



Степанов Вадим Григорьевич

О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле

Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса»

svq@infort-group.ru

О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле

Продавец – это боец. Бойцу нужна идея.

«Люди! Опять эти люди! Люди – это одна большая проблема нашей компании!» – в сердцах говорил нам руководитель торговой фирмы, подписывая заявления об уходе очередной партии своих сотрудников из числа торгового персонала.

Да, знаете ли, в торговле присутствуют люди. И как бы не хотелось отдельным руководителям максимально заменить свой персонал некими фантомами в виде устройств и компьютерных программ, в торговле обычно это не получается или получается неважно: покупатели – люди и хотят общаться с людьми, а не с устройствами.

Многие ли, например, дослушивают до конца записанные на носителе коммерческие предложения, которые поступают от некоторых фирм по телефону с использованием телефонного робота? «Здравствуйте!» – предельно любезным и безучастным голосом говорит телефонный робот, – «...Наша компания предлагает Вам воспользоваться услугой...». И мы понимаем, что нас много, а их мало, они хотят нам что-то предложить, но экономят, потому, что это им невыгодно, потому, что.... Не надо объяснений! Нам все понятно: для этой компании мы только обезличенная масса потребителей с номерами телефонов, потребителей пока только потенциальных, а реальными можем и не стать. И, скорее всего, в результате таких предложений мы ими и не станем.

Потому, что мы хотим, чтобы нас уважали, чтобы если кто-то чего-то хочет с нас взять, то предварительно потрудился бы над этим. «Здрасьте! Это компания «Большой болт». Меня зовут Жанна...» – и мы слушаем, представляя себе эту самую Жанну, обладающую таким милым голоском, хотя это уже восьмая за день «Жанна с уникальным коммерческим предложением» и от всего этого становится плохо. Все правильно: с нами работают, нас обслуживают, нас уважают, и мы соглашаемся на общение.

То же и в случае с предложениями, поступающими нам по электронной почте. Мы называем это с неким отвращением «спам». А ведь нам предлагают отдохнуть, подлечиться, подписаться, купить возможно нужные для нас вещи. Но просто делается это не по-человечески. Мы не привыкли к такому обхождению.

А возьмите электронную коммерцию. Мы понимаем, что покупки через Интернет-магазины удобны, так как позволяют сократить массу времени. Ну а всегда ли нам нужно сокращать эту массу времени? Готовы ли мы к такому ограничению в общении? Скорее всего, не до такой степени, до какой полагают некоторые слишком «продвинутые» или слишком замкнутые люди. Существует огромная масса товаров, которые мы хотим, и будем покупать только вместе с их «человеческой» составляющей – персональным обслуживанием.

Поэтому часто в Интернете мы «обдумываем» будущую покупку, а совершаем ее в обычном магазине, там, где есть люди и есть общение. Или же наоборот, мы идём в магазин за обслуживанием, а затем покупаем товар в Интернет-магазине. Конкретный выбор места покупки зависит, как правило, от цены, сроков и условий доставки. Но ведь для совершения самой покупки нам необходим человек, а не автомат.

Мы подходим к основному тезису: *главная фигура в торговой фирме – продавец*. И не какой-то абстрактный, а конкретный человек, стоящий за прилавком в торговом зале или сидящий в офисе за компьютером, который создает для нас это самое общение, обеспечивая продажам их персо-

нальный характер. Вроде бы все просто и даже банально, но какое непонимание этого тезиса порой наблюдается у многих руководителей. И чем больше фирма, чем «круче» бизнес, тем больше бывает это непонимание.

Пока торговая фирма небольшая, трудовой коллектив в ней сплоченный и дружный. А если это не так, то небольшая фирма просто развалится. Сплоченность трудового коллектива организации на этапе ее становления, как правило, объясняется тесными связями личного характера, естественно складывающимися между сотрудниками (например, семейный бизнес или совместный бизнес друзей), единым пониманием бизнес - целей и задач, ограниченностью внутрифирменных коммуникаций.

Все это конечно правильно, но имеет место еще одна, на наш взгляд, не менее важная, а часто, и самая важная причина: в небольшой фирме всегда существует понимание того, кто в ней является главной фигурой. И понимание это существует не потому, что в малом бизнесе работают исключительно толковые люди. Это понимание вызвано самой необходимостью выживания фирмы на рынке. Поэтому у всех ее сотрудников оно существует на уровне подсознания. Все хорошо понимают, что вот он – хозяин фирмы и от него, конечно, многое зависит, вот он – классный бухгалтер, а вот он – отличный программист. Но если вот он или она не сумеют продать, то фирма крепко «подсядет» и вот этому классному бухгалтеру и этому отличному программисту придется искать другую работу, не говоря уже о хозяине фирмы.

Что же происходит, когда бизнес крепнет и фирма вырастает? Постепенно исчезает чувство страха «провалиться» на рынке. А это в свою очередь приводит к пересмотру отношения руководства ко многим аспектам деятельности фирмы, в том числе и в плане понимания того, «кто в доме хозяин». Забываются имена и вместо «Привет, Сережа!» звучит «Эй, вы, старший продавец торгового зала! А ну-ка подойдите ко мне». Это уже не Сережи, Марины, Кати и Миши – это торговый персонал, так сказать, обезличенная масса, которая только действует на нервы со своими просьбами типа «подняли бы зарплату» или «подучиться бы нам немного».

Соответствующее отношение к торговому персоналу очень быстро формируется и у сотрудников «штатных» служб фирмы. Бухгалтерия считает, что именно она создает в фирме основные блага в виде вовремя подаваемой в налоговую инспекцию отчетности. Программисты думают, что это они «самые, самые», так как разработанные ими программы теперь не хуже «майкрософтовских». Финансовый директор задумчиво смотрит на экран монитора, изучая неутешительные показатели финансового состояния фирмы и, очевидно, замышляет что-то недоброе. Ведь для него шныряющие где-то там, в торговом зале продавцы – это только элементы одной большой статьи, именуемой «Расходы по оплате труда». А в соседнем кабинете директор по маркетингу, стоя в наполеоновской позе, размышляет над очередным как всегда гениальным планом маркетинга. Для него продавцы – это только солдаты, которые должны материализовать его гениальные идеи или «умереть со стыда» от своей бездарности.

Из уст руководства фирмы звучат фразы типа: «Единственная и настоящая опора для моей фирмы – это главный бухгалтер Надежда Петровна, коммерческий директор Семен Семеныч и директор по маркетингу Иван Иванов. На них-то все и держится». Нам помнится, как директор одной торговой фирмы на вопрос об основных преимуществах его компании перед конкурентами сказал примерно следующее: «У нас самое лучшее компьютерное обеспечение, у всех менеджеров имеются планшетные компьютеры. У нас лучшие на рынке ИТ-специалисты и лучшая служба маркетинга».

Что же происходит дальше? А дальше в «коридорах власти» начинают звучать фразы типа «У нас в отделе продаж сумасшедшая текучесть кадров», «А какой смысл их учить, если они все равно проработают максимум полгода - год», «Сколько им не плати – никакого толку нет», «Надо активизировать работу нашей кадровой службы. Сейчас невозможно найти нормальных продавцов, поэтому пусть приглашают на собеседование всех подряд. А там посмотрим...».

Подобная ситуация в торговых фирмах носит массовый характер. Именно поэтому появляется огромный простор для деятельности массы специалистов в области менеджмента и управления персоналом: разрабатываются и обосновываются все новые и новые теории и стратегии развития организации.

В то же время, прежде чем возмущаться своим персоналом, проводить всевозможные реорганизации отделов и служб и разрабатывать новые планы организационного развития фирмы, руководителю необходимо просто вспомнить начало своей деятельности, свою тогда еще совсем небольшую фирму и кто в ней тогда считался главной фигурой. Поверьте нам, что с годами абсолютно ничего не изменилось: *главная фигура в торговой фирме – продавец*. А все остальные ее сотрудники – это только обслуживающий продавцов и их работу персонал, включая и всех тех управленцев самой службы продаж, которые непосредственно не продают.

Потому, что главной фигурой в торговой фирме всегда является только тот, кто персонально работает с покупателем, к кому покупатель приходит или из-за которого не приходит в фирму. А если приходит, то не только за товаром, но и за общением (пусть даже и сиюминутным), и от которого полностью зависит, закончится ли все только общением или же сделкой. И руководитель фирмы должен до конца понять это сам, а затем заставить понять это каждого своего сотрудника.

Другой крайностью в оценке фигуры продавца является мнение некоторых руководителей торговых фирм (чаще всего работающих на корпоративных рынках), что менеджер по продажам или торговый агент является, чуть ли, не неким предпринимателем, который должен иметь полную самостоятельность практически по всем аспектам своей текущей деятельности.

Нам запомнилось высказывание одного руководителя фирмы относительно своих менеджеров по прямым продажам. Прозвучало примерно следующее: «А зачем мне вникать в текущую работу своего персонала, что-то планировать, задавать какие-то правила их работы? Мои менеджеры имеют высокий процент от продаж. Поэтому пусть и крутятся, как хотят. Меня интересует только конечный результат. Если же по истечении месяца менеджер не обеспечит мне ожидаемой суммы денег от своих продаж, то я его уволю». Вот так просто! Ничего лишнего, никаких требований к продавцу, кроме как «принеси мне столько-то денег». Такая фирма похожа на банду, в которой каждый ее член с утра уходит на поиски добычи, а в конце дня все добытое складывает у ног главаря. А если ничего не принесет, то побьют и выгонят из банды.

Продавец – это главная, но далеко не самостоятельная в своих действиях фигура в фирме. Потому, что продавец – это сотрудник, на которого работает вся фирма, которого обслуживает персонал всех ее подразделений. Потому, что продавец – это фактически единственный сотрудник фирмы, который лично работает с потребителями и формирует у них представление о фирме, то есть он – ее лицо. Следовательно, продавец – это самая ответственная должность в фирме и поэтому, как никто другой, он должен быть максимально регламентирован в своей работе, подчиняться принятым в фирме принципам взаимодействия с потребителями и установленной технологии продаж. Обязанность же фирмы – определить, каким должно быть ее лицо, то есть какими ценностными установками должен руководствоваться продавец, и какую технологию продаж он должен использовать в своей текущей деятельности. Более того, обязанность фирмы – хорошо обучить этому каждого своего продавца.

Говоря языком военных, продавец – это обученный и оснащенный всем необходимым боец. Только вместо автомата и гранат продавец «вооружен» хорошим знанием потребителей, отработанной технологией продаж, стабильным ассортиментом товаров, прайс-листом, скидками, бонусами и прочими инструментами стимулирования продаж. В распоряжении продавца находится и такой важный инструмент, как *Имя фирмы*, которую он представляет. *Имя фирмы* – это знамя, с которым бойцы идут в бой. Чем выше знамя – тем смелее бойцы, тем больше у них уверенности, что бой будет выигран.

А теперь о самом важном, на которое, к сожалению, мало кто обращает внимание – об *идее продаж*. Ведь боец должен хорошо знать, какие идеалы он отстаивает в бою. Очевидно, что банальное «получение фирмой прибыли» не очень-то и вдохновляет. Тем более, отдавать за это свою жизнь мало кому захочется (в самом прямом смысле этого слова, так как большую часть своей жизни мы все проживаем именно на работе).

Должны быть нематериальные, высокие идеалы. Кроме того, вспомним, что среди бойцов, как и среди продавцов, бывают разные люди: вот одни пошли в атаку на врага, а кто-то побежал обратно, еще кто-то поднял руки и пошел сдаваться противнику, и не только сам пошел, но и своих товарищей и все оружие потащил – только чтобы приняли. Скажите, разве не то же происходит и

с некоторыми продавцами, которые не просто переходят к конкуренту, но еще тащат с собой в свое «буржуинство» клиентов, коммерческую информацию, программное обеспечение и прочее, принадлежащее не им, а фирме, в которой они работали.

Более того, например, на современном корпоративном рынке сложилась просто ненормальная ситуация, когда и продавцов-«предателей» немало, и отношение к ним принимающей стороны вполне лояльное: «Сам пришел, да еще с собой столько принес (хоть и не просили). Просто молодец! Заходи, работай!».

Ну а если немного задуматься? А что если такой продавец завтра будет уходить уже из этой, так любезно принявшей «предателя» фирмы? А где же чувство собственной безопасности, не говоря уже просто о приличии? В целом же сложившаяся ситуация означает только то, что нет ни индивидуальной идеи продаж у продавцов, ни корпоративной идеи продаж у большинства торговых фирм, работающих сегодня на рынке.

И именно безыдейность продаж размывает лицо фирмы, не дает ей стать настоящим брендом, несмотря на все иногда весьма активные рекламные и PR старания. Ведь потребитель, в конце концов, общается не с рекламным плакатом или роликом, а с конкретным продавцом. А безыдейность хорошо видна, безыдейность всегда на поверхности. И это касается не только корпоративных рынков, где в большей степени присутствует персональный характер продаж. Зайдите в обычный продовольственный магазин. Если вам грубят, если вас норовят обвесить, обсчитать, то знайте – здесь нет никакой идеи продаж ни у фирмы, ни у ее торгового персонала.

А в чем же заключается эта идея? Тод Данкан в книге «Продажи на основе высокого доверия» пишет: «Большинство людей способны увидеть разницу между торговым агентом (*читай – продавцом*), заинтересованным только в том, чтобы получить деньги, и тем, который занимается продажами, чтобы принести людям пользу».

Да, как ни странно это прозвучит, но безыдейные продажи – это когда основная идея фирмы заключается в получении прибыли, а основная идея продавца – в зарабатывании денег. Простое зарабатывание денег в конечном итоге приводит к деградации личности продавца и, как следствие, – к деградации торговой фирмы, главной фигурой в которой он является.

Давайте проследим, что же реально происходит с продавцом, озабоченным только зарабатыванием денег. Без нормальной идеи своего существования (ведь продажи – это суть существования продавца) продавец постепенно превращается в человека, который очень похож на «овощ», так как удовлетворяет в основном свои физиологические потребности. А потребности эти с увеличением заработка все растут и растут.... Вчера я питался дома, сегодня – в дорогом ресторане, вчера я ездил на «ладе-калине», сегодня – на «ауди». Однажды молодой начальник отдела прямых продаж одной крупной компании так объяснил нам, почему его торговая команда самая лучшая на рынке: «Мои торговые агенты ездят на самых крутых машинах». Все понятно: в этой фирме активно идет процесс накопления, которому подчинены все мысли.

Количество постепенно переходит в ощущение высокого качества собственной жизни и яркого самоутверждения среди окружающих людей. Ну а как же с развитием личности? А никак. Растут только физиологические потребности, которые нужно срочно удовлетворять. А получаемых денег уже не хватает. Следовательно, нужно либо максимально раскручивать своих клиентов, либо искать другую работу, например, у конкурента – он просто из принципа больше заплатит... Примерно так и происходит эта самая деградация личности продавца.

Понятно, что «за просто так» никто работать не будет. Но если единственной целью и причиной работы продавца является «заработать побольше денег», то это будет постоянно сказываться на его взаимоотношениях с покупателями, и сказываться не в лучшую сторону. Обычно безыдейные продавцы – неудачники, потому что, хотя бы они того или нет, но во всех их разговорах и действиях сквозит это единственное желание продать, чтобы заработать. Потребители же, очевидно, ожидают от продавца совершенно другого. Между сторонами возникает недопонимание, и сделки срываются одна за другой.

Идея продаж должна быть не абстрактной, не лозунговой, а вполне конкретной идеей *оказания помощи* потребителям путем предложения действительно необходимых им товаров. То есть если

не сбывать, а продавать свои продукты и услуги, принося при этом пользу людям, то люди это оценят и «потянутся к тебе». Вот вам и заработок продавца, вот вам и прибыль фирмы, как естественный результат нормальной работы торговой фирмы и ее персонала.

Правда, с такой идеей невозможно продавать, обманывая потребителя. В тех фирмах, которые реализуют корпоративную идею обмана своих потребителей, продавая им некачественные товары или нарушая условия сделок, торговый персонал, как правило, постоянно находится в стрессовом состоянии. Стресс связан не просто с абстрактно плохой работой фирмы, а с нарушением у нормального продавца понимания того, как реализовать свою индивидуальную идею продаж через оказание помощи своим потребителям.

«Мы опять задержали поставку! Мне стыдно снова звонить в эту фирму и объяснять причину задержки», «Так работать нельзя! Мы отгружаем бракованную продукцию», «До каких пор мы будем продавать просроченные товары?» – когда вы слышите от торгового персонала подобные фразы, то знайте, что у продавца происходит серьезная внутренняя борьба между его здоровой индивидуальной идеей продаж и далеко нездоровой идеей корпоративной. Эта борьба заканчивается либо увольнением продавца, если он настоящий продавец и глубоко верит в свою идею, либо его деградацией как продавца и личности, если он начинает придерживаться корпоративной идеи обмана своих потребителей.

Именно поэтому важно наличие не только здоровой индивидуальной идеи продаж у продавца, но и цельной корпоративной идеи продаж у торговой фирмы. *Корпоративная идея продаж* – это то, что написано на знамени, это то, с мыслью о чем бойцы идут в атаку, а продавцы выходят навстречу покупателям. Корпоративная идея продаж – это ценностные установки, которые сформулировало руководство фирмы и которыми обязательно должен руководствоваться каждый ее продавец в своей повседневной работе.

Наличие корпоративной идеи продаж позволяет, во-первых, личные представления продавцов о том «что такое хорошо и что такое плохо» привести в соответствие с требованиями организации, в которую они пришли работать, а во-вторых, посредством торгового персонала сформировать у потребителей целостное представление о фирме. Таким образом и создается реальная основа для успешного продвижения фирмы на рынке, роста производительности труда и, как следствие, – уровня ее конкурентоспособности.

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. САТМ – 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>.
35. Степанов В. Г. О принципах и системе управления ассортиментом предприятия торговли. [Электронный ресурс] , 2019. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
36. Степанов В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия торговли. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
37. Степанов В. Г. Об эффективности маркетинговых исследований. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
38. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
39. 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>.