



Управленческое консультирование в производственной сфере: точки роста

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), Москва, Россия

В статье рассматриваются основные направления управленческого консалтинга в производственной сфере на основе обзора кейсов консультантов, предложенных на конференции Национального института сертифицированных консультантов летом 2016 года в Казани. Инструменты, которые используются управленческими консультантами, позволяют компаниям-клиентам не только найти выходы из кризисных ситуаций, но и обнаружить точки роста для развития своего промышленного производства.

Ключевые слова: управленческое консультирование; Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению; производственные системы; кризисные явления; инструменты изменений; стратегические решения; рост производства; инновации; качество; развитие вовлеченности; увеличение стоимости.

Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ) летом 2016 года провел в Казани свою XXIV Международную конференцию на тему **«Производство: два года в условиях санкций. Период возможностей и упущений»**. Тема конференции не случайно была посвящена именно производству. Ведь здесь приложение усилий консультантов наиболее актуально и перспективно. Конференция ставила цели продемонстрировать примеры успешного опыта развития производственных систем, показать реальные успехи предприятий России и зарубежья, достигнутые в условиях финансовых, политических и экономических ограничений, проанализировать работающие инструменты и методы развития производства, найти новые решения в данной отрасли.

За прошедшие два года промышленность России получила новый опыт развития. Некоторые предприятия снизили свою результативность, другие нашли новые возможности и смогли использовать этот период для повышения своего потенциала. Интегрированный рынок промышленности СНГ испытал на себе похожее влияние санкций и продемонстрировал сходную динамику развития. Каким образом компании достигают новых результатов? Этот вопрос и был всесторонне рассмотрен на конференции НИСКУ в Казани. Здесь выступили ведущие консультанты и эксперты в области управления производственными предприятиями, а также руководители успешных предприятий России, Белоруссии, Казахстана, Киргизии.

Заместитель декана факультета коммуникаций, медиа и дизайна НИУ ВШЭ **Д. В. Шелухин** рассказал об исследовании, подготовленном «Центром развития» НИУ ВШЭ с использованием данных Росстата. Были представлены индексы интенсивности промышленного производ-

ства. Динамика интенсивности производства по каждому виду экономической деятельности характеризовалась табличными и графическими материалами о ежемесячном изменении за период с января 2005 года вплоть до последнего отчетного месяца. О чем говорят эти индексы? После значительного спада в ноябре-декабре 2015 г. промышленное производство показывает существенный рост. Если в декабре 2015 г. из 303 видов промышленного производства только 67 видов были с непрерывным ростом (в течение трёх месяцев), а 90 — с непрерывным снижением (в течение трёх месяцев), то уже в марте 2016 г. картина изменилась с точностью до наоборот: 81 вид производства показывает рост, а 67 — снижение. Особенно было отмечено снижение производства в таких отраслях, как обработка древесины и производство изделий из дерева (кроме мебели), целлюлозы, бумаги, картона и изделий из них. Вся эта статистика свидетельствует о том, что у консультантов по управлению есть высокий потенциал применения своих знаний и умений в компаниях с промышленным производством.



Про выживание организаций во время кризисов рассказал международный сертифицированный консультант по управлению из США, руководитель компании *APT Facilitators* **Оливер Матар** (Oliver Matar). Он выделил симптомы кризиса, указав, что «вирусной инфекцией» могут быть и изменения. Например, в Канаде существует статистика по ожидаемой продолжительности жизни промышленных установок. Ведь более половины из них закрывается в возрасте до шести лет, а 14% выходят из строя в первый год работы. Средняя продолжительность составляет девять лет, что означает полную замену оборудования промышленного предприятия. О. Матар предложил модель для реализации инициатив по управлению изменениями, которая

позволяет промышленным компаниям выживать при любых технологических изменениях.

Одна из наиболее интересных презентаций основателя и управляющего партнера Группы компаний «Ключевые решения» **Александра Кулижского** была посвящена консалтинговым услугам по диверсификации продуктов промышленного производства и выходам на новые рынки. Маркетинг «новых продуктов» — самый распространённый тренд фактически во всех отраслях. Выход на новые рынки — одно из очевидных ключевых решений в условиях стагнирующих целевых рынков промышленного производства. А. Кулижский поделился опытом разработки типовых стратегий, связанных с выходом компаний на новые рынки, а также использованием различных стилей бизнес-моделей. К таким стилям были отнесены: разделение бизнес-моделей в пределах одной компании, предложение большого количества нишевых товаров, объединение двух и более различных, определенным образом связанных групп потребителей, стиль «извне» — использование внешних идей — и стиль «изнутри» — предоставление сторонним партнерам идей или активов, не востребованных компанией.

Способы разработки новых продуктов компании зависят от модели, которую компания выбирает. Например, компания может осуществлять целенаправленные инвестиции в изучение потребительского спроса. На основе полученной информации вырабатывается решение и устанавливаются отношения. Модель продуктовой пирамиды предполагает, что основная прибыль концентрируется на вершине продуктовой пирамиды, но компания уделяет внимание и низкоуровневым сегментам, чтобы создать барьер на пути конкурентов. Модель многокомпонентной системы — это наличие нескольких компонентов, продающих одну и ту же продукцию. Каждый «компонент» имеет свой уровень прибыль-

ности. Компания может использовать модель прибыли «коммутатор», когда она играет роль посредника между продавцами и покупателями и снижает издержки их взаимодействия. Чем больше продавцов и покупателей присоединяется к системе, тем более ценной она становится. Модель прибыли опережающего типа позволяет получать ценовую надбавку пока конкуренты не начнут предлагать аналогичную продукцию, то есть основана на уникальности предложения. И наоборот, в модели многократной прибыли выгода умножается за счет использования одного и того же продукта, его характерной особенности, торговой марки. При использовании модели прибыли предпринимательского типа происходит разделение структуры компании на множество небольших центров прибыли.

Рассматривая инновации как метод развития компаний, Александр Кулижский отметил, что современные реалии несколько усложняют этапы инновационного процесса. К таким сложностям были отнесены: 1) нехватка квалифицированного персонала; 2) выход на европейский рынок НИОКР компаний из Азии; 3) сокращение сроков разработки и освоения нового продукта; 4) высокая вероятность введения новых технологий и новых бизнес-процессов в наиболее крупных компаниях.

Абсолютное большинство инноваций разрабатывается внутри самих компаний, практически без привлечения интеллектуальных и финансовых ресурсов извне. Наиболее распространенный способ финансирования разработки новых продуктов — использование собственных средств компаний (Исследование..., 2010). Ссылаясь на свой опыт эксперта в области стратегического и операционного менеджмента, реорганизации предприятий и построения холдингов, а также опыт работы независимым директором в Совете директоров пяти крупных компаний, А. Кулижский обобщил свои рекомендации для руководителей компаний, которые планируют выход на новые рынки. Он подчеркнул, что при выходе на новый рынок необходимо опираться на партнеров, но без зависимости от них. На новом рынке важно сразу формировать адаптированную бизнес-модель, а не повторять уже сложившуюся на основном рынке. Нужно обязательно учитывать особенности местных условий и вспомогательные сервисы (ИТ, бухгалтерия), максимально переводя их на «аутсорсинг»¹. На новом рынке требуется «брать» местных исполнителей и жестко контролировать дисциплину при помощи ИТ-технологий и регламентации работы. А вот управленцев нужно везти «своих» (из сложившейся команды) и строить им перспективу на новом рынке. При исследовании рынка консультант рекомендовал пользоваться услугами независимых оценщиков, экспертов и создавать собственную аналитику. Наконец, было подчеркнуто, что идти на новый рынок надо с желанием и амбициями, а не от «вынужденности»: либо от бедности, либо от богатства. И быть готовыми к очень быстрому росту, то есть формировать производственные мощности и кадровый ресурс.



Вячеслав Лев, сертифицированный консультант по управлению по стандарту ICMCI (г. Москва) познакомил со своим опытом работы в области управления на основе качества (*Total Quality Management, TQM*). Он привел примеры из довольно обширного перечня отраслей (строительство, химическое производство, мебельное производство, производство керамической плитки, кирпича, нефтедобыча, продуктовый ритейл, сеть АЗС, металлургия, машиностроение), где были

¹ Аутсорсинг (от англ. *outsourcing* (*outer-source-using*) использование внешнего источника и/или ресурса) — передача организацией определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности на основании договора другой компании. Термин, фактически вытеснивший ранее используемое в русском языке понятие «передача работы на субподряд» (прим. ред.). В терминологическом документе, выпущенном ИСО/ТК176/ПК2 совместно с ИСО/ТК176/ПК1* в поддержку стандартов ИСО серии 9000:2000 слово «outsourcing» определяется так: «Передать на сторону (*outsourcing*), глагол – в смысле и духе семейства стандартов ИСО 9000:2000 термины «отдать субподрядчику» (*subcontract*) и «передать на сторону» (*outsourcing*) – взаимозаменяемы и имеют одно и то же значение». См. также: Герасимова Г. Е. Аутсорсинг. Что это значит? URL: https://iteam.ru/publications/it/section_91/article_2026

достигнуты существенные результаты при использовании TQM. Обычно, при запросах клиентов — руководителей компаний данных отраслей озвучиваются следующие проблемы:

- высокие и неэффективные затраты;
- необходимость в сокращении персонала ;
- низкая эффективность действий (вязкое «болото»);
- проблемы с качеством продукции ;
- высокие запасы незавершенной продукции ;
- необходимость в выходе на новые рынки/сегменты рынка, где требуется более высокое/стабильное качество продукции;
- неэффективная организационная структура и неясные функции;
- низкая управляемость;
- необходимость в повышении эффективности бизнес-процессов.

Поэтому от консультантов в области управления на основе качества ожидают, что с помощью их работы можно будет решить все эти проблемы: снизить затраты, оптимизировать персонал, повысить качество продукции, обеспечить высокую скорость производственных процессов, повысить качество услуг, увеличить объем продаж, внедрить бережливое производство (от англ. *lean production, lean manufacturing*), получить сертификат по ISO 9001, построить управление на основе системы менеджмента качества и т.д. В реальности же всегда надо понимать «границы» того или иного направления консалтинга.

В. Лев привел примеры из своей практики консалтинга 2009–2015 гг., когда использование инструментов TQM и LEAN увеличивало эффективность деятельности промышленных компаний, а именно: происходило снижение затрат и запасов, высвобождение площадей и оборудования, уменьшение производственного и финансового цикла, точное выявление ценности для потребителя, увеличение объема производства (продаж) на единицу (площади, оборудования, человека).

Консультант напомнил о том, что многие принципы менеджмента качества были описаны еще в книге Э. Деминга «Выход из кризиса», где производство рассматривается как система, а повышение качества охватывает всю производственную линию от поступающих материалов до потребителя и проектирования будущих продукции и услуг. Затем эта схема была целевым образом реализована в 1950–х годах в Японии, что послужило удивительным толчком развития промышленного производства в этой стране. Поэтому те приоритеты системы менеджмента качества, которые выбирают производственные компании России для наращивания своего потенциала, имеют очень высокие шансы на успех.

Независимый директор, член ЭКС Росимущества, президент НИСКУ **Сергей Елисеев** (г. Москва) выступил с докладом **«Управление финансовым результатом в условиях неопределенности»**. Он отметил, что управление эффективностью — это единая система взаимодействия руководителей с подчиненными.

Галина Кривошеина, сертифицированный консультант по управлению (СМС) поделилась **опытом своей работы на производственных предприятиях малого и среднего бизнеса Челябинской области**. В этом сегменте возникает очень острый вопрос: как сфокусироваться на «правильных» клиентах? При работе с подобным запросом, Г. Кривошеина использует проверенные инструменты консалтинга: ABC-анализ клиентов; определение стратегической группы клиентов (покупателей) — группы А, использование процедур контроля (мониторинга) и планирования. 80% усилий компании должны быть направлены на работу с клиентами группы «А», подчеркнула Г. Кривошеина. Даже небольшие изменения показателей рентабельности, оборачиваемости, условий оплаты для этой группы могут

привести к значимым положительным изменениям в финансовом результате предприятия малого и среднего бизнеса.

Опыт *преодоления кризиса частными компаниями в Республике Беларусь* осветил сертифицированный консультант из Минска **Андрей Гусаковский**. Он показал, какие стратегии и отдельные приемы (маневры) предпринимают белорусские компании для стимулирования роста в неблагоприятные периоды. Ведь за 2015 г. промышленные гиганты уволили 11 тыс. человек: почти на две тыс. меньше стало работников на Минском тракторном заводе (а это 10% всего коллектива работающих), более чем на одну тыс. сократилась численность МАЗа и «Белшины». Эти тенденции в нынешнем году только усилились. По данным статистики, в апреле 2016 г. по всей экономике республики потеряли работу 10 тыс. человек. Средние зарплаты в стране сократились практически в два раза (с уровня 2014 года).

Чтобы преодолеть эти негативные тенденции консультанты предлагают *стратегические решения*. Одно из них — *концентрация*, когда компания фокусирует все свое внимание только на одном предмете, забывая о всем происходящем вокруг. Например, компания отказывается от «не-основного» ассортимента, уходит из периферийных торговых территорий, избавляется от лишних площадей, продает незадействованное оборудование. Усилия фокусируются на приоритетах, где и добиваются безусловных результатов. Другое стратегическое решение для компании — *диверсификация*: партнерство в производстве «Private label» продукции; расширение присутствия в других отраслях, поиск клиентов среди тех, кто никогда не являлся потребителем компании. Третье стратегическое решение, которое консультанты предлагают частным компаниям для преодоления кризиса, это — *смена бизнес-модели*. Например, on-line проекты или перевод всего бизнеса в Интернет, внедрение программного обеспечения, обеспечивающего on-line коммуникации с клиентом и др. Наконец, последнее стратегическое решение для компании — *дополнение*, когда внедряются дополнительные сервисы, из вспомогательной деятельности формируется самостоятельный бизнес.

Директор консалтинговой компании «Лидеры изменений» (г. Казань) **Игорь Клюев** рассказал о практике управления изменениями в период кризиса, а именно о проекте *развития вовлечённости персонала* в производственном холдинге «Евраз» (Evraz). Долгосрочная цель холдинга — рост капитализации «сверх рыночных ожиданий», а более конкретно, в рамках компании, где работали консультанты, цель — стать лидером на рынках сортового проката продукции строительного назначения (арматуры). Консультантами были использованы три группы инструментов изменений. Первое: план и направление. Второе: энергия на изменения. Третье: среда, помогающая переменам.

В рамках первой группы инструментов использовалось гибкое планирование (*agile²-планирование, спринт*), ежедневный 15-ти минутный обзор: «что я делал вчера, что буду делать сегодня, есть ли препятствия на моем пути». Энергия на изменения реализовывались лидерами изменений, агентами и исполнителями изменений. Для всех групп были разработаны пошаговые алгоритмы действий. Например, шаг «Импульс» включал обнаружение «узких мест», построение «силового поля», сообщение сотрудникам об изменениях и вовлечение их в изменения. Для вовлеченности работников в изменения особое внимание уделялось среде, помогающей переменам. Двигателями увлечённости послужили такие

2 *Agile* (англ.) — подвижный, проворный, быстрый, живой. Гибкая методология разработки (англ. *Agile software development, agile-методы*) — принципы разработки программного обеспечения, ориентированные на использование итераций, динамическое формирование требований и обеспечение их реализации в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля. Из сферы разработки программного обеспечения было некорректно, но как раз быстро и проворно, распространено в России на сферу командного менеджмента и управления в целом (прим. ред.)

факторы как доверие руководству, творческие вызовы, связь ценностей сотрудников с ценностями компании, гордость и поддержка со стороны руководства, отношения с сотрудниками, обратная связь от руководителя, возможности профессионального роста, демократичный алгоритм убеждения, поддержка приверженности.

Данная тема была продолжена выступлением **Анны Назыровой**, менеджера по работе с персоналом, компании EY (Ernst&Young), Казань. Тема презентации касалась вопросов **увеличения вовлечённости сотрудников** в период нестабильности. А. Назырова уточнила что такое вовлечённость персонала и почему она так важна. Она привела исследования³, которые показывают, как уровень вовлечённости напрямую влияет на качество обслуживания клиентов, качество продуктов, производительность труда, инновации, уровень удержания персонала, количество прогулов и так далее (Rucci et al., 1998; McKay, Avery, Morris et al., 2007; Schneider, Hanges, & Smith, 2003). Для консультантов по управлению был интересен перечень качеств вовлечённого сотрудника, представленный в докладе:

- поглощенность работой — «на работе время летит быстро»;
- поддержание концентрации в течение длительного времени;
- чувство сильной эмоциональной связи с компанией;
- отношение к работе с энтузиазмом и страстью;
- расширение сферы своей ответственности, не ограничиваясь должностными обязанностями;
- адаптация к изменениям;
- стремление развивать рабочие навыки;
- не нуждается в напоминаниях и приказах;
- делает все вовремя;
- настойчивость;
- проявление инициативы;
- ориентированность на достижение.

Татьяна Речкунова, начальник управления по работе с персоналом отделения «Банк Татарстан» Сбербанка России (г. Казань), рассказала о **корпоративном опыте управления эффективностью как единой системы взаимодействия руководителей с подчиненными**. Она подчеркнула, что культура — ключевая часть бизнес-модели Сбербанка. Для ее формирования используются agile-принципы, компетентностный подход и единый цикл управления человеческими ресурсами, включающий четыре этапа: постановка целей и подведение итогов деятельности; планирование карьеры и развития; развитие и продвижение сотрудников; оценка деятельности и обратная связь. Была приведена структура модели корпоративных компетенций Сбербанка. Первый блок: компетенции потенциала (системное мышление, коммуникация и влияние, «я — лидер», «мы — команда», «все для клиента»), а второй — управленческие компетенции (стратегическое мышление, управление исполнением, формирование вовлеченности, работа с талантами). В рамках данной модели и происходит формирование корпоративной культуры компании. Инструментами, сопровождающими цикл управления человеческими ресурсами Сбербанка, Т. Речкунова назвала проведение кадровых комиссий, в том числе комиссий по талантам, обратную связь по их результатам, методологию наставничества, формирование индивидуальных планов развития и др.

Как увеличить стоимость бизнеса в кризис рассказала сертифицированный консультант по стандарту ISMCI **Ольга Анатольевна Гаврилова**. Напомнив определение стоимости как финансовой ценности бизнеса для собственника, способности генерировать денежные

3 См. Rucci и др., 1998; McKay, Avery, Morris и др., 2007; and Schneider, Hanges, & Smith (2003).

потоки, О. А. Гаврилова подчеркнула, что стоимость — это внутренний показатель, она включается в ценность. Сама цена зависит от стоимости, соотношения спроса и предложения, и это результат договоренностей. На стоимость влияют также материальные и нематериальные активы. При решении проблемы увеличения стоимости бизнеса заказчика — заказчика консалтинговых услуг, перед консультантом особенно остро встает вопрос об оценке нематериальных активов компании заказчика. Нематериальные активы не имеют материально-вещественной формы (неденежные средства), они находятся под контролем компании, имеют долгосрочный характер использования и способствуют увеличению дохода или уменьшению расходов, увеличению будущего потока денежных средств, стоимости и ценности компании. Они включают отношения и деятельность компании на рынке, производственные процессы, а также область внутренних отношений. О. А. Гаврилова на примере своего практического консультационного кейса в компании по производству молока показала, как можно оценить и повысить стоимость нематериальных активов.

Традиционно на конференциях НИСКУ проходит сертификация консультантов по управлению в соответствии с международным стандартом ISMSI⁴.

Свой сертификационный кейс *«Смена модели управления в транспортной компании»* представляла соискатель **Наталья Шахова** из Перми. Ее компания-клиент является типичной компанией категории малого и среднего бизнеса. Эта транспортно-логистическая компания была создана в 2006 году семейной парой. Основным источником дохода является предоставление диспетчерских услуг для частных владельцев большегрузных автомобилей. На сегодняшний день, компания имеет парк из 25 автотрейлеров и осуществляет грузоперевозки по России, как на своем, так и на привлеченном транспорте. Клиентом консалтингового проекта Н. Шаховой был один из совладельцев бизнеса. В ходе интервью и предварительной диагностики были выявлены следующие проблемы. Непонимание, как строить компанию, по каким принципам развивать? Как управлять коллективом, как мотивировать, за что платить зарплату, большая текучка? Нестабильность продаж. Двоевластие.

В итоге консультантом был сделан вывод о несоответствии уровня развития управленческой системы компании размерам и динамике бизнеса. В ходе проекта также выявилось разное представление собственников о развитии бизнеса, операционной и стратегической системы управления. По результатам работы данного консалтингового проекта удалось выровнять продажи по периодам и придать им рост, упорядочить процессы внутри офиса, разграничить зоны ответственности. Еще один важный вывод, который сделал клиент в результате работы консультанта: ему удалось «реанимировать радость в отношении работы и коллектива, избавиться от страхов перед началом рабочего дня и общения с командой»

Кроме изложения кейса, подготовленного соискателем, при сертификации консультантов по управлению традиционным является обсуждение двух ключевых вопросов: этических дилемм и зон развития. Умение отвечать на эти рефлексивные вопросы отличает компетентных профессионалов – консультантов по управлению от любителей, случайно попавших в профессию.

При ответах на эти вопросы, сертифицирующийся консультант Н. Шахова отметила важным для себя дилемму об инструментах, применяемых в ходе консалтинга: «применить инструмент, который будет скромным в проявлении, порой болезненным, но способным решить проблему клиента, или инструмент, который будет фееричным, ярким, но противоречия не разрешит». В данном проекте перед Натальей также встал вопрос «работать с одним

4 См. подробнее о сертификации на сайте <http://cmcrussia/ru>

собственником, лояльным, поддерживающим отношения с консультантом, или работать с двумя, преодолевая барьеры, коммуникативные недопонимания и сложные аргументации». Надо сказать, что консультант успешно разрешила эти дилеммы. В качестве зон для роста была признана необходимость проверять на истинность запрос от клиента, «не жалея на это эмоциональных и временных ресурсов», а на входе в проект уметь видеть этические дилеммы. Н. Шахова была успешно сертифицирована экспертами-ассессорами в соответствии со стандартом ISMCI.

В заключение организатор конференции сертифицированный консультант по управлению (СМС), советник по стратегическому развитию Первого вице-президента крупнейшего машиностроительного концерна в г. Казани **Д. В. Олейников** поблагодарил всех, кто поделился опытом работы и преодолением кризисных явлений в производственной сфере и пожелал участникам конференции успешного преодоления ситуационных трудностей в своих отраслях, используя все современные возможности управленческого консалтинга как точки роста для развития производства. По окончании конференции консультантам была предложена интересная культурная программа по знакомству с древними и современными историческими памятниками г. Казань.



Александр Кулижский, Татьяна Лобанова, рабочие моменты конференции.



Консультанты НИСКУ в Казани

Литература

- Инновационная активность крупного бизнеса в России: механизмы, барьеры, перспективы (2010). *Российский журнал менеджмента*, 8(4), 81–112.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. (1998). The Employee-customer-profit Chain at Sears. *Harvard Business Review January-February*. 83–97.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M, Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel psychology*, 60, 35–62.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Management consulting in the industrial sector: growth points

Tatiana LOBANOVA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

The National Institute of Certified Management Consultants (NISKU), Moscow, Russia

Abstract. The article shows the basic directions of management consulting in the industrial sector on the basis of a review of case studies of consultants proposed by the conference of the National Institute of certified consultants in the summer of 2016 in Kazan. Tools used by management consultants allow client companies not only find a way out of the crisis, but also to detect the growth point for the development of its industrial production.

Keywords: management consulting; The National Institute of Certified Management Consultants; manufacturing systems; crisis; changes in instruments; strategic decisions; production growth; innovation; quality; development of involvement; increase in cost.

References

- Innovatsionnaya aktivnost' krupnogo biznesa v Rossii: mekhanizmy, bar'ery, perspektivy [Innovation activity of large business in Russia: Mechanisms, Barriers, Development Prospects] (2010). *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 8(4), 81–112.
- Rucci, A. J., Kirn, S. P., Quinn, R. T. (1998). The Employee-customer-profit Chain at Sears. *Harvard Business Review January-February*. 83–97.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel psychology*, 60, 35–62.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B., Salvaggio, A. N. (2003). Which Comes First: Employee Attitudes or Organizational Financial and Market Performance? *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836–851.