



Степанов Вадим Григорьевич

О Δ -моделях управления производительностью труда

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

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

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О Δ -моделях управления производительностью труда

В основе нашей системы управления производительностью труда лежат несколько локальных схем – моделей, предназначенных для решения управленческих задач, связанных с организацией и мотивацией труда, и являющихся элементами общей **Δ -модели управления**, © **INFORT Group, 1998-2022** (см. [52]).

В статье «О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке» (см. [40]), была рассмотрена **Δ -модель классификации персонала**, © **INFORT Group, 1993-2022**, которая помогает руководителю предприятия оптимизировать штат своих работников по соотношению «цена – качество» труда и разработать наиболее эффективную систему их мотивации.

Ниже мы рассмотрим другие, не менее важные модели управления, позволяющие существенно повысить на предприятии производительность труда.

Одна из них – **Δ -модель оценки персонала**, © **INFORT Group, 1993-2022** (рис.1), которая позволяет выделить три базовых характеристики для оценки работника и принятия соответствующих решений:

1. «**Человек**» – оценка личных качеств работника, его умения работать бесконфликтно, оказывать необходимую помощь своим коллегам, создавать необходимые деловые коммуникации;
2. «**Работник**» – оценка выполнения работником установленных на предприятии требований по организации и дисциплине труда, бережного отношения к имуществу предприятия и т. д.;
3. «**Специалист**» – оценка общих и профессиональных знаний работника, наличия опыта работы, необходимых для выполнения им своих должностных обязанностей качественно и в полном объёме.



С помощью стрелок задаётся определённая очередность приоритетов в оценке работника, которая затем используется в работе с персоналом, например, при приёме на работу, для обучения и продвижения на те или иные должности, при принятии решения об увольнении.

Каждый руководитель, исходя из своих личных качеств, понимания людей и опыта управления, выстраивает для себя собственную последовательность приоритетов для оценки работников:

«Работник → Специалист → Человек»,

«Специалист → Человек → Работник» или

«Человек → Работник → Специалист».

Мы выбираем последовательность «Человек → Работник → Специалист» или «ЧРС» потому, что:

1. если модное ныне слово «персонал» заменить на более точное «трудовой коллектив», то всё становится на свои места. Коллектив (трудовой или любой другой) просто не может существовать, если он объединяет людей, склонных к конфликтам, не готовых к взаимопомощи и построению нормальных отношений между собой. Тогда это не коллектив, а группа людей или персонал.

С точки зрения эффективности управления, если на предприятии имеются люди «ЧРС» («человеки» с маленькой буквы), которые, к тому же, являются его ключевыми работниками, то они самым негативным образом влияют на качество внутренних и внешних, горизонтальных и вертикальных деловых коммуникаций – взаимосвязей между работниками предприятия: «работник – работник», «начальник – подчинённый», «предприятие – контрагент».

В менеджменте деловые коммуникации между людьми называют связующим процессом управления, так как взаимосвязи между работниками обеспечивают обмен информацией, необходимой для координирования их деятельности в процессе достижения целей предприятия, то есть, собственно, для управления. А мы помним, что процесс управления – это, прежде всего, информационный процесс.

Создаваемые на предприятии коммуникации позволяют, во-первых, обеспечить работников информацией, необходимой для принятия решений на всех уровнях управления предприятием, и, во-вторых, связать между собой функции управления, выстроив последовательность соответствующих процессов: планирование → организация → мотивация → контроль →....

Другими словами, качество коммуникаций будет полностью определять эффективность управления предприятием.

Поэтому, это только кажется, что можно терпеть хорошего специалиста с плохим характером. Плохой характер хорошего специалиста негативно влияет на его взаимоотношения и, следовательно, на его взаимосвязи с другими может быть такими же хорошими специалистами, снижая, таким образом, эффективность управления тем процессом, в котором они все участвуют. Но тогда вполне возможно, что данная группа хороших специалистов не сможет решить поставленную перед ними задачу и не обеспечит предприятию получение желаемого результата. Здесь мы даже не будем приводить каких-либо примеров – наш читатель сможет сам вспомнить не один подобный случай.

Мы все не ангелы, поэтому рациональным подходом при оценке работника как «человека» является, в первую очередь, его умение создавать, поддерживать и развивать деловые коммуникации с другими людьми в процессе решения порученных ему задач. Но тогда оценка ключевого для предприятия работника, управленца, как «ЧРС», должна быть достаточно веской причиной для принятия решения об его увольнении.

2. если хороший человек и хороший специалист нарушает дисциплину труда – регулярно опаздывает на работу, собрания и совещания, нарушает инструкции, приказы и распоряжения руководства предприятия, то, очевидно, что он либо по характеру неорганизованный человек (и это «лечится» соответствующими инструментами мотивации труда), либо делает это сознательно (а это уже более сложный случай).

Почему хороший человек и хороший специалист сознательно нарушает дисциплину труда? Скорее всего, этим он хочет показать свое некоторое пренебрежение к руководству предприятия (но не к самому предприятию), потому, что испытывает заметный психологический дискомфорт.

Так как мы говорим о хорошем специалисте, то дискомфорт может быть связан с его неудовлетворённостью действующей на предприятии системой оценки труда работников, размером своей заработной платы, условиями труда, принимаемыми руководством решениями, своим статусом и ограничениями карьерного роста. Причём, в данном случае будут превалировать

мотивы, как правило, неденежного характера. Другими словами, работнику просто не нравится, как им руководят, и он это показывает посредством своей недисциплинированности.

Часто бывает и так, что работник «ЧРС» является неформальным лидером. И это проблема, так как влияние неформальных лидеров на других работников, как правило, не соответствует целям и интересам предприятия (данную проблему мы рассмотрим в последующих статьях).

Решение проблемы «ЧРС» – беседа с работником, выяснение истинных причин его поведения и принятие соответствующих решений по исправлению ситуации. В большинстве случаев этих действий руководителя оказывается вполне достаточно, чтобы благополучно снять данную проблему с повестки дня.

3. если работник оценивается, как «ЧРС», то это самая сложная ситуация для принятия руководителем решения по его дальнейшей работе на предприятии. В статье «Об энергии бизнеса» мы подробно рассматривали проблему, когда недостаток знаний работника приводит к отсутствию у него желания качественно трудиться и, как следствие, ограничивает возможности предприятия достичь поставленных целей.

Работник с оценкой «ЧРС» истощает энергию бизнеса не меньше, чем, например, работник с оценкой «ЧРС». Однако, как правило, вероятность увольнения работника «ЧРС» гораздо выше. Руководители чаще всего готовы мириться с работниками «ЧРС» именно потому, что «хороший человек и дисциплинированный работник». Но «хороший человек и дисциплинированный работник» не решает порученных ему задач и не добивается поставленных целей.

Следовательно, в данном случае такого работника требуется либо учить, если руководитель понимает, что в результате обучения работник достигнет точки N – той нормы знаний, которая позволит ему выполнять свою работу качественно и в полном объеме, либо уволить (см. об этом [54]).

Рассматривать другие сочетания «ЧРС» («чрс», «чрс», «чрс», «чрс») нет смысла, так как в этих случаях решение об увольнении работника вполне очевидно.

Также, вполне очевидно, что качество управления предприятием, помимо всего прочего, определяется и умением его руководства и управленцев на местах не допускать возникновения тех или иных проблем, а при их возникновении – своевременно выявлять и решать.

Проблемы, связанные с «ЧРС» работников достаточно быстро выявляются уже в первые дни или недели их работы на предприятии. Однако зачем дожидаться, когда возникнет проблема? Лучше понять, что она может возникнуть ещё в процессе подбора кадров на должность, на этапе собеседования с кандидатами. И их резюме здесь не помогут: все пишут, что они умны, легко обучаемы, коммуникабельны, покладисты, любят людей и преданны своей профессии. Но потом возникают проблемы...

Поэтому в рамках направления **INFORT.Персонал** (© **INFORT Group, 1993-2022**) мы используем *комплекс экспресс-тестов*, которые позволяют оценить личные и профессиональные качества, прихотип работника, уровень его организованности и дисциплинированности.

Тесты разрабатывались для оценки «ЧРС», прежде всего, ключевых работников предприятий – управленцев, квалифицированных специалистов и торгового персонала, так как понятно, что проблемы с этими категориями работников наиболее болезненны для предприятия.

Оценка работников на основе **Δ-модели оценки персонала** «ЧРС» используется и в системе мотивации **INFORT.Зарплата** (© **INFORT Group, 1990-2022**), которая включает, как инструменты денежного стимулирования работников на основе системы ключевых показателей эффективности труда (Key Performance Indicators, KPI), так и инструменты их неденежной мотивации.

О лидерстве и стилях управления

В статье «Об управлении и формах власти в малом бизнесе» (см. [48]) мы отмечали, что **руководство, лидерство** (leadership) – это способность оказывать влияние на людей, направляя их усилия на достижение целей предприятия, а также, что **руководитель** (управленец) – это формальный лидер, обладающий только теми полномочиями, которые ему были предоставлены предприятием для выполнения своих должностных обязанностей.

Напомним, что в менеджменте различают два вида лидерства:

- **формальный лидер** – работник, который назначается руководством предприятия, приобретая, таким образом, статус руководителя, и
- **неформальный лидер** – работник предприятия, способный объединить других работников на основе личного влияния.

Формальные лидеры возглавляют **рабочие группы**, которые, также, являются формальными, то есть создаются руководством для решения определённых задач. В качестве рабочей группы можно рассматривать, как любое подразделение предприятия, так и, например, микро-предприятие в целом.

Помимо формальных рабочих групп на предприятии, как правило, появляются и **неформальные группы** работников, объединяемые неформальными лидерами. И если создание формальных групп направлено на решение задач в интересах предприятия, то появление неформальных групп связано с желанием работников реализовывать свои интересы.

Сразу отметим, что присутствие на предприятии неформальных групп – это естественное явление, так как люди – существа социальные и в основной своей массе стремятся к общению и объединению по интересам. Поэтому в дальнейшем, рассматривая проблему появления на предприятии неформальных групп и их лидеров, мы будем иметь в виду только те ситуации, когда интересы неформальных групп и формальных рабочих групп существенно отличаются и даже противоречат друг другу.

Кроме того, *лидерство – это вид неравноправных социально-экономических отношений между людьми*, которые самым непосредственным образом влияют на деловые коммуникации, мотивацию работников, производительность их труда и, таким образом, на эффективность управления предприятием в целом.

Следовательно, лидерство, как процесс формального и неформального влияния на людей для достижения целей предприятия, требует своего контроля со стороны руководства предприятия. И недооценивать значимость такого контроля нельзя.

Степень неравноправия в отношениях между работниками в случае формального лидерства зависит от стиля управления рабочей группой, а в случае неформального лидерства – от степени и направленности, с точки зрения интересов предприятия, влияния неформальных лидеров на работников.

В зависимости от своих личных качеств, характера, знаний и опыта управления людьми, формальный лидер склонен к тому или иному **стилю управления**, под которым понимается привычная манера поведения управленца по отношению к своим подчиненным для оказания на них влияния и побуждения к достижению целей предприятия. Для описания

стилей управления мы используем соответствующую **Δ-модель стилей управления** (© **INFORT Group, 1993-2022**), выделяя таким образом три *стационарных стиля* (рис. 2).



Перечислим основные характеристики каждого стиля управления:

1. «**Внимание к работе**» (**Work-стиль**) – внимание управленца к результатам работы без особого внимания к человеческим отношениям. Как следствие:
 - нежелание вовлекать работников в процесс управления для решения поставленных задач, и, как правило, единоличное принятие решений без обсуждения (совещания и обсуждения проводятся для профформы);
 - использование традиционной формы власти, предполагающей естественное повиновение со стороны подчинённых, и метода «кнута и пряника» для стимулирования работников к труду;
 - в целом незаинтересованность в росте уровня знаний работников (обучение проводится только в случае крайней необходимости, чтобы добиться результата).
2. «**Внимание к человеку**» (**Human-стиль**) – внимание управленца к человеческим отношениям, создание дружественной атмосферы в трудовом коллективе, часто в ущерб делу. Как следствие:
 - склонность к обсуждению с работниками проблем только чтобы избежать конфликтов, без реального вовлечения их в процесс управления;
 - неготовность брать на себя ответственность и принимать важные решения, если это может навредить отношениям с подчинёнными;
 - в целом нейтральное отношение к проблеме обучения работников и росту уровня их знаний.
3. «**Внимание к производительности труда**» (**Efficiency-стиль**) – внимание управленца, как к результатам работы, так и к отношениям в трудовом коллективе и уровню мотивации работников к труду. Как следствие:

- учёт интересов и условий труда работников, контроль выполнения работниками поставленных им задач с целью обеспечения оптимальной производительности труда;
- стимулирование заинтересованности работников в достижении целей посредством привлечения их к процессу принятия решений;
- готовность принимать решения после обсуждения в коллективе и нести ответственность за результаты;
- максимальная заинтересованность в обучении, повышении уровня знаний работников для выполнения ими своих должностных обязанностей качественно и в полном объёме.

Стрелки на схеме (рис. 2) означают, что в зависимости от обстоятельств, управленец, вообще говоря, может на время отойти от своего стационарного WHE-стиля управления и перейти к другому, наиболее оптимальному в данной ситуации стилю.

Например, частые конфликты в трудовом коллективе и высокая текучесть кадров могут создать ситуацию, которая априори не позволит W-управленцу добиться необходимого результата, и поэтому заставит его обратить внимание на проблемы своих работников, начать решать вопросы повышения уровня их мотивации и производительности труда. А затем, когда проблема, так или иначе, но будет решена, вернуться к своему любимому W-стилю управления.

Аналогично, E-управленец при возникновении на предприятии кризисной ситуации вполне может на какое-то время стать W-управленцем, а затем «по часовой стрелке» снова вернуться к E-стилю управления. То же относится и к H-стилю управления: провалы в работе и, как следствие, пошатнувшееся положение на предприятии могут заставить H-управленца на время забыть о тёплых отношениях со своими подчинёнными и обратить внимание на результат, который, очевидно, невозможно достичь без повышения производительности труда.

При рассмотрении проблемы влияния неформальных лидеров на работников предприятия мы используем соответствующую **Δ-модель неформального лидерства**, © **INFORT Group, 1993-2022**, которая позволяет выделить три *стационарных типа неформальных лидеров* (рис. 3):

1. **Эмоциональный лидер (Emotional-лидер, «сердце и душа группы»)** – отличается умением налаживать контакты с людьми, вдохновлять и воодушевлять их, создаёт духовную атмосферу внутри коллектива, которая оказывает влияние на общие результаты работы.
2. **Деловой лидер (Business-лидер, «руки группы»)** – отстаивает интересы коллектива, обобщает и доводит их до руководства, предлагает пути решения проблем, контролирует ход выполнения принятых решений, организует действия людей.
3. **Информационный лидер (Informational-лидер, «мозг группы»)** – специалист, профессионал, образец для подражания, логичен и последователен в своих решениях, образованный человек, обладает нужной информацией.

И в данном случае стрелки на схеме означают, что неформальный лидер в зависимости от своих личных качеств, психотипа, уровня знаний и в различных ситуациях может на время менять свой стационарный EmVI-тип, переходя к другому типу или сочетая сразу несколько типов неформального лидерства.



Очевидно, что выделенные нами EmVI-типы неформального лидерства связаны с теми задачами, которые приходится решать работникам предприятия и теми проблемами управления, которые возникают в процессе их решения:

- **Em**: создание атмосферы доброжелательности и взаимопомощи в трудовом коллективе, выстраивание нормальных деловых коммуникаций между работниками;
- **V**: необходимость в решении вопросов, связанных с организацией и контролем выполнения работниками поставленных им задач, с условиями работы и стимулированием их труда;
- **I**: обеспечение доступности для работников информации, необходимой для понимания ситуации и принятия решений, необходимость в повышении уровня знаний работников для качественного выполнения поставленных перед ними задач.

И если указанные проблемы не находят своего решения со стороны формального лидера – управленца, то они решаются работниками предприятия с привлечением лидеров неформальных.

Однако:

1. неформальный лидер, как правило, будет решать проблемы работников не только в их интересах, но и в своих личных интересах, которые могут противоречить интересами рабочей группы и её формального лидера;
2. решая проблемы, неформальный лидер, так или иначе, но начинает манипулировать в своих интересах группой работников. И если неформальная группа значительна по своему составу, то это может существенно повлиять на результаты труда рабочей группы и даже стать проблемой для предприятия в целом;
3. решать возникающие проблемы работников неформальный лидер будет, также, неформально, возможно вразрез с принятыми на предприятии принципами управления и ценностными установками.

Вполне очевидно, что стиль управления, которого придерживаются формальные лидеры рабочих групп, непосредственно влияет на вероятность появления, степень и направленность воздействия на эти группы неформальных лидеров.

Если управленец обладает необходимыми знаниями и придерживается E-стиля управления своей рабочей группой, то он захватывает инициативу, получая среди работников статус полноценного лидера. Тогда вероятность появления в рабочей группе негативно влияющего на неё неформального лидера оказывается невысокой. Но даже в случае появления такого лидера, его влияние на рабочую группу будет контролироваться управленцем и, соответственно, будет иметь нужную с точки зрения интересов предприятия, направленность.

Если же управленец придерживается W- или H- стиля, то вероятность появления среди работников неформальных групп и лидеров с противоположными интересами будет достаточно высокой, а степень их негативного влияния на рабочую группу будет зависеть от сути проблемы, конкретных интересов и степени сплочённости неформальных групп и от личных качеств их лидеров.

В то же время можно схематично представить степень и направленность воздействия EmVI-лидера на работников в зависимости от WHE-стиля управления рабочей группой (рис. 4).



Рис.4 Степень и направленность воздействия EmVI-лидера на работников в зависимости от WHE-стиля управления рабочей группой

Подведём итог. Как уже было сказано выше, лидерство, как вид неравноправных отношений между работниками, требует своего контроля со стороны руководства предприятия. Причём необходим контроль, как неформальных, так и формальных лидеров. Первых – на предмет степени и направленности своего влияния на окружающих их работников, вторых – на способность быть лидерами своих рабочих групп.

Задача контроля лидерства на предприятии может быть сформулирована следующим образом:

1. Выявление неформальных лидеров, определение EmVI-типа их лидерства и оценка уровня их лидерских качеств. При необходимости, выполнение корректирующих действий: устранение их негативного влияния на рабочие группы и привлечение к активному участию в принятии решений для достижения целей предприятия.

2. Оценка WHE-стиля управления и уровня лидерских качеств управленцев предприятия. При необходимости, выполнение корректирующих действий в направлении изменения их стиля управления и развития лидерских качеств.

Для решения данной задачи в рамках направления **INFORT.Персонал**, © **INFORT Group, 1993-2022**, нами была разработана **технология социометрического анализа рабочих групп INFORT.WHE-EmBI**.

**Алгоритм
социометрического анализа рабочих групп
INFORT.WHE-EmBI**

1. Анкетирование работников и расчёт значений социометрических показателей: статуса каждого работника в рабочей группе и потребности в EmBI-лидере;
2. Анкетирование работников для оценки WHE-стиля управления каждой рабочей группой;
3. Анкетирование работников для оценки лидерских качеств формальных и неформальных лидеров;
4. Количественная и качественная оценка стиля управления и лидерских качеств формальных и неформальных лидеров. Подготовка соответствующих рекомендаций для руководства предприятия.

Список литературы

1. **INFORT Group** – Технологии и системы управления бизнесом [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
4. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
5. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
6. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015.
9. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
10. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2017.
11. Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И., Степанов В. Г. и др.; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
12. M. I. Bakanov, V. G. Stepanov Information technologies to control the quality of functioning of servicing systems in trade. // Audit and Financial Analysis, fourth quarter of 2000, – с. 144-152.
13. Степанов В. Г. Математическая теория массового обслуживания. / Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных управленческих решений, финансовое прогнозирование. Учебное пособие. \ Под редакцией Баканова М. И., Шеремета А. Д. — М.: Финансы и статистика, 2004.
14. Степанов В. Г. Анализ качества функционирования систем обслуживания в торговле. / Экономический анализ в торговле: учеб. пособие / Баканов М. И. [и др.]; под ред. М. И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 400 с.: ил.
15. Баканов М.И., Степанов В.Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети / Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
16. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
17. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
18. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
19. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
20. Степанов В. Г. Информационные технологии управления обеспеченностью продаж: технология **INFORT Group Storekeeping**. // IX Румянцевские чтения «Экономика, государство, общество в XXI веке». Материалы конференции. Часть 1. М.: РГТЭУ, 2011.
21. Степанов В. Г. Модели и методы оптимального планирования ассортимента и товарооборота. // Теория и практика современной торговли. Часть 2. [Текст]: Сборник научных работ / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – с. 204-221.
22. Степанов В. Г. Управление продажами: анализ и планирование ассортимента. // Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ «Экономика России: теория и практика». — Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с.110-121.

23. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Системы управления товарными запасами на предприятиях торговли: основные принципы построения и показатели функционирования. // Экономика России: теория и практика: Сборник научных трудов Тульского филиала РГТЭУ. / Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2004. – с. 122-129.
24. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Интегрированный брендинг: основные принципы создания имени // Экономико-правовые аспекты эффективного обеспечения предпринимательской деятельности в России: Сборник научных статей Тульского филиала РГТЭУ. – Тула: ИПП «Гриф и К», 2006.
25. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления продажами и товарными запасами в торговых сетях. // Теория и практика современной торговли: Сборник научных трудов./ Под ред. д.э.н., проф. В. И. Зудина. – Тула: ТФ РГТЭУ, 2008. – с. 162-176.
26. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. Об эффективности информационных технологий управления закупками. // Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75098.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the effectiveness of information technology procurement management / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3819/>
27. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. и др. О технологии выхода на новый региональный рынок. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,3 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75099.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
On the technology of entering a new regional market / DOAJ – Lund University: Koncept: Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3820/>
28. Степанов В. Г., Юрищева Н. А. и др. Об управлении ассортиментом в условиях внешнеэкономической деятельности предприятия торговли. Концепт. – 2015. – Спецвыпуск № 06. – ART 75098. – 0,5 п. л. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/75101.htm>. – Гос. рег. Эл № ФС 77-49965. – ISSN 2304-120X.
Managing assortment in terms of foreign economic activity of the enterprise trade / DOAJ – Lund University: Koncept : Scientific and Methodological e-magazine. – Lund, №3, 2015 – ISSN(s): 2304-120X (Department of general mathematical and natural sciences REU the Plekhanov, Tula). – URL: <http://www.doaj.net/3822/>
29. Степанов В. Г. , Степанова Т. В. Критерии и модели оптимального управления товарными запасами/. [Электронный ресурс] / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 153–161. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770259.htm>.
30. Степанов В. Г. О маркетинговом подходе к ценообразованию. / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 162–173. – URL: <http://e-koncept.ru /2017/770260.htm>.
31. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
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.
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.
34. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс] , 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс] , 2019. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Assortment.pdf.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
38. Степанов В. Г. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_PersonalSales.pdf.
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_5thElement.pdf.

40. Степанов В. Г. О структуризации персонала, как факторе роста производительности труда и конкурентоспособности предприятия на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffStructure.pdf.
41. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
42. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
43. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
44. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
45. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
46. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
47. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
48. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf.
49. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
50. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
51. Степанов В. Г. О технологии выбора стратегии поведения продавца на рынке. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf.
52. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
54. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
55. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.
56. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.