



Степанов Вадим Григорьевич

О некоторых проблемах управления

Для тех, кто Управляет, для тех, кто Продаёт

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

svg@infort-group.ru

О некоторых проблемах управления

*Для тех, кто Управляет,
для тех, кто Продаёт*

О стабильности

Не так давно один предприниматель, владелец торговой сети, в ходе нашей беседы пожаловался, что у него плохо работает автозаказ (в 1С). Вроде бы его специалисты внедрили какую-то «умную», учитывающую многие факторы, формулу для расчёта объёма заказа. Но, всё равно, заказ потом приходится проверять, править вручную, на что уходит много времени.

В принципе я знал, с чем это было связано. Но, скорее всего, мой собеседник не воспринял бы моё объяснение. Мне нужно было наглядно показать причину его проблемы. Поэтому я попросил его прислать мне данные по остаткам и объёмам продаж товаров за последний год. Он прислал.

В данном случае, меня, в первую очередь, интересовали не столько объёмы и динамика продаж. Я хотел оценить *уровень стабильности ассортимента*, который, во-первых, объясняет проблему некорректного расчёта автозаказа, а, во-вторых, очень хорошо характеризует качество работы менеджеров – *лиц, принимающих решения* (ЛПР) по закупкам.

Для этого я выполнил соответствующий анализ стабильности ассортимента, который реализован в системе управления **INFORT.Ассортимент**, © **INFORT Group, 1990-2025**, и который в кратком варианте я приведу ниже.

Для начала, я построил сводный отчёт, имеющий структуру «Товары – Месяцы», и визуально оценил динамику объёмов продаж товаров. Как я и ожидал, по большинству товаров эта самая динамика выглядела примерно так (по месяцам, в единицах объёма):

3, 1, пусто, пусто, 2, пусто, 4, пусто, пусто, 0, 2, пусто.

Значение «пусто» в сводном отчёте означало, что товара вообще не было в продаже (нуль на остатках). То есть, товар заказывался, продавался до нуля, а потом его по тем или иным причинам просто не заказывали. Потом снова, по каким-то причинам, он появлялся в продаже. И так далее. Значение же 0 означало, что товар был на остатках, но не продавался.

Далее, я перешёл к расчётам....

Уровень стабильности ассортимента характеризуется набором показателей (приведём здесь основные):

1. *Время присутствия товара в продаже*. В данном случае, это количество месяцев, когда товар находился в продаже в течение года. Обратим внимание на то, что присутствие в продаже совсем не означает, что товар продавался. Присутствие в продаже – это нахождение на остатках в торговых точках сети и, соответственно, доступность для покупателей.

Среднее время присутствия товаров ассортимента в продаже составило 7,4 месяца (62% от 12 месяцев). Однако, в данном случае, это «средняя температура по больнице», и более интересно оценить распределение количества товарных позиций по времени (месяцам) их присутствия в продажах. Так вот, 9,8% товаров присутствовало в продажах только 1 месяц, каждая четвертая товарная позиция (24%) – не более трёх месяцев, 43% – не более шести месяцев в течение года. И только 28% товаров присутствовало в продажах все 12 месяцев.

2. Далее, если в среднем в течение месяца в ассортименте присутствовало ~ 3 800 позиций, то всего за год в ассортименте сети «побывало» более 6 200 позиций. Таким образом, *доля ста-*

бильной части товарной линейки составила ~ 62%, то есть менее 2/3 от её общей длины (это значение совпадает со значением среднего времени присутствия товаров ассортимента в продаже, выраженного в процентах от года).

3. Доля ежемесячно варьируемой части длины линейки IN-OUT составила ~ 16% от среднемесячного значения длины товарной линейки (3 800 позиций). Другими словами, в среднем ежемесячно вводилось – выводилось порядка 620 товаров. При этом, значение *Индекса IN/OUT*, который характеризует соотношение количества вводимых в ассортимент и выводимых из ассортимента товаров каждый месяц, варьировалось от 0,81 (вводилось меньше, чем выводилось из ассортимента на 19%) до 1,50 (вводилось больше, чем выводилось из ассортимента на 50%).
4. Однако, в данном случае, более интересно наличие *связи* между IN/OUT-манипуляциями менеджеров по закупкам и сезонной динамикой продаж. Потому, что, очевидно, рукотворное расширение или сужение ассортимента должно учитывать сезонные изменения спроса на товары предприятия.

Коэффициент корреляции r , характеризующий направленность и степень связи между *Индексом IN/OUT* и *Индексом сезонности продаж (спроса)*, составил +0,29 (максимальное значение $r = +1,00$). Это означает слабую связь между показателями и то, что менеджеры по закупкам особенно не учитывали сезонность спроса.

К примеру, к началу месяца с максимальным *Индексом сезонности*, равным 1,12, *Индекс IN/OUT* составил 0,91. То есть, менеджеры несколько подсократили ассортимент. Действительно, а зачем баловать покупателей в сезон? К началу же месяца с *Индексом сезонности*, равным 0,98, *Индекс IN/OUT* составил 1,15 – пусть товары чуть полежат на полках.

Таким образом, уже на основе полученных значений показателей, можно было сделать вывод о низком уровне стабильности ассортимента и невысоком качестве работы менеджеров по закупкам. Как правило, именно нестабильность ассортимента является основной причиной неточности расчёта автозаказа. В данном случае, можно выделить два основных аспекта решения данной проблемы.

Первый – математический. Статистика изучает массовые явления. В частности, если бы представленная выше последовательность объёмов продаж товара выглядела так: 3, 1, 0, 0, 2, 0, 4, 0, 0, 0, 2, 0, то даже самая «неумная» формула позволила бы достаточно точно рассчитать прогноз объёма продаж и, соответственно, объём заказа. Однако, когда появляются «пусто», то, во-первых, оказывается недостаточно исходных данных для корректного расчёта значения прогноза объёмов продаж по стандартным формулам. Увеличение же анализируемого периода приводит к устареванию информации о продажах. Во-вторых, непонятно, как оценивать это «пусто». Как отсутствие спроса? Но, это неправильно. Ведь когда товар был на остатках, в подавляющем большинстве случаев он продавался. Тогда как этот спрос учесть?

Очевидно, что в этом случае требуется «умная» формула, которая учитывает значения «пусто». В системе управления **INFORT.Запасы**, © **INFORT Group, 1990-2025**, мы реализовали такую формулу. Однако, если у подавляющего большинства товаров в большинстве месяцев присутствует значение «пусто», то одной «умной» формулы никак недостаточно для решения проблемы с автозаказом в полном объёме. И здесь на первый план выходит другой, более важный, управленческий аспект.

Сокращение «автозаказ» означает не автоматический, а *автоматизированный* заказ. Различие в терминах существенное: автоматическая система работает без участия человека. Человек только контролирует её работу. В автоматизированной системе главную роль играет человек. В нашем случае – это ЛПР по закупкам.

Но, в чём заключается эта его главная роль? Она заключается, конечно, не в проверке правильности расчёта автозаказа, а в правильном выборе товаров для включения в автозаказ. Однако, в условиях широкого ассортимента товаров ЛПР просто физически не может осуществлять такой выбор в оперативном режиме на основе только своего опыта, знаний и интуиции, то есть субъективно, «на глазок». Выбор должен осуществляться по плану.

Такой план называется *Ассортиментным планом*. В нём указывается, какие товары в текущем месяце необходимо ввести в ассортимент, какие вывести из ассортимента, а какие товары сохранить

в ассортименте и поддерживать необходимый уровень обеспеченности их продаж запасами. Кроме того, перечень вводимых и выводимых товаров *Ассортиментного плана* должен формироваться с учётом сезонности спроса.

Только тогда, когда ЛПР по закупкам будет руководствоваться *Ассортиментным планом*, а не своими субъективными соображениями по поводу того, заказывать или не заказывать тот или иной товар, и в каких объёмах заказывать, количество значений «пусто» в отчётах по продажам будет неуклонно снижаться. В итоге, значения «пусто» будут связаны только с форс-мажорными обстоятельствами, которые в этом случае становятся объектом повышенного контроля со стороны ЛПР и по закупкам, и по маркетингу, и по продажам.

В таком подходе мы видим решение проблемы неточности расчёта автозаказа. В таком подходе мы видим решение и других, не менее важных, проблем управления продвижением товаров и услуг предприятия-Продавца.

Очевидно, что «пусто» в отчётности по продажам означает, что покупатели, приходя в торговую точку, не находят те или иные товары, которые они приобретали здесь ранее. Отсутствие товара – это дефицит. В статье «Об эффектах и методах влияния» (см. [62]) мы подробно разбирали негативное влияние на поведение покупателей эффекта «дефицита». Если же товар то появляется в продажах, то исчезает, то снова появляется, то в этом случае Продавец фактически искусственно создаёт эффект «динамики дефицита», который ещё более негативно влияет на поведение потребителей, на их отношение к торговой марке предприятия. Когда такое наблюдается по широкой товарной номенклатуре, то, что же получает в итоге Продавец?

Продавец получает отток покупателей. Постепенно снижается количество покупок за период, как важнейший фактор, влияющий на финансовые результаты продаж – выручку и валовую прибыль. Периодическое отсутствие в продаже тех или иных товаров приводит к снижению и другого важного показателя-фактора продаж – количества позиций в покупках.

Но тогда, учитывая формулу:

$$X = N \times L \times P, \quad (1)$$

где

X – выручка за период;

N – количество покупок за период;

L – количество позиций (единиц) в покупке;

P – средняя цена реализации,

Продавцу, чтобы хоть как-то поддерживать выручку на должном уровне, приходится «давить» на цены. Однако, рост цен ещё больше влияет на отток покупателей и уменьшение количества приобретаемых у Продавца товаров. Это – «мёртвая петля» (см. [51]).

Продавец предполагает, что проблема снижения объёмов продаж заключается в конкурентах, ценах, стимулировании продаж, персонале. Однако, проблема может заключаться не только и не столько в этих факторах, сколько в нестабильном ассортименте.

Уровень стабильности ассортимента прямо влияет не только на эффективность Закупок, но и на всю *систему управления продвижением* по цепочке: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки» (см. [31], [47]).

И, в заключение, интересная деталь: в советской торговле, несмотря на наличие в те годы практически тотального дефицита товаров, выделяли четыре основных показателя – фактора, определяющих качество торгового обслуживания:

- 1) оптимальный состав и структура (широта, глубина и гармоничность) ассортимента;
- 2) стабильность ассортимента;
- 3) квалификация торгового персонала;
- 4) скорость торгового обслуживания.

Очевидно, знали, что выделяли...

О функционале торгового и обслуживающего персонала

Работая с различными организациями (и не только торговли) мы обращаем внимание, что, во многих случаях, люди, занимающиеся продажами (обслуживанием клиентов) не считают, что в их обязанности входит знание характеристик товаров и услуг, цен, мест и условий их приобретения, условий и порядка проведения акций и прочего. То есть, фактически, всего того, что составляет *уникальное торговое предложение* (УТП) организации для своих потребителей (см. [34]). И не просто знание УТП, но и доведение этой информации до потребителей в процессе обслуживания.

Позвоните в любой банк на номер 8-800-..., и задайте интересующий вас вопрос об условиях обслуживания или каком-либо банковском продукте, который активно рекламируется на корпоративном сайте или в СМИ. Вам, как правило, сразу не ответят, будут переключать на «соответствующих специалистов», которые, также, во многих случаях не смогут чётко ответить на ваш вопрос. Потому, что не знают. Иногда задумываешься, сколько тот или иной банк теряет клиентов и их денег из-за того, что его персонал толком не знает, что предлагает кредитная организация.

Более того, *отсутствие у работников, часто, элементарных знаний о том, что же предлагает их организация, порождает недоверие к организации в целом.*

Можно подумать, что если организация тратит значительные средства на создание POS-рекламы, разработку корпоративного сайта, на озвучивание и визуализацию своих предложений в печатных и электронных СМИ, то этого вполне достаточно, чтобы потребители заметили, остановились, прочитали и... восхились тем предложением, которое она им сделала. Товары месяца, недели, дня, широкий спектр услуг, низкие цены, кредиты, скидки, подарки и прочее, прочее, прочее. Однако, потребители не замечают, не останавливаются, не читают и... не восхищаются.

Потребителям необходимо объяснять, показывать и рассказывать. Но не только с помощью средств массовой информации или POS-материалов. Потому, что это безличные средства коммуникаций, которые не могут сформировать целостного отношения потребителя к предложению организации. Отношения, необходимого для того, чтобы потребитель стал покупателем.

Безличные коммуникации только создают основу для формирования такого отношения, заставляя потребителей обратить внимание на организацию и возможно прийти в её магазин, аптеку, кафе, сервисный центр, отделение банка, или хотя бы позвонить. Отношения же, создающие продажи, «куются» только в местах продаж (обслуживания), в процессе непосредственного взаимодействия потребителей с торговым (обслуживающим) персоналом организации. То есть, в процессе личных продаж (обслуживания).

В дальнейшем, чтобы не перегружать текст, будем использовать термин «продажи», имея в виду продажи не только товаров, но и оказание различных видов услуг, а также обслуживание (информирование) потребителей, направленное на достижение результата – совершения сделки (покупки).

Личные продажи, как один из важнейших методов продвижения, является тем мощным инструментом коммуникации организации с потребителями, транслятором УТП, который заставляет потребителей приходить чаще и покупать больше. Или, наоборот, не приходить....

С людьми нужно разговаривать. Общение – это обязательный элемент Продаж. И если Продавец (консультант или продавец в магазине, фармацевт в аптеке, официант в кафе, менеджер в офисе банка, оператор call-центра) не делает этого, то он просто не выполняет своих функциональных обязанностей.

Чтобы общаться с потребителями, Продавец должен:

- 1) знать в полном объёме УТП организации и
- 2) уметь своевременно и правильно донести это предложение до потребителей.

Эти обязанности знать и уметь должны быть закреплены в должностной инструкции Продавца, включены в систему его KPI и строго контролироваться его непосредственным руководителем в процессе обслуживания потребителей.

Почему, на наш взгляд, это очень важно для обеспечения конкурентоспособности организации? Поясним, и рассмотрим *развёрнутую FMSP-модель последовательного управления продвижением*

товаров и услуг организации: «Финансы → Маркетинг: {1. Ассортимент → 2. Цены → 3. Место продаж → 4. Методы продвижения (методы стимулирования, реклама и PR, личные продажи) → 5. Персонал} → Продажи → Закупки». Знак «→» обозначает направленность влияния элементов системы продвижения и соответствующий порядок решения управленческих задач (см. [31], [47]).

Так как УТП организации формируется в рамках Маркетинга, то, с точки зрения рассмотрения элементов FMSP-модели, его можно назвать предложением Маркетинга.

Предложение Маркетинга (УТП) включает первые три элемента её 5P-комплекса маркетинга: «1. Ассортимент → 2. Цены → 3. Место продаж» («что – почём – где»), а также методы стимулирования покупателей, которые, влияют на второй его элемент – корректируют цены.

Задача остальных методов продвижения – рекламы, PR и личных продаж – заключается в трансляции этого предложения потребителям. Эффективность реализации методов продвижения напрямую зависит от уровня профессиональной квалификации и исполнительской дисциплины Персонала. Причём, если эффективность рекламы и PR зависит от квалификации Персонала Маркетинга, то эффективность личных продаж – от квалификации Персонала Продаж.

Предложение Маркетинга и его трансляция потребителям имеют свою финансовую оценку и прогноз реализации в Маркетинге, Продажах и Закупках.

В рамках Финансов продвижения организация:

- оценивает текущее состояние и прогнозирует финансовые показатели Продаж – размер выручки и прибыли от продажи предложенного Маркетингом ассортимента товаров по предложенным ценам и в предложенных местах продаж;
- оценивает текущее состояние и прогнозирует необходимые вложения в Закупку товаров, сырья и материалов, оборудования и пр.;
- оценивает необходимые вложения в Методы продвижения (Маркетинг) – расходы на рекламу, мероприятия по стимулированию потребителей, и прогнозирует отдачу от этих вложений;
- оценивает расходы на Персонал (заработную плату, дополнительное стимулирование) и прогнозирует отдачу от его работы.

Тогда, если Персонал в Продажах не знает в полном объёме предложение Маркетинга и не умеет правильно донести его до потребителей через общение с ними, то это означает, что:

- 1) Персонал в Продажах имеет низкий уровень квалификации и исполнительской дисциплины в части выстраивания коммуникаций с потребителями;
- 2) связь «Маркетинг → Продажи» становится слабым звеном в системе управления продвижением, негативно влияя на все её элементы по «обратной» схеме:

«низкая квалификация Персонала в Продажах → низкое качество личных продаж → низкая эффективность рекламы, которая в восприятии потребителей диссонирует с поведением Персонала в местах продаж → плохое понимание потребителями предложения Маркетинга организации → у потребителей нет устойчивого отношения к предложению Маркетинга организации → низкая эффективность методов стимулирования потребителей → отток потребителей из мест продаж → снижение объёмов продаж → рост цен (которые приходится повышать, чтобы компенсировать снижение объёмов продаж) → рост уровня запасов неликвидных товаров, простой оборудования и пр. → неоптимальный (из-за большой доли неликвидов) по своему составу и структуре ассортимент → неконкурентоспособность предложения Маркетинга > финансовые проблемы организации».

И ещё одна деталь. Чтобы Продавец сумел общаться с потребителями, он не только должен быть коммуникабельным человеком, но и, главное, иметь образование и опыт (жизненный, трудовой), соответствующие уровню сложности предложения Маркетинга организации. Иначе – беда.

На одном из сайтов по трудоустройству мы обнаружили следующую информацию: банк из первой десятки приглашает на работу консультантов, специалистов по клиентской поддержке, операторов по продаже банковских продуктов. Требования к соискателям: высокие коммуникативные навыки, опыт работы не нужен, основное общее образование (9 классов) или выше.... Без комментариев.

Об обратной связи

В последние годы с большинством организаций мы работаем дистанционно. Работа на дистанции, естественно, отличается от работы «вживую». Особенно, это касается консалтинга. Здесь требуются несколько иные и принципы, и инструменты формирования деловых коммуникаций, которые прямо влияют на качество рабочих процессов и эффективность решаемых задач.

Работая с организациями, мы, как правило, взаимодействуем по различным вопросам, как непосредственно с их руководителями, так и с управленцами и специалистами этих организаций, которые, в данном контексте, являются *контактными лицами* (КЛ). И, здесь, хотелось бы обратить внимание на один важный, но многими не замечаемый, фактор, который самым прямым образом влияет на эффективность управления рабочими процессами. Этот фактор называется *обратная связь*.

В общем случае, *обратная связь* – это реакция человека (устройства) на воздействия, оказываемые на него другим человеком (устройством). Воздействия, как совокупность целенаправленных действий людей (устройств), образуют *прямую связь*.

Прямая и обратная связи – тесно взаимосвязанные коммуникации, лежащие в основе любой социальной (экономической) и технической *системы управления* (см. рис. 1):



Рис. 1 Система управления

Хотя способы и формы воздействия (прямой связи) и ответной реакции (обратной связи) зависят от вида и особенностей системы управления, однако, во всех случаях, обратная связь выражается той *информацией*, которую субъект получает от объекта управления. Эта информация необходима для принятия решений (в случае человека) и выполнения корректирующих действий или, наоборот, для бездействия.

Таким образом, обратная связь является важнейшим элементом коммуникаций, необходимых для *контроля* состояния объекта управления (рабочего процесса). Более того, полноценная обратная связь позволяет сделать контроль *экономичным*, а процесс управления в целом – *эффективным*, где под эффективностью понимается отношение результата к затратам на его получение.

В своей работе мы постоянно сталкиваемся с ситуациями, когда отсутствие обратной связи существенно усложняет, казалось бы, простые и понятные рабочие процессы. Приведём характерный пример: установка в организации нашего программного обеспечения. В данной ситуации, контактное лицо – управленец-пользователь нашей программы или ИТ-специалист организации.

Итак, вначале мы созваниваемся с контактным лицом, объясняем ему алгоритм процесса установки, и, в завершение разговора:

Мы: «Сообщите нам, пожалуйста, результат: программа установлена и работает или нужна будет наша помощь в установке. Понятно?»

КЛ: «Понятно!»

Мы: «Когда будете устанавливать?»

КЛ: «В течение часа установим».

Мы: «Хорошо. Ждём обратной связи».

Затем мы отправляем контактному лицу по электронной почте письмо, в котором более детально описываем алгоритм установки: переходите по ссылке в письме → скачиваете программу →... → *сообщаете нам результат установки.*

Отправляем письмо. Ждём ответа... Тишина. Проходит час, два, три... Тишина. Звоним.

Мы: «Установили?»

КЛ: «Установили!»

Мы (про себя): «@@@».

Казалось бы, ерунда. Но, когда такое происходит ежедневно, при решении самых разных задач, то это заметно мешает нормальной работе.

«Сообщите нам, пожалуйста,...» означает, что мы хотим получить обратную связь о состоянии процесса. А, в ответ – тишина. Чаще всего такое происходит на начальном этапе работы с контактными лицами организаций. Потому, что в дальнейшем мы стараемся устранить эту проблему. Если, конечно, само контактное лицо понимает, что отсутствие обратной связи – это проблема, заметно мешающая совместной работе.

В таких ситуациях можно подумать, что у контактирующих с нами должностных лиц нет особой заинтересованности в решении поставленных задач. Однако, такое случается очень редко. Как правило, это объясняется просто: у людей отсутствует умение поддерживать обратную связь.

Умение выстраивать и поддерживать обратную связь и, таким образом, создавать эффективные коммуникации со своими родственниками, деловыми партнёрами, начальниками и подчинёнными, коллегами по работе не приходит к человеку из ниоткуда. Это умение закладывается в детстве, когда, например, родители требуют, чтобы ребёнок вовремя сообщал им о своем местонахождении, если он вдруг где-то заигрался, загулялся или задержался в школе.

Тогда, если это умение вовремя привить ребёнку, то в юном возрасте он уже не будет воспринимать необходимость поддержания обратной связи с родителями, как ограничение своей свободы. А, став взрослым человеком, поддержание эффективных личных и деловых коммуникаций окажется для него вполне естественным и совсем необременительным делом.

*Проверяя без конца того, кому мы дали поручение,
разве не уподобляемся мы человеку,
выдёргивающему росток из земли всякий раз с той лишь целью,
чтобы удостоверится наверняка, растут или нет корни.*

Китайская мудрость

Чтобы понять, как руководителю построить эффективную обратную (и, естественно, не только дистанционную) связь со своими подчинёнными, и, таким образом, обеспечить экономичность контроля и эффективность управления в целом, необходимо обратиться к принципам управления, реализуемым в технических системах.

В общем случае, можно рассматривать два способа контроля одним устройством управления («руководителем») работы сразу нескольких «подчинённых» устройств, входящих в состав технической системы:

- Первый способ заключается в периодическом опросе устройством управления состояний, в которых находятся «подчинённые» устройства. Устройство управления посылает сигналы «подчинённым» устройствам – те отвечают. И, в случае изменения состояния, отклонения от нормы в работе какого-либо из них, устройство управления осуществляет соответствующие (корректирующие) действия.
- Второй способ заключается в том, что при изменении состояния какого-либо «подчинённого» устройства, оно само посылает сигнал устройству управления, которое только в этом случае осуществляет необходимые (корректирующие) действия.

Очевидно, что второй способ контроля является более экономичным с точки зрения «трудозатрат» устройства управления. При реализации первого способа, устройство управления («руково-

дитель») в полном объёме отвечает за организацию, как прямой, так и обратной связи с «подчинёнными» устройствами. И, именно такой способ контроля можно наблюдать во многих организациях. Как следствие, это отражается на нашей работе с контактными лицами этих организаций – подчинёнными, которые просто не ведают, что такое обратная связь.

При реализации второго способа контроля, ответственность за обратную связь полностью лежит на «подчинённых» устройствах. Устройство же управления ответственно за своевременную обработку получаемой от них информации и оказание необходимого воздействия, то есть только за организацию прямой связи.

Поэтому, в условиях применения одного устройства («руководителя») для координации работы множества «подчинённых» устройств, управление в целом оказывается максимально эффективным. Подобный способ контроля применяется, например, в компьютерных системах.

Для того, чтобы руководитель смог реализовать второй способ контроля работы своих подчинённых, ему необходимо, в первую очередь, самому обладать умением выстраивать обратную связь с людьми, а затем уже научить этому своих подчинённых.

Причём, «научить подчинённых» будет означать, что руководитель должен не приказать: «Установите обратную связь!», а,

- во-первых, организовать рабочий процесс так, чтобы подчинённые *могли* своевременно сообщать ему и своим коллегам об изменении своего «состояния» – выполнении порученных заданий, возникающих проблемах, нехватке ресурсов и так далее, и,
- во-вторых, он должен предусмотреть применение мер мотивационного характера, чтобы подчинённые *хотели* своевременно сообщать ему и своим коллегам об изменении своего «состояния».

Другими словами, чтобы решить задачу построения эффективных коммуникаций в своей организации (рабочей группе), руководитель должен действовать по классической схеме: планирование → организация → мотивация → контроль.

Тогда, если руководитель сумеет выстроить управление рабочими процессами, реализуя второй «компьютерный» способ контроля, когда за обратную связь отвечают его подчинённые, то он сможет сделать контроль экономичным, а своё управление – максимально эффективным.

О состоянии поиска

Так бывает, что работаешь с сотрудником организации – просто не нарадуешься. Всё сразу схватывает, умеет поддерживать *обратную связь*, вовремя сообщит, вовремя ответит. Короче, работа складывается, и, как следствие, сразу виден результат.

А, бывает, что просто ужас: объясняешь, пишешь, просишь, поясняешь, напоминаешь – не понимает, не сообщает, не отвечает, не делает, не вспоминает, просто забывает. И ты понимаешь, что это не только с нами так. Потому, что нормальный человек не может так перевоплощаться в течение дня: с одними он – умный и ответственный, а с другими – нерадивый. Ведь, не артист, не лицедей. Значит, со своими коллегами и потребителями (клиентами, студентами), также работает без умственного и физического «напряга».

Любой работник своими каждодневными действиями либо развивает, либо разрушает организацию, в которой он работает. Другого не дано. Иногда, это влияние оказывается незаметным. Но, чаще всего, оно всё же очень заметно. Нерадивый работник, особенно, находящийся на «высокой» должности, своими действиями может создать такие проблемы, от которых организации порой бывает сложно оправиться. Поэтому, в некоторых организациях руководствуются достаточно жёстким подходом к своему персоналу, который определяется так: «человеку свойственно ошибаться, но нашей фирме несвойственно прощать».

С другой стороны, мы понимаем, что сейчас беда с квалифицированными кадрами (интересно, почему?). Поэтому, руководители часто терпят своих нерадивых подчинённых. «А что делать? Нет кадров», – говорят они, забывая, что «их жизнь портят не те люди, которых они уволили, а те, которых они не уволили» (Х. Маккей).

В условиях, когда «беда с кадрами», руководителю необходимо находиться в *состоянии поиска кадров*, как в случае, если он видит нерадивость, тех или иных, своих подчинённых, так и в случае, если их квалификация и желание работать не вызывает нареканий. То есть, руководитель должен находиться в *состоянии постоянного поиска кадров*. Потому, что в *состоянии постоянного поиска лучшего* (условий труда, заработной платы, взаимоотношений в трудовом коллективе), как правило, находится большинство его работников. И это нормальная ситуация.

Даже в успешной организации, с достойными условиями труда, у работников возникают различные причины для смены места работы:

1. конфликтные ситуации, выход из которых некоторые видят только в увольнении;
2. отсутствуют возможности для карьерного роста;
3. человек стремится изменить характер своего труда, сменить профессию;
4. смена руководства организации (рабочей группы). Потому, что не стоит рассчитывать, что добившись каких-либо успехов при одном руководителе, получится суметь это сделать и при его преемнике;
5. психотип работника не позволяет ему долго оставаться на одном месте, в одной организации.

Причины вполне естественные. В то же время, понятно, что совсем нездорово, когда работник вдруг приносит руководителю заявление об уходе по собственному желанию. Да, ещё, к тому же, если он *ключевой* работник. А руководитель к этому совсем не готов. И, тогда начинаются взаимные обиды и торги. Начинаются проблемы....

Однако, по идее, руководитель должен быть готов к подобным ситуациям, чтобы в кратчайшие сроки суметь «произвести замену». Но, тогда ему необходимо находиться в *состоянии постоянного поиска кадров*. Для этого руководитель должен выстроить *систему контроля предложений* необходимых ему (даже на перспективу) кадров на рынке труда, посредством работы с кадровыми агентствами, соответствующими Интернет-ресурсами, учебными заведениями и прочими контрагентами.

Таким образом, в данном аспекте своей работы руководитель будет исполнять роль *Исследователя* внешней среды своей организации (см. [63]). И тогда ему не придётся в авральном порядке искать замену работнику, по тем или иным причинам решившему покинуть его организацию. Бо-

лее того, исполняя в полном объеме роль *Исследователя* в работе с персоналом, руководитель обеспечит и полноценное исполнение двух других своих ролей – *Предпринимателя* и *Управленца*, так как, очевидно, что имея у себя нерадивых работников, невозможно ни *Предпринимать*, ни *Управлять* (с большой буквы).

А теперь, как всегда, обратимся к некоторым деталям:

1. *Не терпите (слишком долго) нерадивых работников.* Нередко руководитель держит работника только потому, что тот согласен с условиями труда, размером заработной платы и пр. Работник, так или иначе, «закрывает» проблему, выполняя определённые функции, и, к тому же, особенно ничего не требует. А, мы помним, что с кадрами – беда....

Однако, в этом случае, во-первых, работник своими действиями или бездействием будет систематически создавать организации проблемы различного масштаба. А, во-вторых, он будет находиться в одном из двух состояний: в *состоянии найдено тёплое место* (в данной организации) или в *состоянии поиска лучшего*. Очевидно, что и в том, и в другом случае, для организации это не сулит ничего хорошего.

Нахождение руководителя в состоянии «держания» / «удержания» работника приводит к тому, что начинает действовать *закон Мерфи*: «Каждое решение может спровоцировать новые неприятности». *Пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником.*

2. *Не следует осуществлять поиск кадров у своих прямых конкурентов или у своих партнёров.* В первом случае, действует *закон «бегунка»*: чем быстрее работник согласится перейти к вам от одного конкурента, тем быстрее он уйдет от вас к другому. И, при этом, обязательно «прихватит» с собой что-нибудь из ваших секретов. Во втором случае, это просто неприлично.
3. *Не стоит своими поисками раздражать трудовой коллектив.* Находясь в состоянии постоянного поиска кадров, руководитель должен быть максимально корректен по отношению к своим работникам. Иначе, исполнение руководителем роли *Исследователя* в работе с персоналом будет самым негативным образом влиять на исполнение им ролей *Предпринимателя* и *Управленца*.

Список литературы

Статьи на сайте **INFORT Group**

1. **INFORT Group – Технологии и системы управления бизнесом** [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
2. Степанов В. Г. О концепции последовательного управления продвижением. [Электронный ресурс], 2018. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Sequential_management.pdf.
3. 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.
4. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Efficiency.pdf.
5. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Researches.pdf.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. Степанов В. Г. О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_StaffingProblems.pdf.
10. Степанов В. Г. О системе управления и клубе джентльменов. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_MS&GentlemansClub.pdf.
11. Степанов В. Г. О телефонном маркетинге и CRM-системах. [Электронный ресурс], 2020. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_TelemarketingCRM.pdf.
12. Степанов В. Г. Об управлении товарными запасами. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Storekeeping.pdf.
13. Степанов В. Г. О торговле и торгашах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_About_trading.pdf.
14. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О книгах. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBooks.pdf.
15. Степанов В. Г. О деталях ценообразования. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing.pdf.
16. Степанов В. Г. Об управлении и формах власти в малом бизнесе. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagment.pdf.
17. Степанов В. Г. О технологиях управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology.pdf.
18. Степанов В. Г. Детали ценообразования: об эластичности и стабильности. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPricing_Elasticity.pdf.
19. 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.
20. Степанов В. Г. О Δ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
21. Степанов В. Г., Степанова Т. В. INFORT.Консалтинг: технологии рационального управления бизнесом в коммерции и маркетинге. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Consulting.pdf.
22. Степанов В. Г. Об энергии бизнеса. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf.
23. Степанов В. Г. Об аксиомах управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2022. – URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagmentAxioms.pdf.

24. Степанов В. Г. О моделях мотивации персонала. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf.
25. Степанов В. Г. О Δ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModelsEfficiency.pdf.
26. Степанов В. Г. О технологиях управления и «пятом элементе». [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTechnology&5thElement.pdf.
27. Степанов В. Г. О коэффициенте валовой рентабельности запасов. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutRs.pdf.
28. 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.
29. Степанов В. Г. О контроле. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutControl.pdf.
30. Степанов В. Г. О деталях развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutBusinessDevelopment.pdf.
31. Степанов В. Г. О моделях достижения результата. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutHTR_ITHR.pdf.
32. Степанов В. Г. О драйверах предприятия и бренда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDrivers.pdf.
33. Степанов В. Г. О потребностях и производительности труда. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutNeeds.pdf.
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.
– URL: http://infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPositioning.pdf.
35. Степанов В. Г. Об информационной культуре. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInformationCulture.pdf.
36. Степанов В. Г. Об управлении и наблюдении. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutManagement&Supervision.pdf.
37. Степанов В. Г. Об оптимальном ценообразовании. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOptimalPricing.pdf.
38. Степанов В. Г. О приборной панели управления бизнесом. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheBusinessManagementDashboard.pdf.
39. Степанов В. Г. О формах и методах продаж. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutFormsAndMethodsOfSales.pdf.
40. Степанов В. Г. О закупках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPurchases.pdf.
41. Степанов В. Г. О категорийном менеджменте. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutCategoryManagement.pdf.
42. Степанов В. Г. О матрицах. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMatrices.pdf.
43. Степанов В. Г. О методах продвижения. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotion.pdf.
44. Степанов В. Г. О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMRResearchesAndExpertScores.pdf.
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutIdeologyAndTechnology.pdf.
46. Степанов В. Г. О правом пути развития бизнеса. [Электронный ресурс], 2023.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheRightWay.pdf.
47. Степанов В. Г. О параллельном и последовательном управлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutParallel&SerialManagement.pdf.
48. Степанов В. Г. О допродажах. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAdditionalSales.pdf.

49. Степанов В. Г. О моделях управления продвижением (образовательных) услуг. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutServicePromotionManagementModels.pdf.
50. Степанов В. Г. О производительности труда рабочих групп и эффекте Рингельмана. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheProductivityOfWorkGroups.pdf.
51. Степанов В. Г. О стратегии продвижения и «мёртвой петле». [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPromotionStrategy&DoomLoop.pdf.
52. Степанов В. Г. Об исполнительской дисциплине и эксперименте Милгрэма. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDiscipline&MilgramExperiment.pdf.
53. Степанов В. Г. О подчинении и саморегуляции. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutSubmission&SelfRegulation.pdf.
54. Степанов В. Г. Об интересах и конформности. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutInterests&Conformity.pdf.
55. Степанов В. Г. О принятии решений и групповом мышлении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDecision-making&Groupthink.pdf.
56. Степанов В. Г. Об ассортименте и одном эффекте. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutAssortment&OneEffect.pdf.
57. Степанов В. Г. О «движении вверх» и терпении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMovingUp&Patience.pdf.
58. Степанов В. Г. Степанова Т. В. **INFORT.Ассортимент+**: краткий обзор. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT.AssortmentPlus_review.pdf.
59. Степанов В. Г. О динамическом ценообразовании. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDynamicPricing.pdf.
60. Степанов В. Г. Об одном наблюдении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutOneObservation.pdf.
61. Степанов В. Г. О внедрении. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutImplementation.pdf.
62. Степанов В. Г. Об эффектах и методах влияния. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutEffects&MethodsOfInfluence.pdf.
63. Степанов В. Г. О психологическом тестировании, исследованиях и Исследователях. [Электронный ресурс], 2025.– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutPsychologicalTestingResearch&Researchers.pdf.
64. Степанов В. Г. Об организационной структуре. [Электронный ресурс], 2025.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutTheOrganizationalStructure.pdf.

Учебная литература на сайте **INFORT Group**

65. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Microsoft Word. [Электронный ресурс], 2017.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Word.pdf.
66. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2017.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_Excel.pdf.
67. Степанов В. Г. Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_BusinessAnalysis.pdf.

Программы для тестирования на сайте **INFORT Group**

68. **INFORT.Персонал: тест Струпа**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_StroopTest.xlsm.
69. **INFORT.Персонал: тест умственного развития**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024.
– URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_MDT.xlsm.
70. **INFORT.Персонал: интегральная оценка уровня организации и мотивации труда**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_O&M-analysis.xlsm.

71. **INFORT.Персонал: социометрический EmBI-анализ рабочих групп**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_EmBI.xlsm.
72. **INFORT.Персонал: оценка WHE-стиля управления рабочей группой**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_WHE-Style.xlsm.
73. **INFORT.Персонал: психогеометрический тест диагностики личности Сьюзен Деллингер**, Microsoft Excel. [Электронный ресурс], 2024. – URL: http://www.infort-group.ru/programs/INFORT.STAFF_DellingerTest.xlsm.

Монографии **INFORT Group**

74. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_1.pdf.
75. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_2.pdf.
76. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
77. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
78. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2014. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_3.pdf.
79. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_4.pdf.
80. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland / Германия, 2015. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_5.pdf.
81. 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. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_6.pdf.
82. 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. – URL: http://www.infort-group.ru/books/LAP_Publics_7.pdf.

Книги и статьи **INFORT Group**

83. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.
84. М. И. 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.
85. 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.
86. 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.
87. 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.
88. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
89. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Аудит и финансовый анализ, №3, 2007. – с. 205-214.
90. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, №4, – с. 360-370.

91. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
92. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
93. 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.
94. 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.
95. 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.
96. 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.
97. 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.
98. 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.
99. 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/>.
100. 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/>.
101. 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/>.
102. 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>.
103. 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>.
104. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html.
105. 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.
106. 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.