



Степанов Вадим Григорьевич

О потребностях и производительности 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 потребностях и производительности труда

Рассматривая в предыдущих статьях вопросы управления производительностью труда мы всегда исходили из того факта, что предприниматели, руководители предприятий микро, малого и среднего бизнеса не являются специалистами в области психологии управления и, тем более, профессиональными психологами. Поэтому, представляя те или иные теории мотивации, мы старались максимально упростить их изложение, структурировать и по возможности формализовать в виде схем и формул (см. [38]-[40], [48], [56], [57]). Таким образом, мы стремимся превратить интересные, на наш взгляд, теории в технологии решения задач управления производительностью труда.

С учётом этого подхода, рассмотрим ещё одно теоретическое направление, в рамках которого разрабатываются принципы и методы стимулирования работников на основе их **потребностей**. Подобные теории, которые в менеджменте называются **содержательными**, основаны на **модели мотивации поведения человека через его потребности** (рис. 1).



Рис. 1. Модель мотивации поведения человека через его потребности

Поясним данную модель. Человек испытывает **потребность**, когда он ощущает недостаток чего-либо. Это чувство психологического напряжения, дискомфорта **побуждает** (мотивирует) его на определённое **поведение** (действия) для достижения цели – желаемого **результата**, как средства удовлетворения своей потребности. При этом результат может принести человеку 1) полное удовлетворение, 2) частичное удовлетворение или 3) неудовлетворение.

В зависимости от результата человек, так или иначе, корректирует свои потребности, мотивы и своё поведение (стрелка в обратном направлении на рисунке 1). Если человек полностью удовлетворён полученным результатом, то он старается сохранить свою мотивацию и своё поведение в

будущем. В противном случае, он будет стремиться изменить своё поведение, чтобы добиться желаемого результата.

Из представленной модели следует, что по поведению людей можно судить о существовании у них тех или иных потребностей. Таким образом, понимая, например, потребности своих работников, руководитель может решать задачу стимулирования их к эффективному труду, повышению профессиональных знаний, поддержанию своего здоровья на должном уровне и так далее.

Однако это просто сделать только в теории. На практике же понять истинные потребности человека, наблюдая за его поведением совсем нелегко. «Что вам нужно? Чего вы хотите добиться своими действиями?» – вопросы, которые, как правило, задаются в конфликтных ситуациях, и которые говорят о том, что сделать правильные выводы о потребностях человека не так то и просто.

Чтобы разобраться в данном вопросе обратимся к деталям и постараемся структурировать потребности человека, определить существующие связи между ними и последовательность их влияния друг на друга.

Различают два типа потребностей:

- **первичные** (физиологические) потребности человека – это, как правило, врождённые потребности в пище и воде, потребности дышать, спать, находиться в безопасности;
- **вторичные** (психологические) потребности – это потребности в успехе, уважении, любви, власти, которые приходят к человеку с опытом.

Люди имеют различный опыт, поэтому их вторичные потребности различаются больше, чем первичные. Это, безусловно, усложняет задачу определения истинных потребностей людей. Более того, как было указано выше, в зависимости от получаемого результата люди корректируют свои потребности и своё поведение.

Степень удовлетворённости человека результатом зависит от получаемого им вознаграждения. **Вознаграждение** – это всё то, что ценно для человека. Различают внутреннее и внешнее материальное и нематериальное вознаграждения.

К примеру, **внутреннее вознаграждение** работнику даёт сама работа – это чувство достижения результата, значимости работы, самоуважения, роста его профессиональных знаний и опыта, а также чувство дружбы и удовлетворения от общения с людьми в процессе совместной трудовой деятельности.

Внешнее вознаграждение работнику даётся предприятием. Это **материальное** вознаграждение – заработная плата, премии, подарки, и **нематериальное** вознаграждение – продвижение по службе, статус, похвалы и признание.

У людей различные понятия о ценности, поэтому различна и их оценка вознаграждения.

Следовательно, перед руководителем будет стоять совсем уж непростая управленческая задача: правильно определить потребности своих работников и ценность получаемого ими вознаграждения, чтобы, удовлетворяя их потребности с учётом возможностей и интересов предприятия, добиться максимальной производительности труда.

В данном случае возникает естественный вопрос: возможно ли вообще решить данную задачу на практике? Или, другими словами, насколько практически применимы теории мотивации, основанные на потребностях?

Наш читатель может сам привести массу примеров, когда поведение тех или иных людей оказывается очень трудно объяснить и понять их истинные потребности. И если эти люди – работники предприятия, то в результате предприятие в лице своего руководства получает самые непрогнозируемые результаты их труда.

С одной стороны, высокий статус и сравнительно неплохая заработная плата работника может сочетаться с систематическим невыполнением порученных заданий, низкой дисциплиной труда, частыми конфликтами со своими коллегами и начальством. С другой стороны, часто можно наблюдать и обратную ситуацию, когда при явно скромном вознаграждении работник проявляет интерес к труду, стремится и старается, помогает своим коллегам словом и делом.

И именно эти «странности» в поведении работников плохо вписываются в формальные рамки всевозможных теорий мотивации. Однако мы не будем очень уж пугаться и продолжим наши рассуждения. Обратимся к вопросу взаимосвязей между потребностями и их взаимного влияния на поведение человека.

Одной из наиболее известных теорий мотивации, основанных на изучении потребностей человека, является **теория иерархии потребностей** американского психолога Абрахама Маслоу. В своей книге «Мотивация и личность» (1954 г.) он представил общую структуру потребностей человека и последовательность их влияния на его поведение – **пирамиду потребностей** (рис. 2).

Если кратко, то суть теории А. Маслоу состоит в следующем: прежде, чем потребности определённого уровня иерархии станут наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должны быть удовлетворены потребности предыдущих, более низких уровней. При этом не обязательно, чтобы эти потребности были удовлетворены в полном объёме. Однако, определяющими текущее поведение человека будут потребности именно того уровня иерархии, на котором в данный момент времени находятся потребности человека.



На наш взгляд, теория мотивации А. Маслоу носит в большей степени познавательный, нежели практический характер. Теория возникла в середине XX века, на той стадии развития управленческой мысли, когда психологическим аспектам управления ещё не предавалось существенного значения, а основным методом мотивации работников к труду был «кнут и пряник». Поэтому, на тот момент идеи А. Маслоу стали поистине революционными: подавляющее большинство предпринимателей вообще не понимали, что ещё нужно работнику, если ему платят деньги.

Теория А. Маслоу не технологична, и её сложно применить на практике. В то же время, как научная теория, она фактически положила начало развитию двух научных школ менеджмента – **школы человеческих отношений** (1930 – 1950 гг.), представителем которой был А. Маслоу, и более современной **школы поведенческих наук** (1950-е годы – настоящее время).

Одним из ярких представителей школы поведенческих наук является американский психолог Фредерик Ирвин Герцберг, который известен, прежде всего, благодаря своей публикации «Еще раз, как вы мотивируете сотрудников?» (1968 г.). В статье Ф. Герцберг представил **двухфакторную модель мотивации**, разработанную на основе результатов проведённого им исследования – опроса управленцев и специалистов крупной компании.

Ф. Герцберг выделил два типа факторов труда, влияющих на уровень мотивации работника:

- **Гигиенические факторы труда** связаны с окружающей средой, в которой осуществляется трудовая деятельность работника – с физическими условиями труда, размером заработной платы, складывающимися взаимоотношениями с начальством, коллегами и подчиненными.

Отсутствие или недостаточность данных факторов труда вызывает у работника неудовлетворение работой. В то же время достаточный уровень гигиенических факторов труда не вызывает у него удовлетворение работой.

- **Мотивирующие факторы труда** («мотивации») связаны с характером и сущностью труда работника – это успех, продвижение по службе, саморазвитие и самореализация работника.

Отсутствие или недостаточность данных факторов не вызывает у работника неудовлетворения работой. Достаточность же мотивирующих факторов вызывает удовлетворение и мотивирует работника на повышение производительности труда.

Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга легко сопоставляется с пирамидой потребностей А. Маслоу:

- гигиенические факторы труда связаны с удовлетворением первичных (материальных) и вторичных социальных потребностей работника;
- мотивирующие факторы труда связаны с удовлетворением вторичных (индивидуальных) потребностей работника в уважении и самовыражении.

Разработанная нами **Δ-модель мотивации на основе потребностей**, © **INFORT Group, 1993-2022** (рис. 3) объединяет модели А. Маслоу и Ф. Герцберга, и является дальнейшим их развитием с целью практического применения для решения задач управления производительностью труда. Рассмотрим, как на практике можно воспользоваться знаниями данной модели.

В первую очередь, необходимо учесть, что графическое представление **Δ-модели – треугольник мотивации** является правильным. Это означает, что руководитель должен в равной степени учитывать все виды потребностей работника и создавать условия для их максимального удовлетворения, не забывая, конечно, о возможностях и интересах предприятия. Только в этом случае будет обеспечен необходимый результат – высокий уровень мотивации и производительности труда работника.

Последовательность удовлетворения потребностей работников задаётся стрелками на **треугольнике мотивации**: «материальные → социальные → индивидуальные →...».

Таким образом, последовательность удовлетворения потребностей работника осуществляется согласно иерархии потребностей А. Маслоу и факторов модели Ф.Герцберга. Однако, в отличие от пирамиды потребностей, в **Δ-модели** процесс удовлетворения потребностей носит **циклический характер**. При этом, каждый новый цикл будет приводить к **росту потребностей** работника.

Поясним. Вполне естественно, что руководитель должен, в первую очередь, учесть гигиенические факторы труда работника и удовлетворить его материальные и социальные потребности, а также создать условия для удовлетворения индивидуальных потребностей работника с целью повышения уровня его мотивации к труду. Таким образом, будет пройден первый цикл удовлетворения потребностей работника. А далее, начинается второй цикл....

Удовлетворение индивидуальных потребностей работника – изменение статуса, повышение в должности, как правило, приводит к возникновению у него материальных потребностей более высокого порядка: например, потребностей в увеличении размера заработной платы, в улучшении условий труда, выделении для работы отдельного кабинета и так далее.

У работника объективно возникнут и бóльшие социальные потребности. Например, работник, почувствовав изменение своего статуса, будет стремиться стать неформальным лидером в своём трудовом коллективе (см. [57]). Или, скажем, будет стараться решать текущие задачи не со своим непосредственным начальником, а с руководством предприятия, чтобы, таким образом, перейти на следующую ступень иерархии деловых отношений.



Очевидно, что удовлетворение бóльших потребностей гигиенического характера обеспечит работнику удовлетворение на более высоком уровне и его индивидуальных потребностей – начинается третий цикл удовлетворения растущих потребностей. И так далее....

До тех пор, пока предприятие будет удовлетворять всё возрастающие потребности работника, будет расти уровень его мотивации и производительности труда. Однако, вполне очевидно, что этот процесс не бесконечен: на каком-то этапе материальные, социальные и индивидуальные потребности работника войдут в противоречие с возможностями и интересами предприятия. И тогда – отсутствие стимулов к работе, падение производительности труда, увольнение.... Цикл остановлен, процесс завершён.

Длительность этого процесса, количество циклов будет зависеть, как от возможностей и желания предприятия удовлетворять потребности работника, так и от самого работника – его личных качеств, жизненного и профессионального опыта, а также от сложившейся структуры его «материальных – социальных – индивидуальных» потребностей.

Обозначим высокий уровень потребностей работника триадой «М-С-И», а отсутствие или недостаток потребностей, соответственно, триадой «м-с-и».

«Правильность» **треугольника мотивации** означает и то, что для достижения оптимального уровня мотивации и производительности труда работника необходимо, чтобы структура его потребностей была **сбалансированной**.

То есть отсутствие или недостаток определённого вида потребностей у работника будет приводить к снижению уровня его мотивации и производительности труда, а также, с высокой долей вероятности, и к более серьёзным для предприятия последствиям негативного характера.

Чтобы пояснить данный тезис, приведём несколько характерных примеров.

I. Структура потребностей «М-с-и».

В данном случае работника интересует, в первую очередь, материальная сторона своего вознаграждения. Он обладает достаточными знаниями для выполнения своих должностных обязанностей и пришёл на предприятие зарабатывать деньги. Для работника важны и достойные условия его труда: светлый офис, удобное рабочее место, чтобы не дуло и чтобы другие особо не мешали ему зарабатывать.

Работник не склонен к созданию каких-либо дружеских отношений со своими коллегами, и с начальством он держится на расстоянии: улыбается, когда ему улыбаются, общается, когда кто-то старается наладить с ним контакт.

Ему не нужны ни высокий статус, ни какое-либо повышение по службе: быть руководителем его напрягает, так как это заставляет выстраивать иные деловые коммуникации с людьми, быть требовательным, принимать часто непростые решения. А ему это совсем не нужно.

Потребности работника соответствуют начальным уровням пирамиды потребностей А. Маслоу. При этом необязательно, что со временем они сместятся на более высокий уровень иерархии потребностей. Явно выраженные у работника первичные потребности могут быть связаны с его психотипом, образованием и жизненным опытом, особенностями его личной и семейной жизни. Причём превалировать над другими потребностями они могут в течение всей его жизни.

Отсутствие у работника на должном уровне социальных и индивидуальных потребностей означает, что он будет ценить только своё внешнее материальное вознаграждение, всё время сравнивая его с затратами своего труда. Кроме того, работник будет сравнивать своё вознаграждение и затраты труда с вознаграждением и затратами труда своих коллег (см. [56]). Следовательно, работник будет мотивирован к труду только до тех пор, пока в его восприятии материальное вознаграждение соответствует затратам его труда и это соотношение лучше по сравнению с другими работниками.

Если предприятие не сможет удовлетворять постоянно возрастающие (согласно **Δ-модели мотивации**) материальные потребности работника, то с течением времени его мотивация и производительность труда объективно снизятся.

Он может проработать на предприятии достаточно продолжительное время, так как в целом справляется со своими обязанностями, но как только у работника возникнут более выгодные в материальном плане предложения со стороны, он покинет предприятие. Его социальные и индивидуальные потребности никак не связывают его с предприятием и он, по большому счёту, так и не станет полноправным членом его трудового коллектива.

II. Структура потребностей «м-С-и».

У работника крайне выражены социальные потребности. Хотя он неплохой специалист, но на работу приходит общаться, дружить, создавать отношения с окружающими его людьми. И если эти отношения у него складываются, то даже материальное вознаграждение для него отходит на второй план.

Потребности работника явно находятся на третьем уровне иерархии потребностей А. Маслоу и, скорее всего, усилены за счёт особенностей его личности и приобретённого жизненного опыта.

Что предприятию в лице его руководства ожидать от такого работника? Ну, уж точно не высокой производительности труда. Работник может быть неформальным эмоциональным лидером, душой трудового коллектива (см. [57]). Для него наиболее важно внутреннее вознаграждение, которое он получает от отношений с людьми, а не внешнее вознаграждение, которое даёт ему предприятие в зависимости от результатов его труда.

Если работник является управленцем, то его стилем управления будет Н-стиль – «внимание к человеку» (см. [57]). А это означает, что для него отношения с людьми всегда будут важнее дела. Дружественная атмосфера в трудовом коллективе, отсутствие конфликтов со своими подчинёнными для такого управленца будут иметь гораздо большее значение, чем выполнение поставленных задач. Иначе не будут удовлетворяться его социальные потребности.

Следовательно, во всех случаях предприятие получает, прямо скажем, неважного работника. Учитывая же циклический характер динамики и рост потребностей, социальные потребности работника с течением времени будут только усиливаться и ещё ярче проявляться в его работе.

Предприятию с таким работником лучше всего расстаться, так как существенное ущемление его социальных потребностей вызовет враждебное поведение с его стороны. Почему? Всё просто: работнику, по большому счёту, не нужны ни материальное вознаграждение, ни профессиональный рост, ни деловой статус. Ему нужны отношения, чувства, эмоции, и за них он будет бороться. Но нужна ли эта борьба предприятию?

III. Структура потребностей «м-с-И».

Работник с явно выраженными индивидуальными потребностями устраивается на работу, чтобы не просто заниматься своим любимым делом, трудиться, зарабатывать, набираться опыта и знаний, а чтобы быть заметным для окружающих его людей. Материальные и социальные потребности у него на втором плане. Он сознательно жертвует ими потому, что стремится к успеху и признанию со стороны своих коллег и руководства – он хочет быть лидером.

Потребности работника находятся на верхних уровнях пирамиды потребностей А. Маслоу. Однако это, чаще всего, связано не с удовлетворением работником своих потребностей более низких уровней иерархии, а с особенностями его личности: например, с заниженной самооценкой, неуверенностью в себе, чувством незаметности среди людей.

Как ведёт себя такой работник на предприятии? По-разному. Дело в том, что ему, как правило, всё равно каким именно лидером быть – формальным или неформальным деловым, информационным или эмоциональным (см. [57]). Главное – быть лидером. Поэтому он выбирает такое поведение, которое обеспечит ему наиболее быстрое достижение желаемого результата.

Обладая необходимыми знаниями для выполнения своих должностных обязанностей, работник будет, в первую очередь, стараться стать формальным лидером на предприятии, например, руководителем подразделения.

Если же это будет невозможно сделать по объективным или субъективным причинам, например, если это микро-предприятие и у работника просто нет возможности двигаться вверх по карьерной лестнице или на предприятии имеются более способные и знающие работники, то тогда работник может постараться стать деловым или информационным неформальным лидером.

В случае же, если на профессиональной стезе он не добьётся необходимого результата, работник будет стараться стать на предприятии эмоциональным лидером. При этом реально у него не будет каких-либо социальных потребностей. Люди для него только инструмент для достижения цели стать лидером.

Что даёт такой работник предприятию? Фактически, ничего хорошего. Действительно, на каком-то этапе своей трудовой деятельности, он может быть мотивирован и показывать высокие результаты своего труда. Однако, в дальнейшем его присутствие на предприятии будет приносить больше вреда, нежели пользы.

Если такой работник станет формальным лидером, то он, как правило, будет предпочитать W-стиль управления – «внимание к работе» (см. [57]). Если же он станет неформальным лидером любого типа, то его сильно выраженные индивидуальные потребности априори будут создавать атмосферу агрессии и приводить к конфликтам в трудовом коллективе вне зависимости от того, какие именно проблемы и как успешно он будет решать.

В случае же, если работник не сможет добиться желаемого результата – стать лидером на данном предприятии, то он определённо уйдёт, чтобы попробовать удовлетворить свои потребности в уважении и самовыражении в другом месте.

И в заключение. Использование **Δ-модели мотивации на основе потребностей** позволяет руководителю в своей работе с персоналом не быть пассивным наблюдателем, дожидаясь негативного для предприятия поведения работников, а всегда владеть инициативой: своевременно удовлетворять потребности работников с учётом возможностей и интересов предприятия, обеспечивая, таким образом, неуклонный рост уровня их мотивации и производительности труда.

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_AboutManagement.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_AboutManagementAxioms.pdf.
56. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
57. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
58. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
59. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
60. Степанов В. Г. О менеджериальной теории фирмы и П-модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutP-model.pdf.
61. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
62. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.
63. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_ITHR.pdf.

64. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDrivers.pdf.