Как раздетый и голодный солдат не верит своему командиру, не верит в победу своего подразделения над врагом, так же и материально немотивированный работник не верит своему руководству, не верит в то, что его предприятие займет лидирующие позиции на рынке, выиграет бой.

Казалось бы всё просто и понятно. В то же время на практике мы постоянно сталкиваемся с проблемой неграмотного материального стимулирования пятого элемента. При этом допускаются две серьёзные ошибки:

1. торговый персонал «сидит» чуть ли не на одном окладе, доля премиальной части в заработной плате ничтожна. Понятно, что в этом случае в сознании продавца отсутствует прямая связь между результатом его работы и получаемым вознаграждением;
2. премиальная часть заработной платы торгового персонала составляет значительную часть заработной платы, однако, при этом используются ненормально сложная система расчёта премии, плохо понятная продавцам.

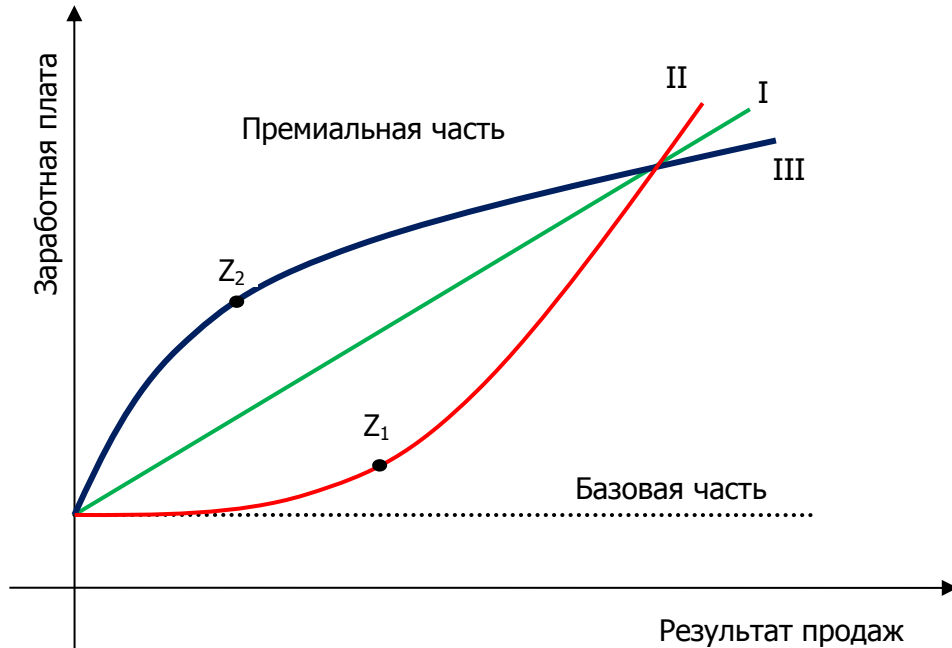
Вторая ошибка, чаще всего, связана с тем, что экономическим аспектом стимулирования персонала занимаются HR-специалисты предприятия или внешние HR-консультанты. Недавно нам довелось прочесть довольно обширный трактат на тему о том, как неправильно строить систему заработной платы на основе определения премии продавца как процента от полученной им выручки. В статье приводились аргументы против использования такого «упрощённого» подхода к мотивации работника и за современные методы мотивации, основанные на применении качественных критериев и балльных экспертных оценок результатов работы продавцов. Однако, во-первых, попробуйте объяснить такую систему мотивации торговому агенту, консультанту или менеджеру по продажам. А, во-вторых, зачем обманывать собственный персонал: ведь любые баллы и рейтинги всё равно сводятся к определённому проценту от выручки.

Действительно, размер выручки, получаемой предприятием, фактически определяет занимаемую им долю рынка. Тогда персонал, который обеспечивает предприятию получение этой доли рынка, очевидно, имеет право рассчитывать на свой процент от этой доли. Считайте это неким законом премирования пятого элемента. Этот закон интуитивно понятен и поэтому всегда приемлем для любого продавца. Если же он нарушается, то рано или поздно предприятие сталкивается как минимум с кадровыми проблемами.

Имеет смысл придерживаться следующей общей схемы материального стимулирования торгового персонала (см. рис. 1): заработная плата продавца делится на *базовую* и *премиальную* части. В большинстве случаев базовая часть заработной платы должна составлять относительно небольшую часть денежного вознаграждения продавца. Её величина может быть значительной только в случае так называемых «больших» продаж сложной техники и оборудования, программных продуктов и интеллектуальных услуг, которые имеют высокую стоимость, единичных покупателей и

объективно требуют длительного предпродажного цикла работы продавца с потенциальным клиентом. Во всех случаях, размер базовой части должен определяться не только объёмом отработанного продавцом рабочего времени, но и зависеть от степени сложности выполняемых им должностных обязанностей, от стажа работы и уровня качества труда (дисциплины труда, профессиональных компетенций).

Премиальная часть полностью определяется результатом деятельности продавца – продажами, и должна быть простой для понимания торговым персоналом. В качестве результата имеет смысл



**Рис. 1** Схема формирования заработной платы продавца

использовать показатель размера выручки, обеспеченной продавцом за период. Использование же показателя размера полученной прибыли (валовой, операционной или, ещё «круче», – чистой) не имеет большого смысла, так как продавец фактически не влияет на величину издержек. Кроме того, сам расчёт прибыли всегда оказывается непрозрачным для персонала и в этом смысле может стать серьёзной причиной его низкой мотивации.

В некоторых случаях прямым результатом работы продавца может являться и какой-либо нестоимостной показатель, например, количество новых клиентов, привлечённых менеджером по развитию продаж, если менеджер не участвует в дальнейших сделках с этими потребителями.

На рисунке 1 представлены графики трёх принципиально различных видов зависимости величины премии продавца от результата его работы. График I характеризует тот случай, когда работа продавца оценивается прямо пропорционально результату продаж. Графики II и III используются для применения *адаптивной* к условиям продаж системы заработной платы.

Кривая II соответствует случаю заниженной, а затем, после прохождения точки результативности продаж  $Z_1$ , завышенной по сравнению с результатом, оценки работы продавца. Кривая III наоборот, носит компенсирующий характер при незначительных результатах продаж до точки  $Z_2$  и ограничивающий характер при достижении больших результатов продаж.

Все три варианта формирования премии продавца имеют право на существование и зависят от специфики и конъюнктуры рынка, используемой предприятием технологии продаж и достигаемых финансовых результатов.

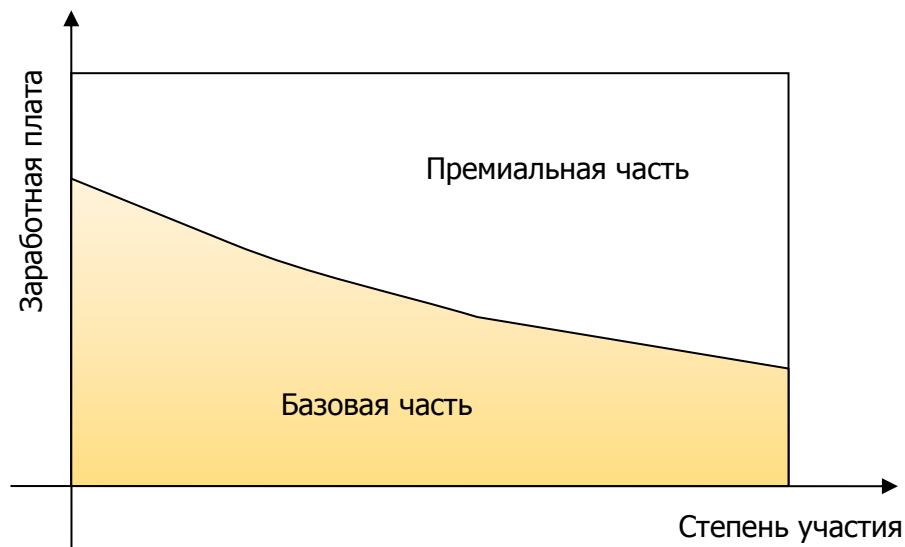
При формировании премиальной части важно суметь оценить личное участие каждого продавца в обеспечении результата. Это достаточно легко сделать в случае продаж на рынках B2B, когда за каждым продавцом закреплена определённая территория продаж и конкретные потребители. Сложнее оценить работу продавца в розничных продажах, ведь, как правило, результат там носит



коллективный характер. Кроме того, индивидуальное оценивание должна обеспечивать и информационная система предприятия торговли.

Даже в случае невозможности индивидуальной оценки работы продавцов, всё равно не имеет смысла отходить от приведённой выше схемы формирования их зарплаты. При этом оценивается результат не индивидуальной, а коллективной работы. Сформированная таким образом премиальная часть зарплаты трудового коллектива затем распределяется в зависимости от индивидуальных показателей работы продавцов нестоимостного характера, например, от количества обслуженных клиентов, общего времени обслуживания и прочих показателей. То есть и в этом случае необходимо ориентироваться на показатели работы продавцов, которые прямо влияют на получаемый результат.

Рассчитанная величина премии продавца может корректироваться на основе дополнительных показателей его работы, например, в зависимости от выполнения общего или индивидуального плана продаж, от величины заданных показателей качества обслуживания покупателей и т. д.



**Рис. 2** Зависимость изменения базовой части заработной платы от степени участия работника в формировании конечного результата

По указанным выше принципам должна формироваться и заработная плата управленцев и специалистов, непосредственно влияющих на результат продаж. Однако при этом базовая часть их заработной платы может быть гораздо выше, чем у продавцов.

На рисунке 2 показан общий принцип распределения базовой и премиальной частей заработной платы пятого элемента в зависимости от степени непосредственного участия работника в формировании конечного результата продаж.

Теперь о психологическом аспекте мотивации. Мы часто слышим от руководителей фразы типа «Я ему плачу немалые деньги – пусть работает, и без сантиментов...», «У него личные проблемы? Так это ведь его проблемы. Пусть работает...», «Я им не нянька, я – начальник! Пусть лучше работают...». Одним словом, «пусть работают, потому что они работники» – «железная» логика неуспешных руководителей, которые своим безразличием к психологическому аспекту деятельности подчинённых объективно не позволяют им успешно трудиться.

Далее – об организационном аспекте продвижения. Часто для руководителей оказывается совсем неочевидным тот факт, что помимо линейных руководителей подразделений продаж в процессе непосредственного управления пятым элементом должны активно участвовать и «штабные» работники – HR-специалисты и специалисты по маркетингу.

Вне зависимости от специфики рынка, размеров предприятия и формы собственности, наиболее подходящей, при реализации комплексных маркетинговых планов или планов рекламных кампа-

ний, является не классическая функциональная, а *проектная (матричная) организационная структура* предприятия. Ведь реализация любого маркетингового проекта обычно связана с рядом особенностей его управления.

В круг обязанностей HR-специалистов должны входить организация процесса обучения и постоянный контроль уровня психологической мотивации работников на выполнение проекта. Функцией же специалистов отдела маркетинга должно являться не только изложение персоналу маркетинговых планов, но и непосредственный контроль их реализации в разрезе 5P, в том числе, контроль материальной мотивации персонала. При этом обязательным является наделение «штабных» работников предприятия реальными полномочиями по управлению персоналом.

**Вторая проблема** заключается в практическом отсутствии на предприятиях осмысленной политики классификации и структурирования персонала на основе оценки значимости работников для предприятия. *Структура персонала*, в отличие, например, от организационной структуры носит фундаментальный характер и определяет основные подходы к управлению человеческими ресурсами предприятия. В этом плане наиболее прост и эффективен для принятия последующих управленческих решений во всех аспектах деятельности предприятия принцип деления его персонала на три категории, в основе которого лежит предложенная Чарльзом Хэнди *организация-трилистник (shamrock organization)*<sup>1</sup>.

Первая категория персонала – это *ключевые работники* предприятия, которые обеспечивают его успех. И неважно, какие именно должности они занимают – все они решают важнейшие для предприятия задачи различного характера и степени сложности. Причем эти задачи в основной своей массе носят не разовый, а текущий характер. Очевидно, что ключевые работники должны полностью разделять сформулированные руководством ценностные установки и быть предельно настроены на достижение предприятием намеченных целей. Следовательно, они должны быть и максимально мотивированы как в материальном, так и психологическом плане. Предприятие должно осуществлять определенные вложения в их обучение и повышение квалификации.

Вторую категорию персонала составляют *внешние специалисты*, консультанты, которые привлекаются для решения важнейших для предприятия задач. Содержание таких специалистов в штате на постоянной основе предприятию невыгодно, так как стоимость их услуг высока, а задачи, которые они решают, носят разовый или, по крайней мере, не повседневный характер. К таким задачам можно отнести проведение исследований рынка, анализ и планирование различных аспектов деятельности предприятия, разработку и внедрение информационных, организационных и прочих технологий, обучение персонала.

Третью категорию составляет *гибкая (текучая) рабочая сила* – работники, выполняющие несложные работы временного характера или работы, не требующие высокой квалификации и, соответственно, серьезной профессиональной подготовки или обучения их исполнителей.

Очевидно, что для каждого предприятия будет иметь место свое процентное соотношение между этими тремя категориями персонала. Однако во всех случаях необходимо понимать, что на любом предприятии торговли пятый элемент всегда относится к первой категории персонала.

Таким образом,

1. четкое разделение и учёт экономического и психологического аспектов в системе управления человеческими ресурсами,
2. грамотная мотивация персонала и организация процесса продвижения,
3. понимание структуры персонала и задач, которые должны выполнять отдельные категории работников,

позволяют эффективно управлять пятым элементом комплекса маркетинга, обеспечивая, таким образом, консонанс marketing-mix, рост производительности труда и высокий уровень конкурентоспособности предприятия на рынке.

<sup>1</sup> Хэнди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 288 с: ил.

## Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. САТМ – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.



19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.
23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.  
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.  
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.  
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.

31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).
32. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).
33. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс] , 2019. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
39. 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>.