



**Степанов Вадим Григорьевич**

## **О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах**

## Степанов Вадим Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент

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

Руководитель проекта «Наука и образование для бизнеса»

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

1992-2018 – старший преподаватель, доцент, заведующий кафедрой, зам. директора филиала РГТЭУ (с 2012 года – РЭУ им. Г. В. Плеханова).

Автор идеи создания в 2001 году и руководитель Центра маркетинговых исследований и информационных технологий Тульского региона при РГТЭУ. В течение многих лет Центр оказывал информационные и консалтинговые услуги предприятиям г. Тулы и Тульской области в сфере коммерции и маркетинга, проводил научно-практические мероприятия для предпринимателей и руководителей предприятий малого и среднего бизнеса. Научные работы студентов, работающих в Центре, получали многочисленные награды ведущих ВУЗов Москвы (МГУ, РГТЭУ), Санкт-Петербурга (МБИ, СПбГТЭУ, СПбГУЭФ), Тулы (ТулГУ, ТГПУ) и пр., а 2009 году – Грант Президента РФ.

### О кадровых проблемах предприятий и бродячих специалистах

Из разговора с молодой женщиной – начальником отдела маркетинга крупной торговой компании:

Мы: «В данном случае используется структурный анализ продаж ассортимента.... Оценивается рентабельность продаж, оборачиваемость товарных запасов,.....»

Она: «Ой, я таких слов не понимаю. Я же не экономист... »

Существует такое понятие, как *служебное несоответствие*, когда профессиональные знания и умения работника не соответствуют занимаемой им должности и не позволяют ему выполнять свои должностные обязанности в полном объёме.

Сейчас на практике этот термин используется достаточно редко. Работников увольняют или понижают в должности, используя, как правило, другие формулировки. В то же время, в большинстве случаев работники просто не соответствуют.... И хотя служебное несоответствие на предприятиях носит уже массовый характер, однако «несоответствующих» работников, как правило, всё же терпят и держат на их должностях. Почему? Да потому что дефицит кадров.

Конечно, кадровые проблемы предприятия часто объясняются действиями или бездействием его руководства. Однако дефицит хороших специалистов нельзя связывать, например, только с проводимой руководством предприятия политикой экономии на заработной плате ключевых работников или с его нежеланием заниматься обучением своего персонала. Ведь, во-первых, в сознании рачительного руководителя размер заработной платы работника должен соответствовать его квалификации, даже если работник выполняет ключевые для предприятия функции. А во-вторых, на предприятии могут только повышать квалификацию своих работников. Но квалификация-то у них уже должна быть...

Настало время поговорить об обучении и образовании, о молодых специалистах, приходящих на работу на наши предприятия. Что мы хотим от них и на что надеемся?

Руководители ищут опытных специалистов.... А почему бы не взять молодого, неопытного специалиста сразу после ВУЗа или даже студента-старшекурсника и обучить его так, как это нужно вам и вашему предприятию? Хорошая идея, которая витала в «коридорах власти» многих компаний еще несколько лет назад, да и сейчас еще витает, но... есть небольшая проблема: обучать молодого специалиста сейчас приходится всё больше и больше, а отдачи – всё меньше и меньше. Что же происходит?

Современная молодежь в большей степени, чем, например, поколение 80-х и даже 90-х, подготовлена к восприятию и обработке информации, причем в гораздо более значительных объёмах. Этому способствует стремительное развитие в последние годы компьютерных технологий и средств коммуникации, которые становятся всё более доступнее самым широким массам населения. Дети с четырёх лет уже «гуглят», а с семи – создают группы в WhatsApp и активно общаются в социальных сетях.

Отлично! Осталось только дать им нужную, полезную для их, вначале, интеллектуального и культурного, а, затем и профессионального развития, информацию. Эту задачу, помимо родителей, обязаны выполнять учебные заведения – средняя школа, колледж, техникум, ВУЗ. И если это они делают плохо, то, в конце концов, мы получаем на своих рабочих местах «детей» в интеллектуальном и профессиональном плане, которые умеют «гуглить», могут «твитнуть», знают, что такое «хештег», но не более того.

...Начало 90-х. Общество не поняло: «А зачем нам столько инженеров?». Общество потребовало: «Дайте нам бухгалтеров, финансистов, маркетологов! Дайте, и немедленно!».

ВУЗы страны быстро откликнулись на социальный заказ, тем более хорошо оплачиваемый обществом. И вот уже в технических ВУЗах и техникумах стали открываться экономические факультеты, ПТУ начали преобразовываться в экономические колледжи, а бывшие механики, физики и химики стали срочно штудировать «экономикс», «котлера» и прочие популярные в те годы книжки.

- Ты читал «котлера»?
- Да, так интересно, намного проще чем «урматфиз». Главное – все понятно. Даже примитивно как-то. Надо подойти к зав. кафедрой – со следующего года хочу обязательно почитать маркетинг.

Так или примерно так в нашей стране стали появляться первые преподаватели маркетинга. Примерно также появлялись и преподаватели бухгалтерского учета, финансов, рекламного дела и прочих престижных в условиях рыночной экономики дисциплин. А могло ли быть по-другому? Наверно, нет. Однако, проблема не в том, что первые выпуски специалистов рыночных специальностей были по большому счету «никакими». Проблема в том, что это продолжается до сих пор.

- Слушай, у меня учебная нагрузка падает. Да еще и оплату за час не прибавляют. Со следующего года где-то еще часов триста нужно найти.
- А ты не хочешь почитать экономический анализ? Для тебя это – полный примитив. Ты же механик. Математику-то знаешь, наверное, ха-ха? А там самое сложное действие – извлечение корня квадратного. Возьми – вот тебе и твои триста часов, и решение финансовой проблемы.

Преподаватели решают свои финансовые проблемы... Они – бывшие механики, физики, химики даже не понимают истинную суть многих экономических законов, не знают их практического применения. Какими они были механиками и физиками, такими они стали и экономистами: они – теоретики, которые просто аккуратно читают свой курс, заставляя при этом студентов упорно записывать их пассажи.

Мода последних лет: «Вам достаточно знать конспект моих лекций. Ответите все – поставлю “отлично”». А как же книги? А где же «плюрализм мнений»? Неужели вся студенческая аудитория должна заучить наизусть тексты лекций теоретика от маркетинга Ивана Ивановича, который собственно теоретик не от маркетинга, а от физики, но когда припекло – стал маркетологом. Маркетологом, который не разработал ни одной рекламной кампании, не организовал ни одной «промы», не опросил ни одного жителя своего города, не «снял» ни одной цены у конкурента.

А что же студенты? «Иван Иванович – классный «преп»! Требования минимальные – выучи конспект и получишь свои “не два балла”» – делятся студенты между собой. Студенты радуются, еще не понимая, что в результате маркетинг они будут знать в объеме знаний физика Ивана Ивановича.

«А кто вам читает экономический анализ?» – с интересом спрашивает отец сына – студента экономического факультета ВУЗа. «О, папа, он доктор наук!» – восхищенно отвечает сын, который с первого курса мечтает попасть на работу в известную компанию и поэтому вкалывает, вкалывает и вкалывает. Сын не уточнил, что преподаватель – доктор технических наук, который всю свою активную жизнь, которая уже закончилась где-то в середине 90-х, проработал в НИИ, а дисциплину стал читать только потому, что там есть знакомое ему слово «анализ». Родители и дети надеются.... Но смогут ли они получить то, чего хотят?

Сейчас, в отличие от начала 90-х, когда ВУзам, открывающим экономические факультеты и специальности, по вполне объективным причинам неоткуда было брать квалифицированных преподавателей,

давателей экономических дисциплин, ситуация изменилась. И теперь на ВУЗах лежит полная ответственность за существующий уровень подготовки своего преподавательского состава: прошло почти три десятка лет, и за это время имелась возможность подготовить не одно поколение квалифицированных преподавателей.

Что такое квалифицированный преподаватель экономической дисциплины? Это преподаватель, который обязательно помимо учебной работы занимается практической деятельностью и который, таким образом, помимо теоретических знаний обладает достаточными практическими навыками и знаниями бизнеса. Достаточными для того, чтобы, например, не только объяснить студентам суть эластичности спроса по цене и показать, как вычисляется коэффициент эластичности, но и пояснить, в каких случаях и при каких условиях вообще имеет смысл его вычислять. Ведь студент должен ясно представлять, какие формулы имеют в целом академический характер и предназначены для описания экономических законов и явлений и изучения их сути, а какие имеют важное практическое значение.

Квалифицированный преподаватель не ограничивается фразой типа «... в этом случае необходимо организовать рекламную кампанию в средствах массовой информации», а затем в наиболее общих чертах рассказывает о мировом опыте проведения рекламных кампаний и многомиллионных рекламных бюджетах зарубежных транснациональных корпораций. Это только теория, которую можно прочесть в любом учебнике по рекламе и маркетингу. Квалифицированный преподаватель объясняет своим студентам принципы планирования рекламной кампании, как определяется её бюджет, как выбираются те или иные СМИ и какими при этом количественными показателями необходимо пользоваться. Объясняет материал с учетом специфики региона, в котором придется работать будущим специалистам. Ведь понятно, что подходы к планированию рекламной кампании и возможности использования тех или иных медиа-средств не могут быть идентичными в условиях, когда минута рекламного времени стоит \$100 и когда \$10 000, не говоря уже о самих рекламных бюджетах.

Как же ВУЗу экономического профиля получить квалифицированных преподавателей? В последние годы высшие учебные заведения стали активно приглашать для преподавания настоящих практиков – специалистов и руководителей фирм. Более того, сейчас «сверху» ВУЗы обязывают это делать, вводя, например, на кафедрах процентные нормы от общего объёма учебной нагрузки для предоставления преподавателям-практикам. Всё бы хорошо, но во многих случаях это самым негативным образом отражается на качестве учебного процесса. Поясним:

- практиков, готовых преподавать, очень мало;
- на подготовку к занятиям уходит много времени, которым обычно такие люди не располагают;
- не всем дано преподавать, да к тому же необходимо знать методику преподавания;
- оплата за учебные часы очень часто оказывается совсем небольшой.

В то же время существует другой, и на наш (подтверждённый многолетним опытом) взгляд, более перспективный для учебного заведения способ подготовки квалифицированных преподавателей посредством оказания интеллектуальных услуг предприятиям своего города и региона.

Ведь большинство предприятий нуждается в квалифицированных специалистах для выполнения интеллектуальных работ разового или проектного характера, таких как исследование рынка, разработка бизнес-планов, оптимизация бизнес-процессов, финансовый анализ, медиа-планирование, обучение персонала и т.д. Такие работы требуют специальных знаний экономики и, особенно, количественных методов, которыми, как правило, не обладают управленцы и специалисты предприятий, в первую очередь, малого и среднего бизнеса.

Очевидно, также, что для подавляющего большинства малых и средних предприятий содержать подобных специалистов на постоянной основе нецелесообразно, хотя бы по финансовым соображениям. Вполне достаточно пригласить специалиста для выполнения конкретной работы или проекта, обратившись в тот или иной *Центр информационных (образовательных, аналитических, исследовательских, консультационных) услуг*, каким, по идее, в условиях рыночной экономики должен быть для бизнеса любой экономический ВУЗ.

В свою очередь преподаватели и наиболее способные студенты ВУЗа, участвуя в подобных работах и проектах, получают хорошие практические навыки и знание бизнеса помимо так необходимого им дополнительного заработка.

Таким образом, через оказание информационных услуг, помогая предприятиям решать их проблемы, ВУЗ получает в своем штате квалифицированных преподавателей и, следовательно, становится действительно конкурентоспособным и на своём рынке образовательных услуг. Более того, такое учебное заведение сможет подготовить специалистов, способных не только без особых проблем устроиться на работу, но и принести пользу тем предприятиям, на которых они будут работать.

Да, об этом иногда забывается, но работник должен еще и пользу приносить своему предприятию. А какая польза предприятию от плохо подготовленного специалиста? Никакой. Он только «пожирает» энергию, тратит ресурсы предприятия, постоянно требуя повышенного к себе внимания: его необходимо обучать, следить, чтобы не навредил по незнанию, и постоянно исправлять допущенные ошибки, которые могут обходиться предприятию очень дорого.

Хорошо подготовленный молодой специалист, конечно, тоже требует к себе внимания, но обучается быстро и потом способен не просто удержаться на своем рабочем месте, но и отдавать предприятию свою энергию, знания и умения – то есть приносить ему *пользу*.

К сожалению, наша система экономического образования в полной мере удовлетворяет потребности только тех, кто хочет получить диплом, но не образование. А к социальному заказу ВУЗы чаще всего подходят так: «Вы просили финансистов и маркетологов. Но вы же не просили хороших финансистов и маркетологов...». И на основе этого подхода строится вся их образовательная деятельность.

Зачем напрягаться и предлагать обществу что-то ещё? Достаточно просто оказывать образовательные услуги по схеме: ресурс (бюджетные/частные деньги) → «образовательный процесс» → продукт (диплом). Где в этой схеме студент? А нет студента – нет человека. Есть «деньги → диплом». Получается так: «человек при деньгах → человек при дипломе».

А раз так, то нам не нужны молодые, перспективные преподаватели, которые хотят и могут работать, но на подготовку и содержание которых уйдет слишком много сил и денег. Есть старые, проверенные кадры, опытные теоретики, имеющие научные регалии, что позволяет в какой-то степени поддержать престиж учебного заведения или факультета. Их вполне достаточно для того, чтобы осуществлять этот самый «образовательный процесс». А так как они теоретики, и кроме как преподавать больше ничего не умеют, то никуда они не денутся, и платить им можно гораздо меньше, чем молодым и перспективным.

Поэтому, преподавательский состав большинства ВУЗов безудержно стареет, а «старые и проверенные кадры» перемещаются из одного ВУЗа в другой в поисках подработки. Они уже давно не работают, не обучают – они подрабатывают, обеспечивая то там, то здесь этот самый «образовательный процесс». Они – ремесленники.

Беда! А где же государство? Ведь большинство ВУЗов – государственные, и государство выделяет деньги на бюджетные места для бесплатного обучения студентов. Да, государство жёстко контролирует работу ВУЗов..., но не там, где нужно. Устанавливаемые сейчас *KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели эффективности)* для преподавателей практически не связаны с учебным процессом. Работа преподавателя ВУЗа оценивается, прежде всего, такими показателями, как количество опубликованных научных статей, участие в научных мероприятиях, руководство научно-исследовательской работой студентов и так далее. Показатели, характеризующие качество учебной работы преподавателя, отходят на второй и даже на третий план. То есть высшие учебные заведения искусственно заставляют превращаться в научные центры, хотя ВУЗ, по своей сути, – *образовательный центр*. И таким он должен быть и для общества, и для бизнеса.

**ВУЗ – это образовательный (информационный) центр**, то есть центр передачи и усвоения имеющихся знаний (информации), в первую очередь, и *научный центр* (то есть центр выработки и систематизации новых знаний), – во вторую очередь, и только тогда, когда учебное заведение об-



ладает необходимыми кадрами и материально-техническими ресурсами, чтобы действительно заниматься наукой.

Ведь когда предприниматель обращается в ВУЗ, например, за помощью в проведении исследования рынка или для выполнения финансово-экономических расчётов, то это совсем не научная работа, а именно информационная (в том числе – образовательная, консультационная) услуга, которую учебное заведение должно оказать данному предпринимателю. Поэтому и оценивать такую работу ВУЗа нужно не как научно-исследовательскую (слишком «громко» звучит и слишком нивелирует само это понятие), а как *информационную услугу*.

А вот клепать «научные» статьи, которые никто не читает, или тратить, как правило, бюджетные деньги на проведение «научных» исследований, которые никому не нужны, вообще говоря, *опасно*, так как приводит к деградации и преподавателя, и ВУЗа, и системы высшего образования в целом (что мы и наблюдаем в настоящее время).

Поясним. Для действительно научной работы необходимо, помимо знаний и определённой предрасположенности к такому виду деятельности, ещё и много времени. Время – важнейший ресурс научного работника, который позволяет ему «делать настоящую науку». А вот времени у преподавателя ВУЗа как раз и нет – учебная нагрузка слишком высока и плохо оплачивается. А ещё и учебно-методическая, и воспитательная, и организационная работа, участие в различных научных и «околонаучных» мероприятиях и так далее. Следовательно, чтобы выполнить спускаемые «сверху» требования по научной работе, и преподаватель, и ВУЗ в целом начинают хитрить, халтурить, выдавать желаемое за действительное. И когда этот обман продолжается из года в год, то вот здесь и начинается деградация, которая затрагивает абсолютно все сферы деятельности учебного заведения, в том числе (и в первую очередь) – образовательную.

А тем временем жертвы «образовательного процесса» – специалисты с дипломами, но без образования, – бродят по предприятиям, переходя из одной фирмы в другую, с одной должности на другую, постоянно находясь в поисках более перспективной, достойной в их понимании работы. Они – *бродячие специалисты*, которые, так же, как и их преподаватели, скорее не работают, а подрабатывают. Они изначально – *текущая рабочая сила* (см. об этом [39], [40]). Но нужны ли они обществу? Нужны ли такие специалисты нашим предприятиям? Очевидно, что нет, несмотря на острый дефицит кадров.

И именно поэтому столько дипломированных специалистов работает в должностях, совершенно не требующих высшего образования. В то же время предприятия ищут работников, имеющих не только диплом, но и образование; работников, которые смогут не только занимать должность, но и соответствовать ей; работников, которые своими знаниями и умениями сумеют помочь предприятию в конкурентной борьбе на рынке. Так будет ли новый социальный заказ?

## 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](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](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](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. О некоторых факторах, влияющих на производительность труда в торговле. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
39. Степанов В. Г. Пятый элемент как фактор конкурентоспособности предприятия торговли на рынке. [Электронный ресурс], 2020. – URL: <http://www.infort-group.ru>.
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>.