



Степанов Вадим Григорьевич

О технологиях управления и «пятом элементе»

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 технологиях управления и «пятом элементе»

Мы уделяем большое внимание проблемам управления производительностью труда, посвящая много статей данной теме (см., например, [38] – [41], [46], [48], [54] – [57]). Почему?

Потому, что «благодаря» человеку не работают самые эффективные технологии. Именно человек, являясь пятым элементом в комплексе маркетинга предприятия 5P: 1. Product, 2. Price, 3. Place, 4. Promotion, 5. People, создаёт ситуацию **диссонанса** этого самого комплекса, когда чисто технологические инструменты маркетинга 4P оказываются неэффективными (см. [39], [54]).

Некоторые руководители думают, что не работают технологии. Однако, не работают люди.

Мы не будем приводить сторонние примеры на эту тему, а расскажем о нашей технологии решения важной для любого предприятия торговли задачи управления ассортиментом **INFORT.Ассортимент** (© **INFORT Group, 1990-2022**) и тех сложностях, которые иногда возникают при её внедрении.

Наш опыт показывает, что **технология управления ассортиментом INFORT.Ассортимент** в течение трёх-шести месяцев, в зависимости от размера и отраслевой специфики бизнеса, а также от влияния фактора «пятого элемента», приводит к кардинальным изменениям финансового состояния предприятия торговли.

Мы говорим, в первую очередь, о финансовых результатах потому, что согласно нашей **концепции последовательного управления продвижением** (© **INFORT Group, 2009-2022**) все маркетинговые решения, в том числе и решения по составу и структуре ассортимента, должны иметь свою финансовую оценку (см. [34], [55]). Да, и просто понятно, что всех, – и предпринимателя, и его работников, в конце концов, интересует именно финансовый результат.

Если же в данном случае мы будем называть какие-либо цифры наших конкретных достижений, то каким образом наш уважаемый читатель сможет их проверить? Никак.

Поэтому мы построим **финансово-экономическую модель оптимизации ассортимента**. А затем по шагам расскажем о том, как на её основе создаётся **проект оптимизации ассортимента** на заданный период времени.

Данную модель мы используем для понимания того, как быстро можно решить проблему повышения эффективности операционной деятельности и улучшения финансового состояния конкретного предприятия торговли. Модель и соответствующий проект оптимизации ассортимента представлены в таблице №1.

Представим алгоритм проектирования:

1. Сформулируем основную **цель оптимизации состава и структуры ассортимента**, как **увеличение доли продающихся товарных позиций** (длины активной линейки – а.линейки, SU, Sales Unit) от общего количества товарных позиций, находящихся на остатках в отчётном периоде времени (SKU, Stock Keeping Unit):

$$u_L = SU : SKU \quad (1)$$

В статье «О технологиях управления» (см. [49]) мы уже рассматривали этот показатель управления и его прямое влияние на результаты операционной деятельности предприятия торговли: размер выручки, валовой прибыли и период оборачиваемости запасов.

Таблица №1. INFORT.Ассортимент: проект оптимизации

№ п/п	Месяцы	0	1	2	3	4	5	6	7
1	Целевое значение прироста доли продающихся позиций (а.линейки)	+1,8%							
2	Доля продающихся позиций (а.линейки)	54%	56%	58%	59%	61%	63%	65%	67%
3	Период оборачиваемости запасов (дни)	60	55	50	45	39	34	29	24
4	Коэффициент прироста выручки	0,80							
5	Индекс выручки (в долях единицы)	1,00	1,01	1,03	1,04	1,06	1,07	1,09	1,10
6	Дополнительная скидка для распродажи	-5,0%							
7	Доля продаж с дополнительной скидкой	20,0%							
8	Наценка реализации	30,0%	28,7%	28,7%	28,7%	28,7%	28,7%	28,7%	28,7%
9	Индекс валовой прибыли	0,23	0,23	0,23	0,23	0,24	0,24	0,24	0,25
10	Индекс себестоимости продаж	0,77	0,79	0,80	0,81	0,82	0,83	0,84	0,86
11	Индекс товарных запасов в ценах закупки	1,54	1,44	1,32	1,20	1,08	0,95	0,82	0,68
12	Снижение уровня товарных запасов относительно начального уровня		-6,3%	-13,9%	-21,7%	-29,8%	-38,1%	-46,7%	-55,5%
13	Рентабельность товарных запасов	15,0%	15,7%	17,3%	19,3%	21,8%	25,1%	29,5%	35,9%

Показатель u_L является экономическим маркетинговым показателем. Таким образом, планирование мы начинаем с формулирования задачи маркетинга (см. об этом [55]), а затем переходим к финансовой оценке проекта оптимизации ассортимента.

Далее, предположим, что на начальном (нулевом) этапе $u_L = 54\%$ (строка 2 таблицы №1). Исходя из нашего опыта работы, можем сказать, что это несколько завышенное значение показателя u_L для большинства предприятий розничной торговли.

Зададим в качестве целевого значения ежемесячного прироста доли а.линейки $du_L = +1,8\%$ (строка 1). В результате получим прогноз значений u_L на период оптимизации (в нашем случае – это 6 месяцев, а 7-й месяц будет месяцем начала нового этапа работы предприятия и моментом ретроспективного контроля проекта).

Другими словами, фактически, ставится задача постоянного вовлечения в продажи как можно большего количества товарных позиций без требования обеспечивать какие-либо объемы продаж или выручку.

Заданное целевое значение du_L будет отражать пессимистичный подход к возможностям пред-

приятия по оптимизации широкого ассортимента товаров. Но сейчас наша задача показать, что даже такой подход позволяет получить приемлемый результат.

2. Определяем начальное (текущее) значение периода оборачиваемости товарных запасов $T_s = 60$ дней (строка 3). Далее, с помощью формул зависимости $T_s(u_L)$ строим прогноз динамики T_s на весь период оптимизации (строка 3).

Формулы зависимости получаются на основе обработки данных о товарных остатках и продажах, и показывают достаточную стабильность результатов (см. «О технологиях управления»). В данном случае мы воспользовались вариантом формулы зависимости величин, который, также, соответствует пессимистичному подходу к прогнозированию.

3. Прогнозируем размер выручки. Выручку задаём в виде индекса в долях единицы, принимая начальный (текущий) размер выручки за 1,00 (строка 5).

Далее, используя формулу зависимости прироста индекса выручки от du , получаем значения выручки на весь период оптимизации. В нашем случае к 7-му месяцу выручка должна вырасти на 10% (1,10). В формуле зависимости мы использовали коэффициент прироста выручки $k_x = 0,8$ (строка 4), то есть прирост длины линейки du_L на +1,0% способствует увеличению индекса выручки на +0,8% – это очень осторожный подход, так как в реальности $k_x \gg 1$.

Почему в данном случае должна расти выручка? Потому, что «организм» предприятия очищается от «шлаков» – неликвидных товаров. Факторами роста выручки являются: повышение качества ассортимента с точки зрения его состава и структуры, увеличение числа вовлекаемых в продажи товарных позиций, проведение сопутствующих промо-акций по распродаже неликвидов. Здесь, конечно, всё индивидуально, но мы наблюдали в результате такого «очищения» прирост размера выручки с коэффициентом $k_x = 12,0 \div 18,0$.

Ради простоты рассуждений в расчётах мы не стали учитывать фактор сезонности и, соответственно, добавлять показатель сезонности в формулу расчёта индекса выручки. В то же время, при грамотном управлении, прежде всего, ассортиментом и закупками, этот показатель существенно не влияет на u_L , du и T_s . Кроме того, на длительном отрезке времени (6 месяцев) отдельные сезонные колебания, как правило, взаимно погашаются и в целом не влияют на конечный результат.

4. Перейдём к оценке рентабельности продаж, которую мы выразим с помощью наценки реализации (то есть это фактическая наценка с учётом текущих скидок). Пусть текущая наценка равна 30% (строка 8).

Очевидно, что увеличение доли а.линейки потребует определённых «напрягов» со стороны торгового персонала (а они этого не любят). Поэтому, будем *вытягивать продажи* (pulling sales) с помощью цен. Предположим, что в течение всего периода действия проекта оптимизации нам придётся порядка 20% всех продаж (строка 7) осуществлять с дополнительной скидкой -5% (строка 6). Вообще говоря, это слишком, но мы пессимисты и, поэтому, строим соответствующий прогноз наценки реализации (строка 8).

5. Все остальные показатели вычисляются автоматически по формулам. Величины валовой прибыли, себестоимости продаж и среднего уровня товарных запасов, очевидно, также выражаются с помощью индексов относительно начального значения индекса выручки = 1,00.

В строке 12 таблицы показана динамика снижения уровня товарных запасов относительно начального уровня. Здесь мы видим прогноз снижения товарных запасов на -55,5%. Думаете, это ошибка и такого не может быть? Нет, всё точно и такое может быть.

6. Важным интегральным показателем эффективности операционной деятельности предприятия торговли, характеризующим его финансовое состояние (уровень ликвидности и платежеспособности предприятия) является **коэффициент валовой рентабельности товарных запасов** (строка 13).

Показатель учитывает не только эффективность (рентабельность) продаж, но и эффективность использования ресурсов предприятия – товарных запасов, которые являются наименее ликвидными его оборотными активами (см., также, [36]).

По нашему опыту, для торгового предприятия (фактически вне зависимости от его отраслевой товарной специфики), при всех равных условиях, нормальным значением рентабельности запасов является не менее 30% – 35%. Это означает, что предприятие практически не испытывает проблем с оборотными средствами, имеет высокие показатели по ликвидности и платежеспособности.

Как видно из таблицы, уже к началу 7-го месяца мы приходим к такому значению показателя.

7. Чтобы получить целевые значения финансовых показателей операционной деятельности в денежных единицах, достаточно задать значение выручки, соответствующее индексу 1,00, а затем вычислить стоимостные значения показателей, умножив значения их индексов на заданное значение выручки.

Проект готов – переходим к планированию. Проект можно скорректировать с учётом объективных причин и субъективных оценок ситуации. Но в целом общие принципы воздействия факторов на результаты и общий тренд на повышение эффективности операционной деятельности предприятия останутся неизменными.

А теперь к деталям....

В данной финансово-экономической модели оптимизации ассортимента центральным элементом проектирования и последующего планирования является целевое значение ежемесячного прироста доли a -линейки du_L . Это значение можно задать, как среднее на все месяцы проектного периода, так и отдельно на каждый месяц. Но это совсем неважно.

Важно как решать данную задачу в условиях широкого ассортимента товаров, когда под управление попадают сотни и тысячи наименований. Очевидно, что «на глазок» решить такую задачу невозможно: даже очень опытный «глазок» не сможет спланировать и проконтролировать закупки и продажи такого количества товаров, обеспечивая неуклонный рост u_L .

Нужны специальные методы управления широким ассортиментом – анализа (оценки) эффективности продаж товаров и товарных категорий и их уровня обеспеченности запасами, последующего планирования состава и структуры ассортимента, и, далее, – организации процесса продаж планового ассортимента и их обеспечения необходимыми товарными запасами, мотивации торгового персонала, текущего контроля данного процесса.

Такие специальные методы управления ассортиментом и реализует технология **INFORT.Ассортимент**.

В основе технологии лежит идея снижения нагрузки на управленцев и специалистов предприятия, занимающихся товарами и их продвижением (категорийных менеджеров, товароведов, менеджеров по маркетингу), повышение производительности их труда и эффективности принятия решений в условиях управления широким ассортиментом товаров. Для этого мы на основе стандартного *Отчёта о движении товаров за период*, который имеется в любой учётной системе предприятия торговли, выполняем плано-аналитические расчёты и, в результате, формируем готовые решения:

- **Ассортиментный план**, включающий обязательный ассортимент, ассортимент товаров для вывода, товаров, требующих своего продвижения и пр.;
- **План продвижения товаров**, содержащий краткие инструкции для понимания направления дальнейших действий по каждому товару;
- **План перемещения товаров** между точками продаж торговой сети.

Планы формируются в разрезе товарных категорий и точек продаж (магазинов, аптек и пр.).

Кроме того, мы предоставляем нормативный документ – «**Положение об управлении ассортиментом предприятия**», с подробным описанием используемых плано-аналитических показателей управления, алгоритмов планирования и контроля, принципов организации процесса выполнения Ассортиментного плана и мотивации работников, а также технологий мерчандайзинга.

Тем самым мы берём на себя выполнение 80% работы высококвалифицированного категорийного менеджера (а также и менеджера по продвижению) предприятия торговли. Более того, мы существенно снижаем требование к квалификации такого менеджера, оставляя за ним функционал уже

только технической работы с полученным планом и подготовки необходимых мероприятий организационного характера, направленных по выполнению плана.

Понятно, что предприятию, особенно микро и малого бизнеса, сложно найти категорийного менеджера, знающего помимо характеристик товаров своей категории ещё и экономику, и маркетинг, и математику со статистикой, и технологии компьютерного анализа и планирования. А ведь это нормальные требования, предъявляемые к современному специалисту по товару (специальность 38.03.07 «Товароведение»). Иначе многое не работает или работает не так, как надо. И именно потому, что таких специалистов на рынке труда практически нет, то многое и не работает. А потому мы думаем, почему это не работает так, как надо....

С точки зрения управления производительностью труда, в данном случае мы реализуем **Δ-модель классификации персонала**, © **INFORT Group, 1993-2022**: «ключевые работники – внешние специалисты – гибкая / текучая рабочая сила» (см. об этом [40]), выстраивая связь «ключевые работники ↔ внешние специалисты».

Другая важная идея, заложенная в технологии **INFORT.Ассортимент**, состоит в реализации **концепции последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2022**, а именно:

1. в выстраивании процесса управления комплексом маркетинга в цепочку последовательно принимаемых решений: «Ассортимент → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал». Для этого Ассортиментный план дополняется:

- Планом продвижения товаров,
- Планом перемещения товаров,

а технология **INFORT.Ассортимент** в целом – технологиями

- базового ценообразования **INFORT.Цены**,
- динамического ценообразования **INFORT.Ассортимент** и цены,
- системой денежной (и неденежной) мотивации персонала **INFORT.Зарплата**.

2. в реализации цепи управления: «Финансы → Маркетинг → Продажи → Закупки».

Для этого технология **INFORT.Ассортимент** дополняется технологиями:

- оперативного планирования и контроля продаж **INFORT.Продажи**,
- планирования и контроля обеспеченности продаж товарными запасами **INFORT.Запасы**,
- финансового планирования коммерческих проектов **INFORT.ФинПроект**,
- финансового контроля операционной деятельности предприятия **INFORT.ФинКонтроль**.

Но если всё так логично, концептуально и эффективно, то в чём сложности? Всё, конечно, индивидуально..., но вот важные детали управления, связанные с «пятым элементом», на которые следует обратить внимание:

1. «**Ничего не происходит само по себе**», только в результате того, что кто-то кому-то поставил задачу. Изменения происходят не в результате составления проектов и планов, а в результате их реализации и управления этим процессом:

- доведения планов до торгового персонала предприятия;
- организации закупок, продаж, продвижения и распродаж различных категорий товаров;
- использования инструментов стимулирования работников на выполнение Ассортиментного плана и его составляющих;
- контроля работы торгового персонала с ассортиментом.

2. «**Планы нужно выполнять**».

Но только план – это не Выручка = 1 000 000 руб., и не Объём продаж = 10 000 ед.. Никто на предприятии не знает, как обеспечить 1 000 000 руб. выручки или 10 000 ед. объёма продаж, так как слишком много факторов влияет на результат. Здесь можно только предполагать и надеяться....

Нельзя управлять результатами, можно и нужно управлять факторами, на которые можно непосредственно влиять. И именно поэтому, в нашем случае, план – это $du_L = +1,8\%$, так как его выполнение полностью зависит от результата работы персонала с ассортиментом:

- своевременной и в нужном объёме закупки, приёмки и размещения товаров в торговом зале, грамотной выкладки товаров на витринах и прилавках;
- знания ассортимента и желания оказать помощь покупателям в выборе товаров;
- умения допродавать и распродавать неликвиды.

План $du_L = +1,8\%$ – это, по сути, и способ оценки профессиональных качеств ключевых работников предприятия торговли.

3. «Мало кто готов на подвиг».

Торговый персонал (да и неторговый тоже) не будет совершать трудовой подвиг – просто так выполнять план, который его напрягает, усложняет его работу: требует повышенного внимания к товару, работу с покупателями, осуществление дополнительных продаж товаров, распродажу неликвидов и пр.

И это вполне естественно для человека, если он не видит цели своего труда, не мотивирован на труд, труд его недостаточно организован и контролируем.

Но, цель труда – это не Выручка = 1 000 000 руб. и не Объём продаж = 10 000 ед., а $du_L = +1,8\%$.

И если учесть эти детали, то всё обязательно заработает.....

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.