



Степанов Вадим Григорьевич

О моделях мотивации персонала

Тула – Санкт-Петербург – 2022

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 моделях мотивации персонала

В рамках менеджмента разработан ряд теорий мотивации, понимание и применение которых на практике позволяет эффективно управлять производительностью труда на предприятии. Приведем некоторые из них, наиболее простые и практически значимые, в первую очередь, для предприятий микро, малого и среднего бизнеса. При этом постараемся связать их с теми идеями, которые были изложены в наших статьях «Об энергии бизнеса» (см. [54]) и «Об аксиомах управления бизнесом» (см. [55]).

Согласно **теории справедливости** Дж. С. Адамса, работники предприятия сравнивают собственные затраты труда (зт) и получаемое вознаграждение (в) с затратами труда (ЗТ) и вознаграждением (В) других работников. В виде формулы это сравнение будет выглядеть так:

$$(в : зт) \sim (В : ЗТ) \quad (1)$$

Если сравнение не в пользу работника: $(в : зт) < (В : ЗТ)$, то имеет место *дисбаланс* – несправедливость, и у работника возникает психологическое напряжение. Поэтому он стремится восстановить баланс – справедливость, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь повысить уровень получаемого вознаграждения: $(в : зт) \geq (В : ЗТ)$.

С экономической точки зрения отношение $(В : ЗТ)$ может интерпретироваться как сумма вознаграждения в расчёте на единицу затрат труда (например, рублей в час).

В менеджменте существует правило «1:3», которое определяет соотношение производительности труда между наименее и наиболее квалифицированными работниками предприятия, выполняющими одинаковую работу.

Всё это означает, что, во-первых, именно знания (общие и профессиональные знания, навыки, умения и опыт), а не, например, характер и личные качества работника будут определять уровень его производительности труда.

А, во-вторых, при существенном различии в уровне знаний работников, выполняющих примерно одинаковую работу, автоматически возникает проблема их мотивации к труду и, соответственно, снижается общий уровень производительности труда.

Более того, в этом случае, чем строже, в плане оценки работников, применяемая на предприятии система денежной мотивации (зарботной платы) персонала, чем больше *ключевых показателей эффективности* (Key Performance Indicators, KPI) в ней используется, тем больше возникает проблем у предприятия с мотивацией работников и производительностью их труда.

Поясним. Для низкоквалифицированных работников работает правило: «недостаток знаний порождает недостаток желания и ограничивает возможности». При этом любая попытка повысить им размер заработной платы через какую-либо «хитрую» систему денежного стимулирования, чтобы как-то мотивировать их на труд, не обеспечит рост их желания качественно трудиться, но в то же время приведёт к снижению мотивации у высококвалифицированных работников, так как они также руководствуются формулой (1).

Другими словами, денежное стимулирование работников, не обладающих нужными знаниями, не приносит никаких ожидаемых результатов. Потому, что работник, не обладающий знаниями, – это зло. А зло стимулировать деньгами нельзя (см. об этом [54]).

Далее, рассмотрим ситуацию, когда работники с разным уровнем знаний, так или иначе, но справляются со своей работой. Например, продавцы – продают. Только одни делают это хорошо, профессионально обслуживая покупателей, а другие отпускают товар, никого не посылают, и ладно – тоже ведь обеспечивают предприятию выручку.

Тогда, вполне очевидно, что при выполнении одного и того же объёма работы, за которое положено вознаграждение в размере B , трудозатраты низкоквалифицированного работника будут выше трудозатрат более квалифицированных работников ($ЗТ > ЗТ$), то есть будет выполняться соотношение: $(B : ЗТ) < (B : ЗТ)$.

Что в этом случае будет делать работник? Очевидно, что либо менее интенсивно и, соответственно, ещё хуже работать, либо требовать большего вознаграждения.

Тогда в случае, если работник начинает работать менее интенсивно и на предприятии применяется окладная система, когда работники за определённую работу получают одинаковое вознаграждение вне зависимости от результата, то, очевидно, снижается мотивация у более квалифицированных работников.

Если же на предприятии используется система заработной платы, которая предполагает выплату вознаграждения в зависимости от результата (например, процент от личных продаж), то работник, снижая уровень своих трудозатрат, будет получать меньший результат и меньшее вознаграждение. Если же его работа будет оцениваться и рядом дополнительных показателей труда, то размер его вознаграждения может ещё уменьшиться.

Тогда для предприятия возникает дилемма: либо повысить работнику размер его вознаграждения, что приведёт к непониманию со стороны более квалифицированных работников, либо его уволить и потерять «ценный кадр, который выполняет определённый объём работ».

Следовательно, как не парадоксально, но чем строже будет оценка работы персонала, чем больше будет ключевых показателей эффективности (KPI), тем больше у предприятия будет проблем с мотивацией работников и в целом с производительностью их труда.

Другими словами, только система денежной мотивации персонала, даже самая эффективная, проблему низкого уровня производительности труда решить не сможет.

Естественный способ решения проблемы: предприятие обучает работника и подтягивает его знания до уровня других работников. Тогда, $(B : ЗТ) \geq (B : ЗТ)$.

Более того, при выравнивании квалификации работников: $(B : ЗТ) \approx (B : ЗТ)$ даже окладная система заработной платы становится менее «страшной» с точки зрения её влияния на уровень производительности труда. Хотя для предприятия торговли окладная система – зло.

Но вот деталь: как уже говорилось в статье «Об энергии бизнеса» (см. [54]) обучение работника имеет смысл только в том случае, если затраты предприятия на его обучение позволят подтянуть работника в точку N – нормы знаний, необходимых для выполнения своих должностных обязанностей качественно и в полном объёме. Иначе, лучше уволить.

Согласно **теории ожиданий** В. Врума, уровень мотивации работника напрямую зависит от его ожиданий того, что, во-первых, затраты его труда принесут определённый результат, во-вторых, что за достигнутый результат он получит соответствующее вознаграждение, и, в-третьих, что это вознаграждение, вообще говоря, будет ценным для него.

Для описания данной зависимости преобразуем формулу (1), добавив показатель результата (P), получаемого работником при выполнении определённой работы:

$$(B : ЗТ) = (B : P) * (P : ЗТ),$$

а также учтём ожидаемую работником ценность вознаграждения ($Ц$).

В результате получим формулу, определяющую уровень мотивации работника к труду (M):

$$M = (P : 3T) * (B : P) * Ц, \quad (2)$$

где

(P : 3T) – ожидания, что затраты труда (3T) принесут желаемые результаты (P);

(B : P) – ожидания определенного вознаграждения (B) за достигнутый результат;

Ц – ожидаемая работником ценность вознаграждения.

Формулы (1) и (2) является нашей математической интерпретацией соответствующих моделей мотивации, и ориентированы на практическое применение в **системе мотивации персонала INFORT.Зарплата, © INFORT Group, 1990-2022.**

Для пояснения формулы (2) и нашего подхода к системе мотивации персонала, предположим, что работники предприятия выполняют определённую работу. Например, как и прежде, продавцы – продают.

Тогда, очевидно, что первый фактор мотивации каждого работника (P : 3T) будет зависеть, в первую очередь, от уровня его знаний. Напомним, что под знаниями работника мы понимаем его общие и профессиональные знания, навыки, умения и приобретённый опыт. Чем больше знаний у работника, тем меньше ему необходимо затрат труда 3T для получения фиксированного результата P, и, следовательно, тем больше значение (P : 3T).

С экономической точки зрения выражение (P : 3T) является показателем производительности труда работника. Например, можно оценить работу продавца, если принять, что P – размер выручки, полученный им за календарный месяц, а 3T – количество отработанных часов. Для оценки производительности труда различных работников предприятия в качестве P может выступать количество обслуженных клиентов, количество выполненных контактов с потенциальными покупателями и т. д., а в качестве 3T – часы, дни, рабочие смены и пр.

В то же время нужно хорошо понимать, что такая оценка производительности труда является чисто экономической. С точки зрения работника и его затраты труда не ограничиваются только проведёнными им часами на рабочем месте, и результат выражается не только в сумме принесённых предприятию денег или в количестве покупателей. Затраты эмоций и интеллекта в процессе труда – тоже затраты, а чувство досады и неудовлетворения или чувство приобретённого опыта и новых знаний, чувство собственного профессионального роста и обретения статуса – тоже результат.

В этом плане гораздо сложнее оценивать производительность труда тех работников, которые непосредственно не влияют на конечный финансово-экономический результат работы предприятия – размер выручки, объём продаж, количество клиентов и т. д.

При разработке системы мотивации мы учитываем и эти моменты. Поэтому, когда, например, на предприятии бухгалтер или специалист по кадрам спрашивают у продавцов, какая у них на сегодняшний день ситуация с продажами, выполняют ли они план, то мы понимаем, что на предприятии присутствует определённая вовлечённость всех работников в процесс достижения результата, и что наша система мотивации работает как надо.

Второй фактор мотивации работника (B : P) будет зависеть от реализованной на предприятии системы мотивации персонала. Очевидно, что если вознаграждение работника не зависит от результата, то ни о какой производительности труда говорить нет смысла, так как в этом случае результат не имеет никакого значения и выражение (P : 3T) * (B : P) снова преобразуется в (B : 3T).

Если же вознаграждение прямо зависит от результата, то отношение (B : P) становится важным фактором мотивации, а как экономический показатель определяет ту долю от величины результата (процент), который работник получит в качестве своего вознаграждения за труд.

Самым сложным показателем и важнейшим фактором мотивации в данной формуле является ожидаемая работником ценность вознаграждения Ц. Очевидно, что у каждого работника имеются свои представления о ценности того вознаграждения, которое он получает за свою работу. Более того, с течением времени и в различных ситуациях эти представления могут существенно меняться.

Например, предприятие может повысить для работника ценность его вознаграждения, выплатив ему премию за доблестный труд. Руководитель знает, что работник постоянно перевыполняет плановые задания, ценит его и, поэтому, часто поощряет его премиями.

В то же время работник ожидал, что его, наконец, повысят в должности, и, поэтому, такая премия никак не прибавит ему дополнительных стимулов к труду, даже несмотря на то, что сумма премии может быть значительной. Возможно, что работник даже начнёт искать другую работу, где он сможет продвинуться по карьерной лестнице.

В этом плане при разработке системы заработной платы для предприятий торговли мы используем некоторые приёмы, сочетающие, как денежные, так и не денежные способы стимулирования работников. Такие приёмы, реализованные в **системе мотивации персонала INFORT.Зарплата**, позволяют одновременно сэкономить на премиях, повысить мотивацию работников к труду, заметно улучшить дисциплину труда и качество выполняемых работ.

В теории рекомендуется, чтобы руководитель заранее сообщал работникам, какое дополнительное вознаграждение они получают при достижении тех или иных особых результатов, например, при перевыполнении плана продаж. Таким образом, заранее повышается ценность вознаграждения и, соответственно, уровень мотивации работников. С другой стороны это предварительно озвученное руководителем дополнительное вознаграждение может привести и к снижению у работников мотивации к труду, если они посчитают, что вознаграждение для них не представляет большой ценности. В этом случае, становится неочевидным даже выполнение основного планового задания.

Например, в случае перевыполнения плана, руководитель обещает своим работникам организовать корпоративный пикник за городом за счёт предприятия. Руководитель – человек жизнерадостный и коммуникабельный, ему интересны такие «полевые выходы». Но его работники в последнее время не столь жизнерадостны, как он, да и не все люди настолько коммуникабельны. Поэтому, им хотелось бы за свою успешную работу просто получить премию, а затем уже самим решить, как потратить эти деньги: собраться с коллегами в кафе или выехать за город на пикник, организовать семейный отдых или просто купить что-то полезное для дома.

Понятно, что предприниматель не психолог и ему бывает сложно определить, насколько действительно ценны для работников получаемые ими заработная плата, премии или поощрения не денежного характера. Также вполне очевидно, что задача управления производительностью труда заключается в том, чтобы обеспечить для предприятия максимальный результат с минимальными затратами, в том числе и затратами на вознаграждение работников.

Однако, стремление некоторых предпринимателей быть слишком экономными, особенно в нынешние времена, тоже ни к чему хорошему привести не может. Практически невозможно вовремя понять, в какой момент работник теряет интерес к своей работе и начинает истощать энергию бизнеса своим безразличным отношением к труду. Особенно опасна такая ситуация в случае продавцов.

В данном случае большое значение имеет умение предпринимателя выстраивать нормальные деловые коммуникации со своими работниками. На языке менеджмента это называется связующим процессом управления. Если предприниматель создаёт не только прямую, но и обратную связь с работниками предприятия, если он слушает и, главное, слышит их, то он сможет вовремя распознать подобную проблему и начать её решать.

Если же трудовой коллектив в основной своей массе проявляет недовольство заработной платой, и это длится достаточно долго, то предприниматель попадает в ситуацию, когда для того, чтобы увеличить размер заработной платы своим работникам, необходимо, чтобы предприятие больше зарабатывало. Чтобы предприятие больше зарабатывало, необходимо, чтобы работники больше работали, продавали. А они уже не могут больше, потому что не хотят.

Они не мотивированы и просто не верят (не ожидают), что если они будут затрачивать больше сил, то предприниматель поднимет им заработную плату так, чтобы она имела для них былую

ценность. А ведь, если бизнес находится в неудовлетворительном состоянии, то для получения такого же, как раньше, результата, нужно уже гораздо больше затрат труда: потребители уходят к конкурентам и нужно прилагать дополнительные усилия, чтобы их сохранить, ассортимент уже не тот, возникает дефицит (дефектура) товаров, потому что не хватает средств на их закупку и т. д.

Проблема в том, что в случае запущенности ситуации с заработной платой, работники начинают искать для себя иные решения. Кто-то ищет другую работу, кто-то «уходит в себя» – сосредотачивается на своих личных делах. Соответственно, у них фактор Ц начинает деградировать: даже повышение размера вознаграждения уже не столь ценно для работников, как раньше. Поэтому, предпринимателю необходимо учитывать, что чем дольше не решается проблема с мотивацией работников, тем дороже становится её решение.

Покажем это на конкретных числах, а для расчётов воспользуемся формулой (2). Скажем, работник понимает, что увеличив затраты труда на 10% он сможет увеличить результат своей работы на 20%. В то же время ценность вознаграждения для него снизилась на 30%.

Тогда, чтобы обеспечить тот же уровень мотивации М вознаграждение В должно увеличиться в $1,1 / 0,7 = 1,57$ раза или на 57%, а доля вознаграждения от величины результата (В : Р) в этом случае возрастает в $1,57 / 1,2 = 1,31$ раза или на 31%.

И даже если трудозатраты работника не увеличатся (0%), то $B = 1,0 / 0,7 = 1,43$ или +43%, а $(B : P) = 1,43 / 1,2 = 1,19$ или +19%. Очевидно, что вряд ли такое увеличение вознаграждения в сравнении с увеличением результата порадует предпринимателя.

На предприятиях достаточно часто возникают ситуации, когда наблюдается именно массовое недовольство работников размером своего вознаграждения. Однако, во многих случаях подобные недовольства работников связаны не столько с реальным размером их заработной платы, сколько с недостатками реализованной на предприятии системы мотивации – некорректностью и непрозрачностью ключевых показателей эффективности (KPI), используемых для оценки труда работников.

В этой связи перечислим некоторые, казалось бы, очевидные ошибки, которые, тем не менее, допускают многие руководители предприятий:

1. показатели KPI сложны для понимания работниками и самостоятельного расчёта на их основе размера своей заработной платы. Работники не могут подсчитать размер своего вознаграждения, иногда даже приблизительно, и, поэтому, перестают доверять предпринимателю. Причём, в данном случае «размер не имеет значения»: какой-бы ни была сумма заработной платы, работники уверены, что их обманывают.

К примеру, часто высказывается «заманчивая идея» устанавливать размер заработной платы торгового персонала в зависимости от размера получаемой прибыли (обычно говорят просто «прибыль», но очевидно, имеется в виду валовая прибыль). Однако расчёт любой прибыли, в том числе и валовой, непрозрачен не только для продавца, но и для любого работника предприятия.

2. показателей KPI слишком много и работники испытывают психологический дискомфорт – они не верят, что все предъявляемые к ним требования можно выполнить одновременно. И не потому, что они сложны для выполнения или непрозрачны для понимания, а потому, что их просто много – 5, 6, 7.... Соответственно, и в этом случае работники начинают думать, что их обманывают.
3. используемые для оценки труда работников показатели не соответствуют целям предприятия на рынке. В этом случае от работников требуется решение задач, которые характеризуются одними показателями, а размер их заработной платы зависит от других показателей.

Например, невозможно одновременно решать задачи роста объёмов продаж и повышения их рентабельности, так как этим задачам соответствуют две взаимоисключающие стратегии поведения продавца на рынке. И если предприятие нацелено на увеличение количества покупателей, частоты и объёмов их покупок, а торговому персоналу устанавливаются в качестве

определяющих размер их заработной платы показатели KPI по рентабельности, то тогда какими мотивами продавцы должны руководствоваться в процессе продаж?

Понятно, что хочется увеличить и то, и другое. Но здесь необходимо выбирать, какие показатели будут первичными, определяющими размер заработной платы работников, а какие вторичными, корректирующими размер вознаграждения.

4. для работников различных подразделений предприятия, решающих взаимосвязанные задачи, устанавливаются показатели KPI, объективно не позволяющие им достичь общей цели.

Для примера опишем интересную ситуацию, которая была связана с открытием в регионах торговых точек розничной сети. Работа специалистов отдела развития торговой сети, занимающихся поиском помещений под торговые точки и подготовкой их к открытию, оценивалась, в первую очередь, с точки зрения минимальных затрат на покупку или аренду этих помещений. Поэтому, во многих случаях они выбирали помещения в «непроходимых местах», без учёта их потенциала в плане спроса и без оценки конкурентной среды.

Затем, к работе подключались специалисты отдела маркетинга, у которых были совсем другие задачи и другие показатели KPI. Они формировали ассортимент, определяли цены, заказывали рекламу в СМИ и на транспорте, готовили POS-материалы, разрабатывали промо-акции, «надували шарик».

Далее в «бой» вступали бойцы-продавцы, со своими задачами и своими показателями KPI. Они старались, но часто не могли выполнить поставленных перед ними «боевых» задач потому, что «в тех местах ещё не ступала нога человека» или потому, что «в нашем доме поселился замечательный сосед» – конкурент через стенку.

В результате, даже после промо-акций с «бешеными» скидками, призванными исправить с помощью цен недостаток места, некоторые торговые точки закрывались так и не успев «выстрелить», а их заранее оплаченная реклама ещё какое-то время выходила в СМИ и красовалась на бортах общественного транспорта.

Очевидно, что если функция маркетинга на предприятии нивелирована и полностью подчинена задаче сокращения издержек, то результат «50%/50% – выстрелит / не выстрелит» просто предопределён, а трудозатраты, получаемые результаты и соответствующий размер вознаграждения работников никак не способствуют росту уровня их мотивации и общей производительности труда.

Аналогичная ситуация возникает и в связке «продажи – закупки», когда во главу угла ставится задача уменьшения логистических издержек, а не обеспеченности продаж товарными запасами. То есть вместо последовательности принятия решений «Продажи → Закупки» выстраивается последовательность «Закупки → Продажи». Соответственно, персонал, занимающийся закупками, мотивирован, в первую очередь, на решение задачи сокращения издержек, а не удовлетворения потребностей продаж. А это приводит к укрупнению заказов и увеличению периода поставок. Как результат – рост уровня товарных запасов и, в то же время, возникновение дефицита (дефектуры).

Именно подобные ситуации, собственно, и привели нас к пониманию необходимости **последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2022** на основе чётких правил принятия управленческих решений по цепочке «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки».

Об управлении ситуацией «всеобщего недовольства»

Очень часто предприниматели, руководители предприятий, особенно микро и малого бизнеса, недооценивают важность постоянного контроля уровня организации и мотивации труда. Тем самым, они упускают момент возникновения и быстрого развития ситуации «всеобщего недовольства» работников предприятия своей заработной платой, действующей системой их мотивации и организацией рабочих процессов.

Следствием этого являются постоянно возникающие конфликты в трудовом коллективе, нарастающее взаимное недоверие и нарушение деловых коммуникаций между работниками на всех уров-

нях управления предприятием. Причём, данную ситуацию нельзя исправить с помощью каких-либо психологических приёмов, например, проводя с работниками доверительные беседы, разбирая с ними конфликты и прочее, так как конфликты и недоверие являются только результатом действия на практике положений теории справедливости и теории ожиданий, речь о которых шла выше.

Кроме того, в ситуации «всеобщего недовольства» неважно, 5, 25 или 125 человек работает на предприятии – энергия любого бизнеса начинает истощаться и предприятие теряет свою конкурентоспособность на рынке. Размер же бизнеса, как правило, влияет только на продолжительность его существования на рынке.

Для контроля уровня организации и мотивации труда на предприятиях микро, малого и среднего бизнеса в рамках направления **INFORT.Персонал** (© **INFORT Group, 1993-2022**) мы используем комплекс экспресс-тестов, разработку которого начали ещё в 1993 году. Тестирование работников позволяет оценить текущее состояние организации и мотивации труда на предприятии, вовремя выявить проблему и подготовить соответствующие рекомендации для его руководства.

При возникновении на предприятии ситуации «всеобщего недовольства» целесообразно не корректировать параметры уже существующей системы мотивации работников, а переходить на принципиально иные схемы оценки и оплаты их труда, включающие, как денежные, так и нематериальные инструменты стимулирования персонала, которые, в результате, должны изменить восприятие работниками своего вознаграждения, своего отношения к труду и к предприятию в целом.

Поясним. Многие руководители считают, что такие элементы системы управления предприятием, как организационная структура или система мотивации должны быть максимально стабильными и их «лучше не трогать, а то бабахнет». Однако вспомним, что процесс управления представляет собой циклическую последовательность процессов – функций управления: планирование → организация → мотивация → контроль →....

Очевидно, что любое заметное изменение ситуации во внешней и внутренней среде предприятия, как правило, требует и изменения планов, отражающих цели и задачи предприятия на рынке. Но если каждой ситуации должны соответствовать свои планы, то вполне очевидно, что ей должны соответствовать по цепочке и другие функции управления. Иначе они просто не позволят выполнить эти планы.

Тогда, если признать, что возникновение «всеобщего недовольства» является существенным негативным изменением ситуации во внутренней среде предприятия, то лучшим решением проблемы будет разработка новой системы мотивации, соответствующей сложившейся ситуации, реальным возможностям и целям предприятия на рынке. Причём в данном случае может возникнуть необходимость и в предварительных организационных изменениях – корректировке функционала работников, организационной структуры, штатного расписания.

Следующим шагом перед внедрением любых изменений должна быть кропотливая работа с персоналом по разъяснению сути организационных изменений и новой системы мотивации. В данном случае не следует думать, что работники сами разберутся в деталях организации и мотивации их труда. И если кто-то из них не задаёт «лишних вопросов», то это не значит, что он всё понял – он просто «затаился».

Работникам необходимо объяснить, как преимущества новой системы мотивации в плане возможностей получения повышенного вознаграждения, так и предъявляемые к ним требования. Главное – это честность руководителя по отношению к своим работникам. Здесь, как и всегда, важна честность, а не безупречность.

А вот затем, после выполнения всех этих «гигиенических» мероприятий, целесообразно расстаться с наиболее недовольными новыми условиями труда работниками. Да, их, безусловно, нужно уволить. Это бывает непросто, но крайне необходимо сделать, потому, что они уже не работники. Постоянно недовольные, они своими действиями или бездействием будут истощать энергию бизнеса, создавая конфликтные ситуации и негативную атмосферу в трудовом коллективе.

Далее, следует внедрение и последующий обязательный контроль нововведений (в том числе и на

основе тестирования работников). Контроль предполагает, при необходимости, корректировку системы организации и стимулирования работников для достижения оптимального уровня производительности их труда.

Важным результатом всех указанных выше действий становятся, также, кардинальное улучшение взаимоотношений в трудовом коллективе и восстановление нормальных деловых коммуникаций между работниками (связующих процессов управления), что является основой для повышения эффективности управления предприятием и роста уровня его конкурентоспособности на рынке.

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, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
3. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbrücken, 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/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2013.
7. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
8. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, 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, Saarbrücken, 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, Saarbrücken, 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_AboutManagament.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_AboutManagamentAxioms.pdf.