



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **Об аксиомах управления бизнесом**

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

## Об аксиомах управления бизнесом

В статье «Об энергии бизнеса» (см. [54]), мы говорили в основном о работниках предприятия, об их знаниях, желаниях, которые прямо влияют на возможности предприятия достигать цели. Ну а как влияет на бизнес его руководитель, предприниматель? Ведь его личное представление о бизнесе, его подход к ведению дел самым непосредственным образом воздействует на силу, мощь бизнеса, на конкурентоспособность предприятия на рынке.

Чтобы не рассуждать «что такое хорошо, и что такое плохо» исходя из своих субъективных соображений (по большому счёту это было бы просто неэтично), приведём базовые принципы управления, которые стали *аксиомами*, то есть утверждениями, не требующими доказательств, потому что продиктованы самой жизнью, опытом людей, занимающихся управлением и ведением бизнеса. А затем прокомментируем их в аспекте ведения, прежде всего, микро и малого бизнеса.

\*\*\*

### Принцип неограниченности бизнеса во времени:

#### «Бизнес – не проект»

Этот принцип означает, что бизнес не может и не должен быть ограничен по срокам своего существования. И когда бизнес только создаётся, все контрагенты предприятия – его работники, потребители, поставщики, финансовые организации, государственные и муниципальные органы власти, – принимают это условие по умолчанию.

Соответственно, и все свои действия контрагенты предприятия планируют и осуществляют исходя из этого соображения. При регистрации бизнеса у предпринимателя не спрашивают: «Вы надолго?», а устраиваясь на работу, люди не задают вопрос: «А сколько времени ваше предприятие планирует ещё проработать?».

Более того, на данном принципе основана вся теория менеджмента. А это означает, что если бизнес создаётся как проект, на время, то все подходы, концепции и технологии, методы и алгоритмы управления могут либо вообще не работать, либо работать только отчасти, либо работать неправильно.

Очевидно, что и сам предприниматель должен руководствоваться данным принципом. Но на практике оказывается, что это не всегда так.

Бывает, что предприниматель изначально создаёт бизнес, только как некую вынужденную временную альтернативу своему наёмному труду, ввиду отсутствия других, более интересных вариантов заработать. И если что-то сложится не так, как предполагалось изначально, то он всегда готов сменить бизнес на другой, который покажется ему более выгодным в данный момент времени. Или, вообще, выйти из бизнеса и устроиться, например, в какую-нибудь организацию в качестве наёмного работника.

Бывает и так, что что-то пошло не так – бизнес существовал, существовал, а потом не заладился по объективным или субъективным причинам (в данном случае это совершенно неважно). Однако предприниматель не принимает никаких решений – он ждёт, постепенно воспринимая свой бизнес как временное явление, как проект, который скоро должен завершиться.

Но тогда, и в том, и в другом случае временный характер своего бизнеса чётко осознаёт только сам предприниматель. А вот контрагенты предприятия могут об этом только догадываться, наблюдая за его решениями и действиями. При этом, решения и действия предпринимателя, как правило, начинают существенно противоречить интересам контрагентов предприятия, нарушая их представления о неограниченности бизнеса во времени. Прежде всего, такая ситуация задевает интересы работников предприятия.

Здесь важно отметить, что иногда предпринимателю действительно приходится менять направленность своего бизнеса или вообще уходить из него, потому что он ошибся в выборе конкретного рынка, что-то не просчитал, не учёл детали, потому что сложились неблагоприятные рыночные условия. И тогда подобные решения предпринимателя вполне очевидны. Но тогда это будут решения, а мы говорим о ситуации, когда решения, по тем или иным причинам, не принимаются. И опять же неважно, причины эти объективного или субъективного характера.

Проектный характер бизнеса автоматически создаёт проблемы управления предприятием, которые даже при благоприятных внешних условиях и достаточности ресурсов, в итоге, не позволяют перевести проект во что-то более долгосрочное. Другими словами, если бизнес был изначально создан как проект или стал для предпринимателя проектом, то он, по определению, должен умереть.

Почему так категорично? Да потому, что у предпринимателя в этом случае нет видения перспектив своего бизнеса, нет долгосрочных целей, нет стратегии поведения на рынке. Ни у него, ни, соответственно, у его предприятия. И даже если он говорит, что что-то видит, то он говорит неправду или ему это только кажется.

А теперь вспомним, что управление – это процесс, направленный на достижение целей предприятия. При этом в менеджменте предполагается, что у предприятия должны быть как долгосрочные цели на рынке, так и цели среднесрочного и краткосрочного характера, которые конкретизируют эти долгосрочные цели. Тогда очевидно, что если у предприятия нет долгосрочных целей, то его существование на рынке можно назвать бесцельным.

Мы сейчас не говорим о достижимости тех или иных целей, мы говорим о том, что они должны быть потому, что иначе, по определению, предприятием невозможно полноценно управлять.

Более того, это отсутствие у предпринимателя видения своего бизнеса и перспектив его развития, отсутствие сформулированных долгосрочных целей у предприятия, приводит к тому, что и сам предприниматель, и все его работники начинают воспринимать себя *временщиками*. И это очень заметно со стороны, так как люди, вольно или невольно, ведут себя соответствующим образом.

Однажды, после проведения презентации наших технологий, ещё достаточно молодой по возрасту предприниматель вполне откровенно сказал нам (приводим дословно): «У вас очень интересные методы..., да, у нас есть проблемы, но мне хватает... У меня шесть аптек, они что-то мне дают... Пока мне хватает...». Тогда мы поняли, что для этого молодого человека его шесть аптек – это только проект, который он при первой же неудачи закроет, продаст, поменяет на другой вид деятельности. Собственно, спустя некоторое время именно так и произошло.

Всегда жаль, когда закрываются бизнесы, потому что люди теряют работу, своё благополучие, часто попадая в сложные жизненные ситуации. Но в данном случае жаль именно работников, которые доверились предпринимателю и потеряли работу.

Не все бывают такими откровенными, но за многие годы работы мы научились даже в результате непродолжительного разговора точно определять руководителей, которые смотрят на свой бизнес как на проект. Им в принципе ничего не нужно – пусть всё работает, как работает. Им особенно не нужно и развитие бизнеса, так как в этом случае требуется что-то менять, а это их напрягает.

Однако в данном случае проблема для предприятия заключается скорее не в отказе от внедрения новых технологий управления, необходимых для развития бизнеса, а хотя бы в сохранении его текущего состояния. Очевидно, что работники подобных предприятий отлично чувствуют этот временный, бесцельный характер своей работы. Следовательно, и на своих рабочих местах они ведут себя именно как временщики, тихо истощая энергию и без того несильного бизнеса.

Тогда откуда возьмётся эффективность управления и высокая производительность труда, откуда возьмётся рост продаж, который заставит работников уважать своё предприятие, быть максимально мотивированными к труду, и откуда возьмётся, в конечном итоге, та прибыль, которая действительно заставит предпринимателя уважать свой бизнес и смотреть в будущее?

\*\*\*

### **Принцип определения целей предприятия на рынке:**

**«К цели ведут только ясные цели»<sup>1</sup>**

Чтобы сразу перейти к делу, скажем, что цель предприятия на рынке – это не размер выручки или прибыли, которые руководство предприятия спланировало получить, это не целевые объёмы продаж и не желаемая доля рынка. *Цель предприятия – это чётко сформулированная помощь, которую предприятие должно оказывать людям и организациям, предлагая им свои товары и услуги.*

Здесь можно подумать, что разговоры о помощи попахивают некоторой демагогией: все, кто, так или иначе, связан с экономикой, бизнесом, прекрасно знают, что конечной целью деятельности любого коммерческого предприятия на рынке является получение прибыли. Прибыль нужна ведь не только предпринимателю. Прибыль – источник развития бизнеса. Всё правильно. Но...

«Лекарства предназначены для людей, а не для получения прибыли.

Если вы будете это помнить, то последует и прибыль» (Джордж Мерк).

Очевидно, что Джордж Мерк (George W. Merck), руководитель одной из крупнейших биофармацевтических компаний мира MSD (Merck & Company Inc.) очень хорошо понимал, что говорил, и чем должны руководствоваться его работники, чтобы компания достигала поставленных целей.

Прибыль, выручка и прочие финансовые показатели только отражают результат умения предприятия оказывать помощь людям и организациям, превращая их, таким образом, в покупателей своих товаров и услуг. В конечном итоге, именно финансовые показатели характеризуют степень нужности обществу конкретного бизнеса. И только рынок позволяет дать объективную оценку социальной значимости данного бизнеса.

*Помощь* – это не абстракция, а фундаментальное маркетинговое понятие, имеющее важнейшее значение для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности предприятия на рынке.

Поясним это и, как всегда, обратимся к деталям.

Часто предприниматель, руководитель предприятия считает, что если он решил продавать тот или иной товар (продукт, услугу), то у него обязательно его должны купить, потому что «высокое качество, хорошая цена, известная марка».

«Люди должны питаться. Я продаю продукты питания хорошего качества и по хорошим ценам, и, поэтому, они обязательно придут в мой магазин»; «Люди болеют. Я продаю лекарства ведущих производителей по хорошим ценам, и, поэтому, они обязательно придут в мою аптеку»; «Я открыл магазин/аптеку/кафе/салон в отличном месте, “надул шарик”, организовал промо-акцию, и... покупатели просто обязаны ко мне прийти», – рассуждают многие.

Однако покупатели всё не идут и не покупают. Почему? Потому, что они пока не почувствовали, что предприятие сможет оказать им помощь. Ведь, как ни банально это прозвучит, люди покупают не товары и услуги – они покупают решение своих проблем. И им нужна помощь в их решении.

«Существуют две простые причины, по которым люди делают покупки: *доверие* и *ценность*. Покупатели должны доверять вам и вашему магазину, а также видеть ценность в ваших товарах» (Гарри Дж. Фридман)<sup>2</sup>.

Следовательно, даже если товары или услуги предприятия объективно имеют ценность для потребителей, но предприятие не может должным образом оказать потребителям необходимую помощь, то у них не будет второй составляющей, необходимой для совершения покупок, – доверия к предприятию.

<sup>1</sup> Вернер З., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 1990. — 335 с.

<sup>2</sup> Гарри Дж. Фридман «Нет, спасибо, я просто смотрю. Как посетителя превратить в покупателя», – М: Литагент Олимп-Бизнес, 2018. – 270 с. 14 ил.



Поэтому, чем дольше предприятие будет «скрывать» от своих потенциальных потребителей своё умение оказывать им эту помощь, тем дольше они будут оставаться потенциальными. И, соответственно, тем дольше предприятие будет испытывать проблемы, вплоть до закрытия бизнеса.

Именно поэтому мы всегда говорим, что продавец, плохо знающий свой ассортимент, молча стоящий на отпуске товара, не подсказывающий и не помогающий потребителям подобрать нужный им товар или услугу – это зло. Такой продавец не помогает потребителям решать их проблемы и, тем самым, отталкивает их от предприятия, истощает энергию бизнеса, подрывает его конкурентоспособность на рынке (см. [54]).

В то же время если помощь потребителям не будет заявлена и чётко сформулирована предпринимателем, руководителем предприятия, как основная цель бизнеса, то, очевидно, она не станет целью и для его работников.

Как сформулировать цель – ту помощь, которую предприятие готово оказывать своим потребителям? Конечно, с помощью слов. Эта, сконструированная с помощью слов, цель называется *миссией* предприятия (об этом мы поговорим в следующих статьях, см., также, [24]). Часто подобрать нужные слова совсем нелегко. Но, именно эти слова, в конечном итоге, и будут двигать продажи.

Для практической же реализации цели необходим план маркетинга. Согласно **концепции последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2022**, в схеме «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки» (см. [2], [34]), маркетинг является *центральной элементом системы продвижения*, а зависимость «Финансы → Маркетинг» означает *финансовый контроль маркетинга*, то есть, что все маркетинговые решения, последующие действия и получаемые результаты должны обязательно иметь свою финансовую оценку. В то же время практическая реализация цели начинается с разработки плана маркетинга, а уже затем – финансового плана, который позволяет количественно оценить качество принятых маркетинговых решений.

Ставить, в первую очередь, финансовые цели неправильно (хотя и очень хочется, потому что так гораздо проще). Дело в том, что цели типа «получить за период Т выручку X рублей, прибыль Y рублей, обеспечить рентабельность продаж Z%» без их привязки к целям и задачам маркетинга, без их маркетингового обоснования – это не цели, так как никому не понятно, как их достичь. А к цели ведут только ясные цели.

Именно поэтому руководители подавляющего большинства предприятий и не занимаются полноценным планированием, объясняя это неопределённостью ситуации на рынке, в экономике страны, вообще в жизни. Но неопределённость возникает только потому, что они начинают планирование с финансов, продаж, но не с маркетинга.

Когда вначале ставится маркетинговая цель, выражаемая планом маркетинга, то цель предприятия приобретает свою ясность, так как здесь естественным образом выстраивается следующая *последовательность управленческих решений* – **цель управления** (© **INFORT Group, 2001-2022**): миссия → целевая аудитория потребителей → сегменты рынка → конкуренты → оптимальная структура ассортимента товаров и услуг → цены → места продвижения → методы продвижения → персонал.

Чтобы было понятно, с чего необходимо начинать, прежде чем говорить о выручке и прибыли, приведём для примера методику сегментирования рынка *5W Марка Шеррингтона*:

*What?* Товар: *Что* мы предлагаем, какой продукт / услугу?

*Who?* Целевая аудитория: *Кто* потребитель нашего товара?

*Why?* Мотивация: *Почему* потребители выбирают наш товар?

*When?* Время: *Когда* возникает потребность в товаре?

*Where?* Место: *Где* и как происходит контакт с потребителями и приобретение товара?

В случае широкого ассортимента товаров подобное сегментирование осуществляется в разрезе товарных категорий и бизнес-сегментов (см. [51]).

Таким образом, предприятие вначале оценивает свои рыночные возможности, выбирает оптимальную стратегию поведения на рынке и соответствующие инструменты маркетинга: структуру

ассортимента, политику ценообразования, стратегию продвижения, а также определяет организационную структуру, функционал работников и требования к их квалификации. А затем всё это уже облекается в финансовую форму, конкретизируется с помощью финансово-экономических показателей, содержащихся в финансовых планах, планах продаж и прочих документах планирования.

\*\*\*

### **Принцип разграничения управленческого труда:**

#### **«Предпринимать – не управлять»**

Данный принцип означает, что предпринимательство направлено на создание дела, а управление – на сохранение и развитие дела. С точки зрения управления это две совершенно разные задачи, как по своей сути, так и по требованиям к знаниям, характеру, личным качествам тех людей, которые должны их решать – предпринимателя и управленцев его предприятия.

Поэтому, в теории, предпринимателям, не обладающим необходимыми знаниями менеджмента и опытом руководства людьми, целесообразно передавать управление своим делом соответствующим наёмным специалистам, так как иначе успешное создание бизнеса может закончиться серьёзными проблемами.

Но это в теории, и относится это больше к среднему и крупному бизнесу. А на практике собственникам микро и малых предприятий, как правило, приходится сочетать предпринимательство и управление предприятием.

Поэтому мы скорректируем данный принцип: для успешного развития бизнеса необходимо разделение управленческих задач концептуального, стратегического, среднесрочного и оперативного характера между предпринимателем и его управленцами следующим образом:

1. Задача предпринимателя – задание *базовых параметров управления* своим бизнесом: разработка и уточнение долгосрочных целей предприятия, донесение до своих работников своего видения бизнеса, его миссии, стратегии развития и тех ценностных установок, которыми они должны руководствоваться.
2. Задача менеджмента предприятия – управление бизнесом, направленное на сохранение стабильности и повышение эффективности работы предприятия, рост уровня его конкурентоспособности на рынке, строго в рамках, заданных предпринимателем с помощью *базовых параметров управления* бизнесом: миссии, долгосрочных целей, стратегии развития и ценностных установок.

Обращаем внимание, что речь здесь идёт не о том, что предприниматель не должен участвовать в операционном управлении. Мы говорим о том, что обязан делать предприниматель, чтобы создать основу для полноценного управления своим бизнесом, вне зависимости от того, участвует он сам в управлении или нет, и в каком объёме участвует.

Почему возникает необходимость в таком разграничении задач?

В первую очередь, это касается допустимости рисковать и склонности к риску. В менеджменте априори предполагается, что предприниматель имеет определённую склонность к риску, конечно, в разумных пределах, проявляет интерес к новому, постоянно ищет возможности для развития своего бизнеса и повышения уровня его конкурентоспособности на рынке, и, при необходимости, готов к кардинальным изменениям в работе предприятия.

Создание своего дела, в большинстве случаев, – это определённый риск того, что бизнес не заладится, что вложенные средства не окупятся. Любое развитие бизнеса, также, связано с риском того, что новые технологии не дадут эффекта, новый товар не будет востребован, новые потребители не станут покупателями.

Поэтому предприниматель обречён рисковать. Тогда успешность предпринимателя в этом плане будет определяться не его умением рисковать, а его умением просчитывать риски, способностью принимать важные для предприятия решения не интуитивно, не исходя из своего прошлого опыта, а *рационально*, на основе своевременно полученной, полной и достоверной информации. А для этого необходимо, чтобы на предприятии была выстроена эффективная система управления на основе **информационной Δ-модели управления**, © **INFORT Group, 1998-2022** (см. [52]).

Управленец, наоборот, не имеет права рисковать, так как, во всех случаях, он будет рисковать чужим имуществом. Задача управленца – посредством грамотного управления в рамках своего направления максимально снижать риски бизнеса, а также обеспечивать предпринимателя необходимой информацией для принятия решений на рациональной основе. И здесь на первый план выходят определённые требования, как к личным качествам управленца, так и к уровню его знаний (см. [54]).

Если говорить о личных качествах управленца, то на первое место мы ставим наличие у него эмпатии к тому бизнесу, на который он работает. Именно *эмпатия*, то есть *сопереживание делу*, отличает профессионального управленца от просто управленца. Сопереживание бизнесу является тем психологическим фундаментом, который, в конечном итоге, и определяет, насколько полно будут учитываться интересы предприятия при принятии управленцем решений по самым разным вопросам.

Однако даже профессиональному управленцу приходится принимать решения, которые, явно или неявно, но будут связаны с риском для предприятия. Эти решения могут, в той или иной степени, но не соответствовать представлениям предпринимателя о бизнесе и перспективах его развития.

Кроме того, каждый работник предприятия имеет определённый жизненный и профессиональный опыт, который формирует набор его ценностных установок по отношению к коллегам, начальникам и подчинённым, потребителям и прочим контрагентам предприятия. И эти его установки могут противоречить ценностными установками предпринимателя.

Поэтому для качественного выполнения своих должностных обязанностей и управленцам предприятия, и всем его работникам в целом, необходимы чётко заданные рамки в виде базовых параметров управления бизнесом. И эти рамки обязан задавать именно предприниматель, и никто другой.

\*\*\*

### **Принцип вертикального разделения труда:**

**«Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит».**

Данный принцип, также, важен для эффективного управления предприятием, и означает, что управленец, вообще говоря, не должен совмещать управленческую работу с работой рядового работника и наоборот. Действительно, совмещение управленцем деятельности по координированию работы других людей с выполнением тех или иных работ часто приводит к тому, что управленец плохо выполняет и свою управленческую, и свою производительную работу.

Однако на предприятиях микро и малого бизнеса строгое следование данному принципу часто просто невозможно. Поэтому мы обратимся к тому случаю, когда у управленца есть такая возможность не производить, но он упорно производит, выполняя работу, которую могли бы с успехом выполнить и его подчинённые. Если бы им позволили...

Таких управленцев называют «производственниками». Хотя на предприятиях, как правило, ценятся подобные руководители («всё сам, всё сам»), но на самом деле они плохие управленцы и истощают энергию бизнеса. Почему?

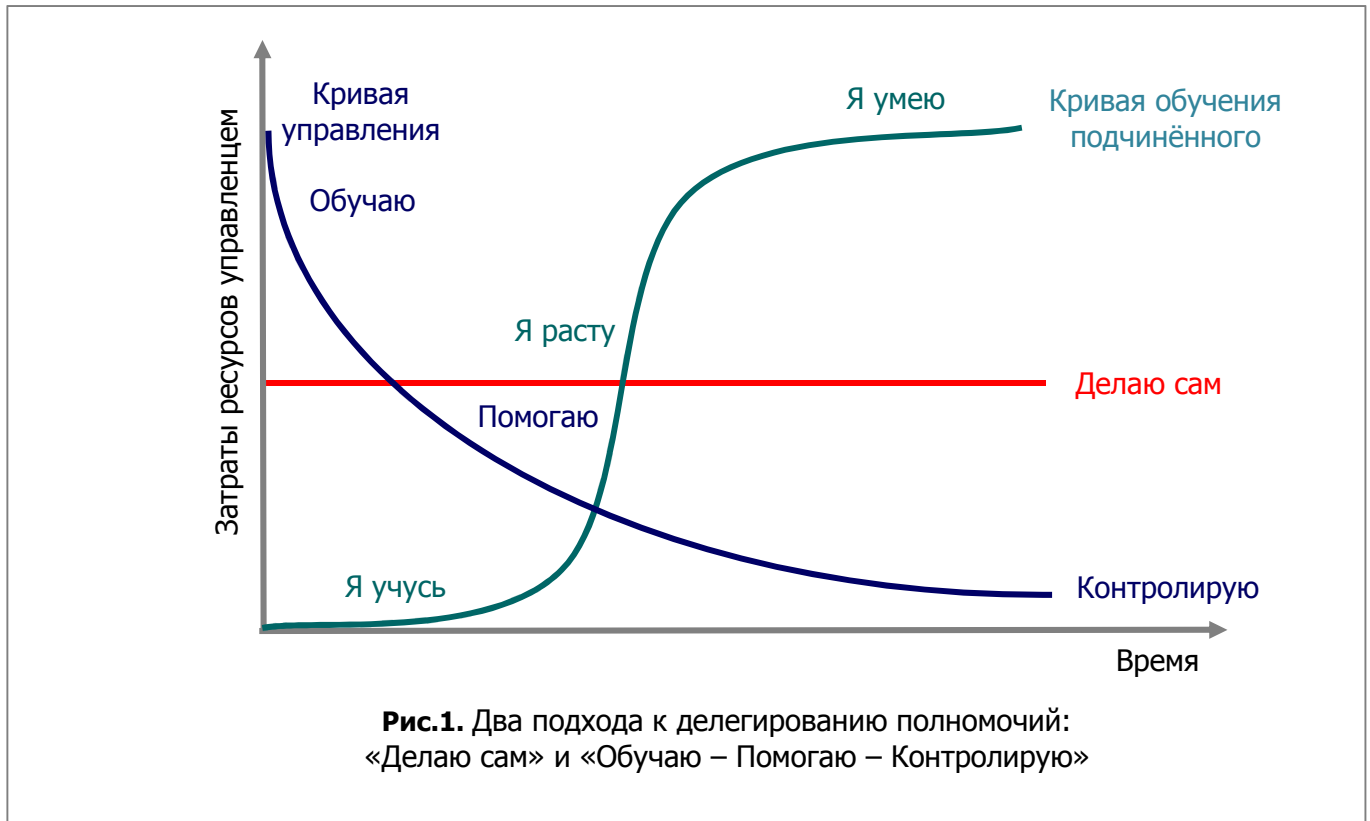
Управленец-«производственник» всё делает сам и не даёт возможности показать свои способности другим, тем самым присваивая успех и лишая своих подчинённых мотивации к труду. А мы напомним, что управлять – значит приводить своих подчинённых к успехам и самореализации.

«Нет подходящих кадров. Лучше я сделаю сам», – рассуждает он. А мы напомним, что управлять – значит уметь делегировать полномочия. Делегирование полномочий позволяет вовлечь подчинённых в процесс принятия решений для достижения целей предприятия и тем самым мотивировать их к труду.

Управленцы-«производственники» своими действиями, явно или неявно, но ограничивают возможности своих работников в получении профессиональных знаний и практического опыта. А отсутствие знаний у работников порождает недостаток желания качественно трудиться (см. [54]).

Таким образом, управленцы-«производственники» самым негативным образом влияют на мотивацию подчинённых им работников, снижая уровень производительности труда и истощая энергию бизнеса.

На рисунке 1 наглядно показано, как подходы к делегированию полномочий управленца-«производственника» («Делаю сам») и управленца, ориентированного на обучение своего персонала («Обучаю – Помогаю – Контролирую»), влияют на уровень производительности их труда и общий уровень знаний работников предприятия.



\*\*\*

Почему одни и те же управленческие, информационные, технические, торговые и прочие технологии на одних предприятиях внедряются и прекрасно работают, а на других, аналогичных по своим основным параметрам хозяйственной деятельности, совершенно не работают? Почему в одних и тех же рыночных условиях, в одной и той же экономике, одни бизнесы растут, а другие умирают? Очевидно, всё дело в тех источниках, которые обеспечивают силу и мощь бизнесу (см. [54]), а также в следовании тем аксиомам управления бизнесом, которые мы рассмотрели выше.



## 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](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/books/INFORT\\_Group\\_Sequential\\_management.pdf](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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\\_AboutManagament.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagament.pdf).
49. 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).
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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf).
52. 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).
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](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\\_AboutBusinessEnergy.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessEnergy.pdf).