



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **О правом пути развития бизнеса**

## Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Член общественно-экспертного совета по малому и среднему предпринимательству при главе Администрации г. Тула

Эксперт Единого центра предпринимательства Санкт-Петербурга

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

### О правом пути развития бизнеса

Если в поисковике Яндекс или Google набрать, скажем, «сколько малых предприятий закрывается в первый год», то мы получим прямо таки ужасающие результаты: «Согласно статистике Росстата 92 процента новых компаний закрываются за первый год существования. И 96 процентов за первые 2 года» и так далее. Тексты подкрепляются картинками с диаграммами динамики открытия и закрытия предприятий микро, малого и среднего бизнеса (МСБ). Ежегодно сотни тысяч открываются, сотни тысяч закрываются.... Причём, даже в относительно благоприятные годы последнего допандемийного десятилетия, с 2010 по 2019, это соотношение в большинстве регионов страны оказывалось не в пользу количества открывшихся бизнесов: в среднем по стране на одно открывшееся предприятие приходилось 1,5 – 2,0 закрывшихся. Ситуация, прямо скажем, не очень.... Однако, в данном случае, нас больше интересуют причины закрытия бизнесов. Что предприниматели считают основными причинами своих неудач?

Подобные исследования проводятся достаточно регулярно и соответствующие публикации с данными опросов отечественных предпринимателей по поводу причин их неудач можно легко найти в сети Интернет. Читаем: «нехватка средств», «отсутствие спроса», «нерентабельность», «сильная конкуренция», «отсутствие опыта формирования продукта или услуги», «нехватка управленческого опыта», «отсутствие кадров», «высокая налоговая нагрузка на бизнес» и так далее. Нехватка, отсутствие,.... Разные исследования – разные проценты ответов, но нас интересуют причины.

Ну, хорошо, это у нас. А как обстоят дела с малым бизнесом в наиболее развитых странах? Например, в США? Вот данные Forbes (см. статью Kelly Main и Cassie Bottorff «Small Business Statistics Of 2023», URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/small-business-statistics/>):

- 99,9% предприятий в США являются малыми предприятиями;
- 81,67% малых предприятий не имеют работников, 16,37% малых предприятий имеют от 1 до 19 работников и 1,96% – от 20 до 499 работников;
- почти половина (46,4%) всех трудящихся США заняты в малом бизнесе;
- за 25 последних лет малый бизнес создал более 12,9 миллиона рабочих мест;
- только за последний (2022) год в сфере профессиональных и деловых услуг было создано более 1,1 миллиона новых рабочих мест,

и так далее.

То есть, у них там с малым бизнесом всё очень даже неплохо.... Однако:

- каждый пятый бизнес (20%) терпит крах в течение первого года;
- во второй год – 30%;
- к пятому году – 50% от количества открывшихся предприятий.

И далее (в нашем переводе): «Из половины всех предприятий, которые терпят неудачу в течение первых пяти лет, 42% уходят с рынка из-за отсутствия спроса. Это показывает, насколько важно вначале оценить необходимость своего предложения на рынке, прежде чем открывать новое предприятие. Кроме того, это связано и с недостатками маркетинга: потенциальный спрос на конкретный бизнес, его продукты и услуги может существовать, но этот спрос не удовлетворяется из-за низкой осведомленности потребителей.

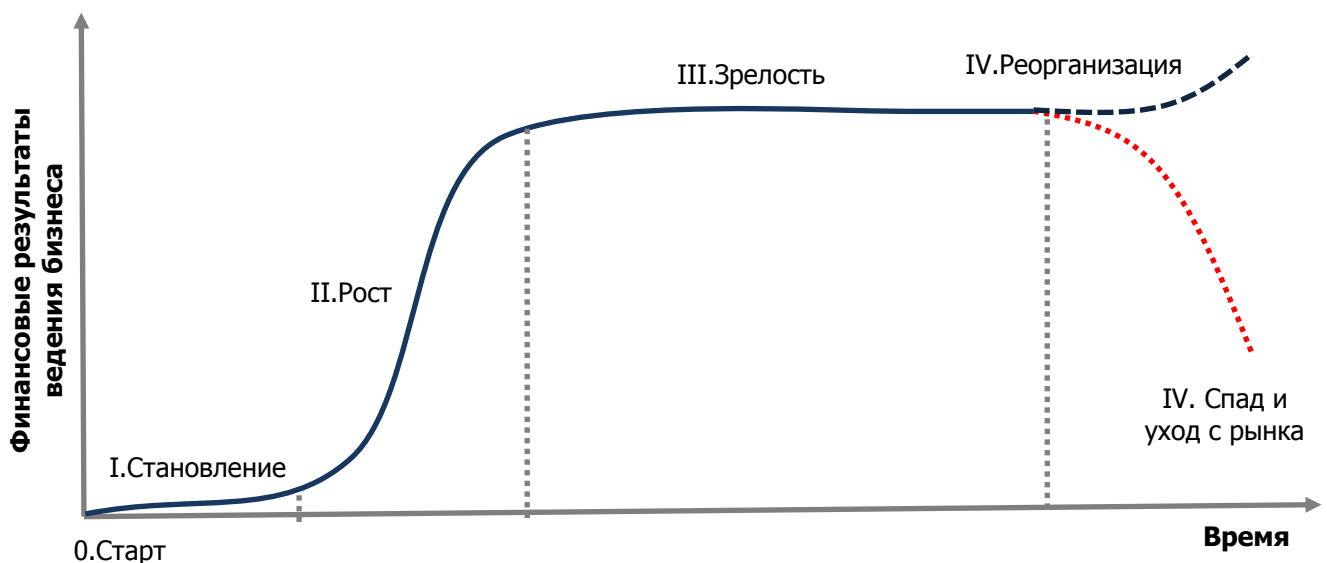
Следующей по распространенности причиной неудач малого бизнеса является нехватка капитала (38%). Открытие и ведение малого бизнеса, несомненно, обходится дорого, поэтому для владельцев бизнеса жизненно важно накопить значительный капитал для покрытия операционных расходов в течение первых нескольких лет, когда бизнес встанет на ноги и начнет приносить прибыль, а не работать в убыток».

По оценкам, как отечественных, так и зарубежных специалистов своё десятилетие удаётся отметить лишь не более 4% предприятий МСБ. Собственно, это подтверждает и официальная статистика разных стран. Можем подтвердить и мы. Занимаясь активными прямыми продажами своих услуг и обладая значительной корпоративной базой данных, мы на протяжении многих лет отслеживаем жизненный цикл (ЖЦ) многих организаций, в том числе и предприятий МСБ.

Мы привели основные причины закрытия малых бизнесов, чтобы (как всегда) обратить внимание на важную деталь: проблема в том, что это не причины, а следствия. А причины совсем другие.

Первая и главная причина (не поверите!) – отсутствие у предприятия чётко сформулированной *идеологии своего бизнеса*.

На рисунке 1 представлен *жизненный цикл объекта управления* (см. [30]), в нашем случае, – предприятия. Если на нулевом этапе ЖЦ предприятия, предприниматель, опираясь на *историю* своей жизни и трудовой деятельности, не сформулировал, прежде всего, для себя *миссию и ценности* своего будущего бизнеса, то он войдёт на рынок с одной основной целью – заработать. Его целью будут финансовые результаты бизнеса. И эта, изначально неверная цель, как раз и приводит ко многим неудачам на этапе становления бизнеса. Потому, что *целью предприятия является оказание помощи своим потребителям – людям и организациям, посредством своих товаров и услуг* (см. [23]). То есть, вначале помощь, а только потом – выручка и прибыль, как результат оказания этой помощи потребителям.



**Рис. 1 Жизненный цикл предприятия**

И эта цель, облакаемая, в словесную форму является той *миссией* предприятия, которая и ложится в основу самого важного для предприятия нормативного документа – *Положения о предприятии, Манифеста компании* (см. [32], [45]).

Изначально правильно выбранная цель и чётко сформулированные *история, миссия и ценности – драйверы предприятия*, позволят предпринимателю:

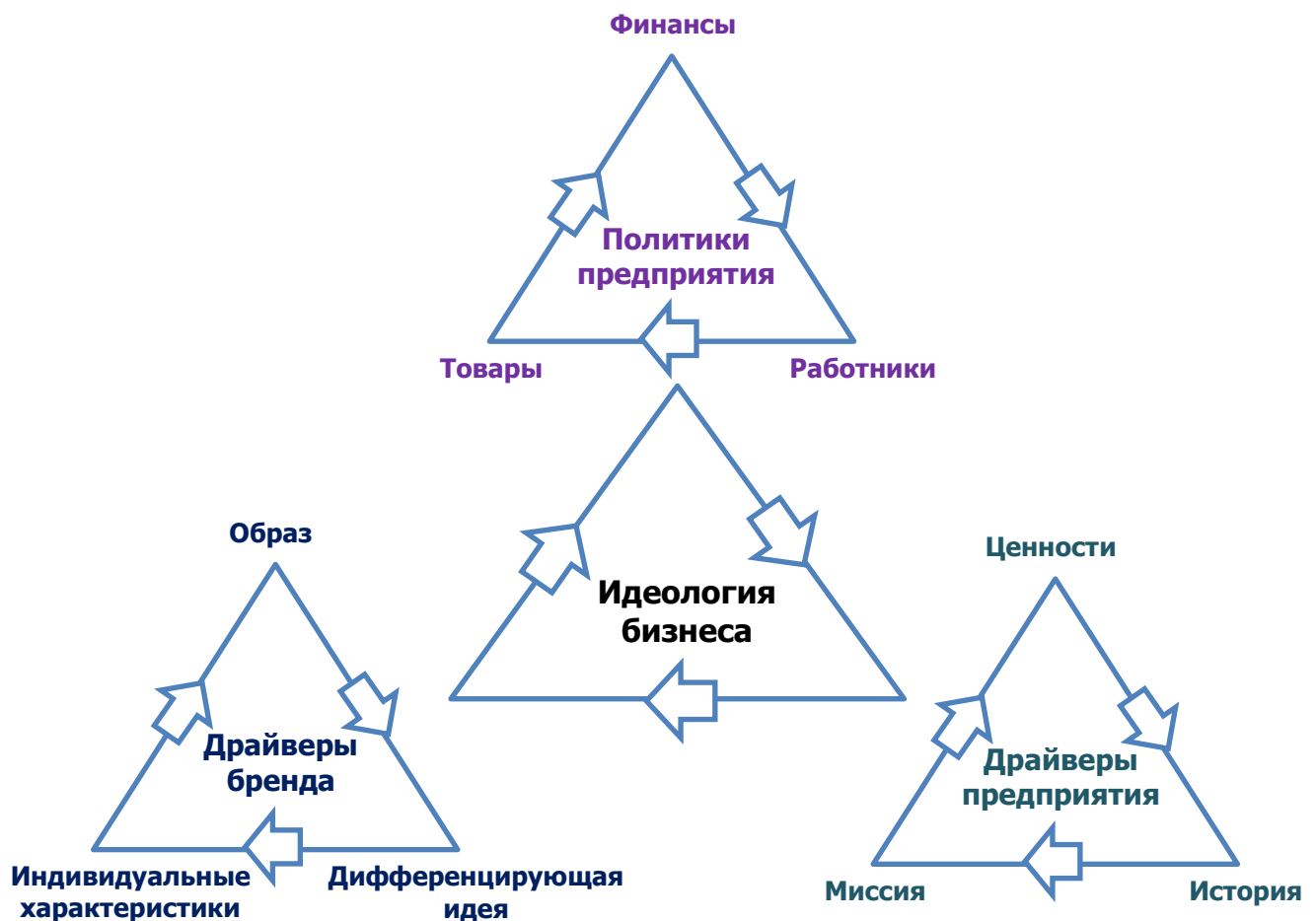
- минимизировать вероятность совершения ошибки в выборе продукта или услуги для продвижения на старте;
- сократить продолжительность периода становления своего бизнеса;
- максимально увеличить высоту S-образной логистической кривой на этапе роста.

Опираясь на драйверы предприятия, предприниматель сможет максимально точно определить целевую аудиторию своих потребителей, сформулировать для них *уникальное торговое предложение* (УТП), правильно выбрать принцип позиционирования своей торговой марки на территории продаж и, таким образом, разработать *драйверы бренда* (см. [34]).

Обратим внимание на то, что если драйверы предприятия формулируются собственником, руководством предприятия самостоятельно (см. [45]), то драйверы бренда – *дифференцирующая идея, индивидуальные характеристики* и *образ* торговой марки, помогающие «отстроить» предприятие от своих конкурентов, наоборот, следует создавать с привлечением внешних специалистов. Разработка драйверов бренда, как правило, требует специальных знаний и проведения исследований, например, таких, о которых говорилось в статье «О маркетинговых исследованиях и экспертных оценках» (см. [44]). В то же время, все разработки с привлечением внешних специалистов должны осуществляться в рамках, заданных драйверами предприятия.

Ну, а как же с нехваткой оборотного капитала? Этот вопрос решается посредством своевременной разработки *политик предприятия – драйверов продвижения* (см. [31]).

Если нет закреплённых в положениях политик по отношению к *работникам, товарам и финансам* предприятия, то, как следствие, нет мотивации работников к производительному труду, нет принципов управления продажами, ассортиментом и ценами, нет системы информирования потребителей и стимулирования продаж, нет обеспеченности продаж товарными запасами и нет оборотных средств на их закупку. И в то же время есть расходы, не покрываемые доходами, есть текущие пассивы, превышающие текущие активы, если неустойчивое или критическое финансовое состояние предприятия. Таким образом, если у предприятия нет политик, регулирующих вопросы продвижения, операционной деятельности, то у него, по определению, возникают проблемы с капиталом.



**Рис. 2** Δ-модель формирования идеологии бизнеса

На рисунке 2 представлена **Δ-модель формирования идеологии бизнеса** по цепочке: «Драйверы предприятия → Драйверы бренда → Политики предприятия (Драйверы продвижения)».

В целом, можно утверждать, что если у руководства предприятия нет чётко сформулированного и доведенного до своих работников в письменном виде отношения к какому-либо аспекту бизнеса, то с этим аспектом бизнеса у предприятия начинаются проблемы.

\*\*\*

Существенной причиной неудач на этапах становления и роста бизнеса являются и недостатки в его *организации*, которые, в свою очередь, напрямую связаны с отсутствием у предприятия *идеологии своего бизнеса*.

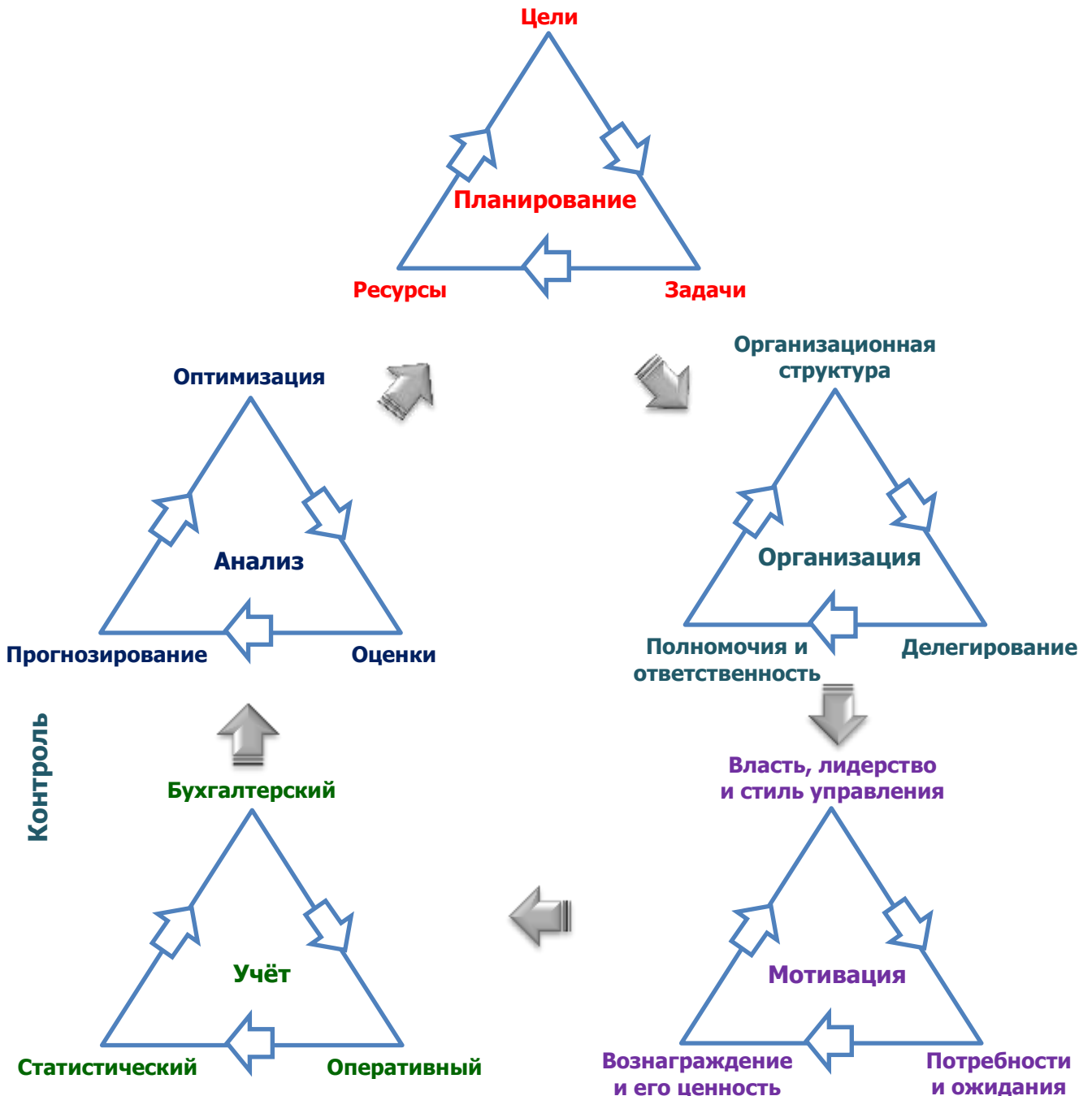


Рис. 3 Δ-модель процесса управления

Ранее, в статьях мы подробно обсуждали вопросы планирования, контроля и мотивации работников. Однако в циклическом *процессе управления*: «планирование → организация → мотивация → контроль → ...», *организация*, как процесс или функция управления, находится на втором месте. А это значит, что после определения *целей, задач* и необходимых *ресурсов*, следует процесс создания такой *организационной структуры* предприятия, которая позволит достичь намеченных целей посредством *мотивации* работников и *контроля* (*учёта и анализа*) выполнения ими поставленных задач (рис. 3).

Из теории менеджмента известно, что *организация* – это процесс создания *структуры*, необходимой для совместной деятельности работников предприятия. Создание организационной структуры начинается с *делегирования* – постановки задач и передачи необходимых *полномочий* работникам, которые, в свою очередь, принимают на себя *ответственность* за их выполнение.

*Полномочия* – это ограниченное право работника использовать ресурсы предприятия для выполнения поставленных задач. При делегировании возникает ответственность не только у исполнителя, но и у управленца. *Ответственность исполнителя* – это обязательство должностного лица выполнять поставленные задачи и отвечать за результат перед делегирующим ему полномочия лицом. *Ответственность управленца* – это его обязательство отвечать за выбор исполнителя и управление процессом выполнения задачи.

Таким образом, посредством делегирования определяется *функционал* работников, создаются рабочие группы (подразделения), формируются необходимые для их совместной деятельности *горизонтальные* и *вертикальные связи* между ними – *деловые коммуникации*. В результате создаётся *организационная структура* предприятия.

Далее, в зависимости от объёма полномочий и зоны ответственности каждого работника определяется набор *ключевых показателей эффективности* его труда (Key Performance Indicators, KPI), а также методы и инструменты контроля, как с его стороны, так и по отношению к нему. Таким образом, организационная структура прямо влияет, как на систему мотивации работников, так и на механизм контроля их труда. Именно поэтому функция организации находится на втором месте в цикле функций управления.

\*\*\*

Начальная стадия развития бизнеса, охватывающая первый этап его становления, называется *пионерской* в том смысле, что *пионер* – это человек, который положил начало чему-то новому в той или иной области деятельности.

С точки зрения управления, основной проблемой для предприятия на пионерской стадии развития является отсутствие технологий, необходимых для решения многих, казалось бы, стандартных управленческих задач. И, поэтому, на этом этапе предприятие осуществляет активное привлечение таких технологий извне. И если у предприятия нет *идеологии своего бизнеса*, то вероятность неудачи в первые годы его существования заметно возрастает. Хотя бы потому, что в этом случае предприятие сможет применять только *HTP-модель достижения результата*, очевидные недостатки которой были рассмотрены нами ранее (см. [31]).

Однако, в некоторых случаях, для предприятия на старте складываются относительно благоприятные условия, которые позволяют ему в течение достаточно длительного периода времени не «замечать» многих проблем своего развития, в том числе – проблем организации бизнеса и мотивации своих работников.

Например, если предприятие небольшое и предприниматель хорошо знает не только имена своих работников, но и их уровень профессиональных компетенций, то проблем с делегированием, чаще всего, не возникает. Если, к тому же, работники хорошо знают друг друга, а предприниматель является большим профессионалом в своём деле и (или) харизматической личностью (см. [16]), и сумел создать на предприятии сплочённый трудовой коллектив единомышленников, то организационная и мотивационная основа для становления и развития бизнеса оказывается максимально благоприятной. В этом случае превалируют горизонтальные коммуникации между работниками, и, как правило, поддерживается высокий уровень взаимопонимания и взаимопомощи при решении

поставленных задач. Всё это позволяет, так или иначе, нивелировать заметные недостатки в организации и мотивации труда, а, также, отсутствие необходимых технологий управления.

Если же предприятие не обладает такими условиями или оно достаточно крупное и предприниматель не очень хорошо помнит имена всех своих работников, то в отсутствии идеологии серьёзные проблемы для бизнеса начинаются уже на пионерской стадии его развития. И в этом случае, определённым, временным решением многих проблем становления бизнеса оказывается *бюрократизация* управления предприятием.

Как правило, большинство людей воспринимают понятия «бюрократия», «бюрократизация» крайне негативно. Однако, это не совсем правильно.

*Бюрократия* – это форма управления, основанная на 1) высоком уровне специализации труда, 2) иерархической организационной структуре, 3) формализации процессов и 4) соблюдении должностными лицами установленных стандартов и регламентов. Это основные характеристики, так называемой, *рациональной бюрократии* Макса Вебера<sup>1</sup>.

В бюрократии «в ограниченных дозах» нет ничего опасного для бизнеса, и такая форма управления эффективна даже для совсем небольших предприятий.

Высокий уровень *специализации* означает чёткое вертикальное и горизонтальное разделение труда. Основная цель – обеспечить эффективность, как управленческой, так и производительной деятельности работников в соответствии с принципом «Кто производит – не управляет, кто управляет – не производит» (см. [23]).

Специализация позволяет упростить выполнение сложных работ, разбивая их на более простые элементы. А это, в свою очередь, снижает уровень требований, предъявляемых к квалификации персонала, и упрощает процесс делегирования, так как в этом случае можно чётко определить функционал – круг решаемых задач, полномочия и ответственность каждого работника.

Результатом вертикального разделения труда является создание на предприятии *линейной организационной структуры*, простой в плане своей реализации и понятной в плане делегирования.

*Линейные полномочия* передаются непосредственно от начальника к подчинённому и далее к другим подчинённым. Таким образом, создается *иерархия управления*: Начальник → Подчинённый / Начальник → ... → Подчинённый.

В *иерархии управления* предприятием выделяют три уровня:

- *высшее* звено (Top management) – *институциональный* уровень (собственник, директорат);
- *среднее* звено (Middle management) – *управленческий* уровень (начальник отдела, службы);
- *низовое* звено (Down management) – *технический* уровень (старший продавец, администратор, мастер, начальник смены).

Линейные полномочия упрощают взаимоотношения начальников и подчинённых и основываются на двух принципах:

- *принцип единоначалия* – работник должен получать полномочия только от своего линейного начальника и отвечать только перед ним;
- ограничение *нормы управляемости* – количества подчинённых работников.

Повышение нормы управляемости, как правило, связано с желанием упростить и усилить контроль над работниками со стороны руководителя, но в то же время это усложняет координацию работы подчинённых.

Если предпринимателю или руководителям линейных подразделений требуется поддержка при принятии решений по тем или иным, как правило, специфическим вопросам бизнеса, то на предприятии создаётся *линейно-штабная структура*, где под *штабом* понимается один или несколько специалистов (консультантов, советников, в том числе и внешних) в соответствующей области деятельности. В этом случае, у работников штаба возникают следующие виды *штабных (аппаратных) полномочий*:

---

<sup>1</sup> Максимилиан Карл Эмиль Вебер или Макс Вебер (1864 – 1920) – немецкий социолог, философ, историк, политический экономист, представитель Административной (классической) школы менеджмента.

- *рекомендательные* – работники (линейные руководители и специалисты) могут обращаться за консультациями к штабному аппарату (консультантам, советникам);
- *обязательные согласования* работниками своих действий с консультантом;
- *функциональные (аутсорсинг)* – консультант может предложить или запретить какие-либо действия работников в области своей компетенции или выполнять их функции.

На основе линейной организационной структуры на предприятиях создаются:

- *функциональная структура*, при которой *декомпозиция* (разделение) предприятия на рабочие группы (подразделения) осуществляется по функциональному признаку: финансы, маркетинг, продажи, закупки, ИТ и пр.;
- *дивизиональная структура*, когда декомпозиция осуществляется по товарным категориям, сегментам покупателей, территориям продаж и пр.

Кроме того, на предприятиях могут создаваться *адаптивные* организационные структуры – *проектная, матричная*, посредством декомпозиции одновременно по нескольким признакам – по функциям, проектам, товарным категориям, регионам и прочим. Однако, во-первых, подобные структуры, вообще говоря, не соответствуют принципам бюрократии, так как предполагают создание сложных вертикальных и горизонтальных связей между работниками и рабочими группами. А, во-вторых, большинству предприятий МСБ такие организационные структуры просто не нужны, так как не позволят им повысить эффективность управления бизнесом.

Линейная организационная структура, по определению, предполагает *традиционную (законную) форму власти*, основанную на праве работника руководить другими в силу своего должностного положения, на вере подчинённых в то, что начальник имеет право отдавать приказы. В то же время, это совершенно не означает, что в условиях рациональной бюрократии не придаётся значения таким факторам, как лидерские качества, авторитет и компетентность руководителя, наличия у него рационального подхода к принятию управленческих решений.

*Формализация бизнес-процессов*, посредством задания правил и нормативов выполнения работ, стандартизация решаемых задач и требование *соблюдения работниками установленных стандартов и регламентов*, направлены на обеспечение высокого уровня контроля, определённой стабильности и предсказуемости в работе предприятия.

Рациональная бюрократия, как форма управления, вполне эффективна для предприятий МСБ, так как позволяет нивелировать недостатки в управлении, связанные с дисциплиной труда, нехваткой профессиональных компетенций у работников, опыта у управленцев и отсутствием на предприятии необходимых технологий решения стандартных управленческих задач.

Однако, дальнейшая бюрократизация управления в условиях отсутствия у предприятия *идеологии бизнеса*, по мере его роста приводит к крайне негативной форме управления, которая называется *бюрократизмом*.

*Бюрократизм* – это форма бюрократии, при которой её основные черты приобретают уродливые формы, например:

- слишком сильное горизонтальное разделение труда приводит к низкой мотивации персонала, так как выполняемые задачи оказываются примитивными, обесмысливающими труд работников и их вклад в общий результат;
- линейная (функциональная, дивизиональная) организационная структура давно не пересматривалась и, поэтому, не соответствует целям предприятия на рынке;
- линейные и штабные полномочия работников непрозрачны, а ответственность размыта;
- управленческий аппарат разрастается, на предприятии появляются должности с непонятным функционалом;
- установленные регламенты, процедуры выполнения текущих задач сложны и запутаны;
- работники тратят слишком много времени на выполнение формальностей, а не на реализацию поставленных задач;



- управленцы боятся брать на себя ответственность и принимать решения. Поэтому процессы принятия решений связаны с многочисленными обсуждениями, растянуты во времени и, часто, оказываются уже не актуальными;
- бюрократическое мышление пронизывает все уровни управления предприятием: при решении текущих задач работники действуют строго в соответствии с установленными регламентами, даже несмотря на явную неэффективность таких действий;
- работники безынициативны и не мотивированы на производительный труд, потому, что им надоели бесконечные согласования по большинству текущих вопросов, безразличие к их идеям и предложениям со стороны руководства и часто бессмысленные распоряжения их начальников;
- низкая мотивация работников, страх к нововведениям, нежелание нарушить установленные регламенты и отойти от привычных стандартов в своей работе мешает внедрению инноваций;
- внедряемые на предприятии технологии в большинстве случаев не «работают», или «работают» не так, как ожидалось;
- у работников чувство стабильности и устойчивости развития их предприятия сменяется чувством застоя и застоя бизнеса, в котором они работают.

Таким образом, бюрократизм – это не высшая форма бюрократии, а форма её деградации.

\*\*\*

Почему же рациональная бюрократия, как форма управления предприятием, обеспечивающая стабильность и устойчивость бизнеса на пионерской стадии, очень быстро превращается в бюрократизм, мешающий его дальнейшему развитию?

Хотя термин «бюрократия» стал использоваться относительно недавно, с середины XVIII века, но по факту бюрократия, например, как форма государственного управления существует уже многие тысячелетия. Люди давно поняли, что такая форма управления наиболее проста в своей реализации, так как фактически не требует от руководителя наличия необходимых для управленца личных качеств, особых навыков создания эффективных деловых коммуникаций и умения мотивировать своих подчинённых. Линейная организационная структура позволяет построить цепь команд от начальника к подчинённому, строго вниз по уровням иерархии управления. Обратная связь предполагается, но, в принципе, необязательна, если только начальник не потребует от своего подчинённого отчёта о выполнении порученного задания.

Традиционная форма власти предполагает фактически беспрекословное подчинение работника своему начальнику, потому что «так положено». Поэтому, основным *стилем управления*, как устойчивой манеры поведения руководителя по отношению к подчинённым, в данном случае является *автократичный (автократия – единовластие) или директивный, командный стиль*, а также его крайняя форма – *авторитарный стиль управления*. В своём умеренном проявлении такой стиль управления в нашей трактовке называется стилем «Внимание к работе» (**W**ork-стиль), когда управленец сосредоточен на результатах работы без особого учёта отношений, сложившихся в трудовом коллективе (см. [25]).

Именно из-за своей относительной простоты организации, понятности принципов управления и в целом невысокого уровня требований, предъявляемых к квалификации руководителей, бюрократия и получила самое широкое распространение во всём мире, как форма государственного и корпоративного управления. В то же время, очевидно, что ни в одной стране мира слово «чиновник» никогда не звучало гордо.

Человек с момента своего рождения сталкивается с бюрократической системой и, что важно, в первую очередь – в сфере образования. Школа, колледж, техникум, ВУЗ,... Учебные заведения – это места, куда нужно обязательно водить управленцев на экскурсии, чтобы они наглядно представляли себе, что может произойти с их предприятиями, если вовремя не остановить процесс бюрократизации.

Что может впитать в себя ребёнок в школе и чему может научиться молодой человек в колледже, техникуме или ВУЗе в плане организации деловых коммуникаций «начальник – подчинённый» и

стиля управления людьми на примере взаимоотношений «учитель – ученик» и «преподаватель – студент»? Команда → подчинение → выполнение, и, снова, – команда. «Да, мой генерал», «Слушаюсь, мой генерал»....

Конечно, встречаются педагоги – организаторы и мотиваторы «от бога». И их немало. Но, в условиях бюрократической системы они ограничены в возможностях показать своим ученикам и, главное, научить их, как выстраивать эффективные коммуникации между людьми, и как думать о работе, не забывая при этом о человеке.

В 1960 году американский социальный психолог, один из видных представителей управленческой школы поведенческих наук Дуглас Мак-Грегор опубликовал свою знаменитую работу «Человеческая сторона предприятия» («The Human Side of Enterprise»), в которой сформулировал два, в целом, крайних подхода к восприятию людей и их мотивации к труду. Эти подходы он назвал «теорией X» и «теорией Y». В соответствии с этими теориями руководители и выстраивают свои отношения с подчинёнными, выражаемые в стилях управления.

Подробную информацию о теориях X-Y Мак-Грегора можно найти во многих публикациях. Здесь же мы приведём их краткое описание:

1. Согласно *теории X*, люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. Вследствие этого, чтобы достичь целей предприятия, людей необходимо принуждать к работе, постоянно контролировать и держать под угрозой наказания за неудовлетворительные результаты. Люди стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. У них слабо развито честолюбие и превыше всего им хочется стабильности и защиты.
2. В соответствии с *теорией Y*, труд – процесс естественный, и поэтому люди стремятся к труду. Для человека вполне естественно прилагать свои умственные и интеллектуальные усилия для качественного выполнения той или иной работы. Тотальный контроль со стороны руководства и угроза наказания – далеко не единственные средства, позволяющие добиться от людей желаемых результатов. Если условия труда и отношения в трудовом коллективе благоприятны, то люди не только примут на себя ответственность за работу, но и будут стремиться к ней. Если люди приобщены к целям организации, то они рассматривают это как своё внешнее вознаграждение и будут стремиться достичь поставленных целей, а достижение результата будут рассматривать как личный успех. Способность к творчеству в решении организационных проблем – черта, распространенная у людей, а интеллектуальный потенциал человека используется далеко не полностью.



«Не желаю работать»



«Ура, работа!»

Стили управления, соответствующие теориям X и Y, называются *автократичным* и *демократичным*.

Об *автократичном* стиле уже было сказано выше. *Демократичный* стиль управления в нашей терминологии в наибольшей степени соответствует стилю «Внимание к производительности труда» (**Efficiency-стиль**), при котором управленец обращает внимание, как на результаты работы, так и на отношения в трудовом коллективе и

уровень мотивации работников к труду (см. [25]). Потому, что понимает: результаты работы напрямую зависят от отношений, которые складываются между работниками и их мотивации к производительному труду.

В менеджменте выделяют и, так называемый, *либеральный* стиль управления, когда управленец уделяет повышенное внимание человеческим отношениям, созданию дружественной атмосферы в трудовом коллективе, часто в ущерб делу. Это – стиль «Внимание к человеку» (**Human-стиль**).

Хотя теория Y очень привлекательна, но на практике получается так, что теория X побеждает по всем статьям. Во-первых, применение демократичного стиля управления гораздо сложнее автократичного. Демократичный стиль требует от управленца, помимо профессиональной квалификации, ещё и наличия соответствующих личных качеств, умения создавать эффективные деловые коммуникации, поддерживать не только прямую, но и обратную связь со своими подчинёнными, а также быть хорошим организатором и мотиватором.

Во-вторых, автократичный стиль управления максимально соответствует бюрократии и, тем более, бюрократизму. А, как уже было сказано выше, благодаря своей древней истории, простоте и понятности данной формы управления, бюрократия побеждает и на государственном, и на корпоративном уровне во всех странах и на всех континентах.

И, в-третьих, задумавшись, а что другое, кроме подхода к людям в духе теории X, мог в целом видеть человек до тех пор, пока не открыл своего дела или пока не пришёл на предприятие в качестве управленца или специалиста?

Чтобы понять, о чём идёт речь, отметим важную деталь психологического характера: при демократичном стиле управления в соответствии с теорией Y отношение «начальник – подчинённый» строится по принципу «взрослый – взрослый», а при автократичном стиле в соответствии с теорией X – по принципу «взрослый – ребёнок». Таким образом, детский сад, школа, колледж, техникум, ВУЗ последовательно и методично закладывают у будущего предпринимателя, управленца, специалиста прочную основу для успешной реализации теории X в своей работе в форме автократичного стиля управления людьми в условиях бюрократической системы. И только личные качества человека, воспитание в семье, влияние отдельных учителей в школе и преподавателей в ВУЗе, а также чтение соответствующей литературы могут изменить его представления о том, как можно и нужно строить отношения между людьми.

Итак, подведём итог: бюрократия, как форма управления, в своём рациональном виде вполне подходит и для крупного предприятия, и для предприятия МСБ, позволяя стабилизировать, сделать предсказуемым и, в целом, эффективным бизнес на начальной пионерской стадии его развития. Этому способствует и достаточно простая организация бизнеса, и наиболее распространённый, предпочитаемый большинством руководителей автократичный стиль управления людьми.

\*\*\*

Определённая бюрократизация бизнеса позволяет решить многие проблемы управления на начальном этапе его жизненного цикла, особенно в условиях отсутствия у предприятия чётко сформулированной *идеологии*. Однако, если у предприятия нет *идеологии своего бизнеса*, то это не значит, что у каждого его работника нет своей *личной идеологии*.

У каждого человека есть свои *драйверы личности* – своя *история* жизни и трудовой деятельности, представления о собственной *миссии*, и в плане жизни в целом, и в плане труда и карьерного роста, свои *ценности и жизненные установки*. С этими драйверами работники приходят на предприятие, и эти драйверы, которые отражают *интересы личности*, могут совсем не соответствовать *интересам предприятия*. Однако, предприятие не может скорректировать своих работников, так как просто не сформулировало собственные *драйверы предприятия*.

Далее, в процессе трудовой деятельности на предприятии работники начинают формировать свои представления о его торговой марке, о том, как она должна позиционировать себя на рынке. Эти представления они реализует в своей текущей работе, занимаясь управленческой деятельностью, формируя ассортимент и закупая товары, устанавливая цены, придумывая рекламу и обслуживая потребителей. И эти их действия, также, могут не соответствовать интересам предприятия:

- предпочитаемый руководителями на местах стиль управления не способствует росту производительности труда, так как демотивирует рядовых работников и создаёт почву для частых конфликтов в трудовом коллективе;
- формируемый работниками ассортимент и устанавливаемые цены не позволяют чётко позиционировать торговую марку предприятия на рынке;
- разработанные рекламные материалы не отражают индивидуальные характеристики и образ торговой марки;
- качество обслуживания не соответствует требованиям потребителей и создаваемому образу предприятия,

и так далее.

Однако, работники не виноваты – предприятие не разработало *драйверы бренда* и, поэтому, они действуют на своё усмотрение, в соответствии со своими представлениями о торговой марке.

А далее начинается самое интересное.... Оценивая сложившуюся ситуацию, руководство предприятия, вполне очевидно, будет стремиться её исправить:

- начинается создание нормативной документации – положений, стандартов, инструкций, правил, которая фактически направлена на корректировку работы персонала по всем основным направлениям деятельности предприятия;
- внедряются новые управленческие, торговые, производственные (в зависимости от вида деятельности предприятия) технологии, которые, также, по идее должны быть направлены на улучшение ситуации.

Но к чему это приводит? В условиях, когда отсутствуют элементы идеологии бизнеса более высокого порядка – *драйверы предприятия и драйверы бренда*, создание нормативной документации, а в нашей терминологии – *политик предприятия (драйверов продвижения)*, приводит к хаосу. Потому, что эти документы отражают собственные представления создающих их работников о предприятии, о его торговой марке, о принципах её позиционирования и управления продвижением.

Документы, создаваемые в разных подразделениях предприятия, оказываются противоречивыми, дублируют друг друга, плохо соответствуют поставленным целям и задачам. Поэтому, создаются новые документы, уточняющие и заменяющие старые, и так далее. Количество нормативных документов растёт. Руководство требует от работников их обязательного соблюдения. И чем больше документов, чем сложнее инструкции для понимания и чем запутаннее регламенты, тем строже контроль. Работники недовольны и демотивированы. Процесс бюрократизации запущен...

В таких условиях внедрение на предприятии технологий в соответствии с НТР-моделью, как правило, не приводит к желаемому результату. Более того, очевидно, что внедрение каждой новой технологии, даже если она не «заработала» как надо, будет связано с новыми стандартами, инструкциями, правилами, которые необходимо соблюдать и выполнять. Это усиливает недовольство работников предприятия и постепенно создаёт представление у его руководства, что «у нас ничего не работает...». Бюрократия превращается в бюрократизм...

\*\*\*

На рисунке 4 представлена диаграмма этапов жизненного цикла и путей развития бизнеса в первые десять лет его существования. Рядом со шкалой времени показана импровизированная процентная шкала, на которой отмечена доля бизнесов от общего их количества, которая по различным оценкам остаётся к концу десятого года с момента их создания.

Как видно из рисунка, у предприятия есть два пути развития – левый путь *бюрократизации* в ситуации отсутствия у предприятия *идеологии бизнеса*, и правый путь *консолидации* бизнеса.

*Консолидация* (от лат. *con* – вместе, *solido* – укрепляю) – это процесс укрепления бизнеса за счёт объединения интеллектуальных и физических усилий работников, сплочения рабочих групп на основе его *идеологии*.

Объединение усилий работников для достижения целей предприятия осуществляется за счёт гармоничного сочетания их личных интересов и интересов предприятия, выраженных в идеологии его бизнеса. При этом, интересы предприятия, как группы людей, всегда преобладают над личными интересами отдельных работников. А это означает, что в случае неразрешимого противоречия личной идеологии работника и идеологии бизнеса, с работником необходимо расстаться вне зависимости от занимаемой им должности и значимости для предприятия. Такой подход позволяет сохранить устойчивость бизнеса, защищая от негативного, с точки зрения достижения целей предприятия, воздействия на него отдельных работников, в первую очередь, являющихся неформальными лидерами (см. [25]).

Сплочение рабочих групп, осуществляется за счёт реализации на предприятии **концепции последовательного управления продвижением**, © **INFORT Group, 2009-2023**, которая позволяет определить чёткую последовательность решения управленческих задач в соответствии с развёрнутой цепью управления: «Финансы → Маркетинг: {Ассортимент → Цены → Место продвижения → Методы продвижения → Персонал} → Продажи → Закупки» (см. [2], [31]).



**Рис. 4 Этапы жизненного цикла и пути развития бизнеса**

Здесь важно отметить, что процесс консолидации, вообще говоря, не требует от управленцев предприятия какого-либо изменения их стиля управления. Естественно, более эффективным, с точки зрения процесса консолидации бизнеса, является демократичный стиль управления. Но, если такой стиль управления не соответствует представлениям большинства руководителей на местах о способах их взаимоотношения с подчинёнными, то фактически на предприятии сохранится рациональная бюрократия, как форма управления, предполагающая преимущественно авторитарный стиль управления. Однако, при этом дальнейшей бюрократизации не произойдёт, так как защитой от этого является реализация **ИТНР-модели достижения результата**, которая возможна только в условиях существования у предприятия *идеологии* своего бизнеса.

Модель «Идейных технологий» позволяет создать систему документации и документооборота, регламентировать и контролировать выполнение работ и решение управленческих задач строго в соответствии с *идеологией бизнеса*: драйверами предприятия → драйверами бренда → политиками предприятия.

\*\*\*

«Правый путь» в философии, как правило, ассоциируется с идеей гармонии и баланса, объединения индивидуальных интересов с общественным благополучием и справедливостью, с индивидуальным путём саморазвития и самореализации личности, обладающей собственными ценностями и убеждениями.

*Правый путь развития бизнеса* – это процесс его становления, роста и дальнейшего развития посредством консолидации и реализации ИТНР-модели достижения результата.

## 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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutStrategies.pdf).
20. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -модели управления. [Электронный ресурс], 2022. – URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModel.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutDModel.pdf).
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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMotivationModels.pdf).
25. Степанов В. Г. О  $\Delta$ -моделях управления производительностью труда. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutDModelsEfficiency.pdf](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](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](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](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](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](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](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](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](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutNeeds.pdf).
34. Степанов В. Г. О позиционировании. [Электронный ресурс], 2022.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutPositioning.pdf](http://www.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](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](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](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](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](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](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](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](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](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\\_AboutMResearchesAndExpertScores.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutMResearchesAndExpertScores.pdf).
45. Степанов В. Г. Об идеологии и технологиях. [Электронный ресурс], 2023.  
– URL: [http://www.infort-group.ru/books/INFORT\\_Group\\_AboutIdeologyAndTechnology.pdf](http://www.infort-group.ru/books/INFORT_Group_AboutIdeologyAndTechnology.pdf).

### Монографии INFORT Group

46. Степанов В. Г. Информационные технологии управления продажами и маркетингом. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG, Saarbruken, Deutschland, 2013.
47. Степанов В. Г. Основы информационных технологий управления бизнес-процессами. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbruken, Deutschland / Германия, 2013.
48. Степанов В. Г. Информационные технологии управления в торговле: алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite. Монография. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.

49. Количественные методы и инструментальные средства в экономике и торговле. Монография / Под ред. В. Г. Степанова. – Тула: Издательство «Эконом», 2013.
50. Степанов В. Г. Модели и технологии последовательного управления продвижением. // Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland, 2014.
51. Степанов В. Г. Анализ и оптимизация систем обслуживания в торговле. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, AV Akademikerverlag GmbH&Co. KG/Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
52. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Основы бизнес-анализа на компьютере. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2015.
53. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Бизнес-анализ на компьютере: профессиональные вычисления в Excel. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.
54. Степанов В. Г., Степанова Т. В. Информационные технологии управления: профессиональная работа в Word. / Издательство LAP LAMBERT Academic Publishing, OmniScriptum GmbH&Co. KG, Saarbrücken, Deutschland / Германия, 2017.

### Книги и статьи **INFORT Group**

55. Баканов М. И., Степанов В. Г. Информационные технологии контроля качества функционирования систем обслуживания в торговле // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – №4.  
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.
56. 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.
57. 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.
58. 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.
59. Баканов М. И., Степанов В. Г. PRE-анализ коммерческой деятельности сети // Аудит и финансовый анализ №2, 2007.
60. Степанов В. Г. Структурный ABC-Price-анализ ассортимента./ В. Г. Степанов // Журнал "Аудит и финансовый анализ", №3, 2007. – с. 205-214.
61. Степанов В. Г. CATM – комплексный анализ целевого рынка // Аудит и финансовый анализ. – 2007, № 4, – с. 360-370.
62. Степанов В. Г. Алгоритмы и методы решения задач на компьютере. Язык программирования ALLite: Учебное пособие / В. Г. Степанов. – Тула: Тульский филиал РГТЭУ, 2009. – 174с.
63. Степанов В. Г. Анализ коммерческой деятельности торговой сети. // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2007, Вып. №6, с. 60-64.
64. 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.
65. 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.
66. 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.
67. 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.
68. 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.



69. 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.
70. 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/>
71. 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/>
72. 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/>
73. 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>.
74. 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>.
75. О концепции последовательного управления продвижением / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).
76. Степанов В. Г., Трохимчук А. В. К вопросу об управлении запасами в аптеке. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/ tula_8/submitted.html).
77. Степанов В. Г., Степанова Т. В. О проблемах реализации образовательных программ поддержки субъектов малого (микро-) и среднего предпринимательства. / Научно-методический электронный журнал «Концепт», 2017. – URL: [https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula\\_8/submitted.html](https://mcito.ru/publishing/teleconf/tula_8/submitted.html).