



**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования "Национальный исследовательский университет
"Высшая школа экономики"**

Факультет бизнеса и менеджмента
Школа бизнеса и делового администрирования
Кафедра управления человеческими ресурсами

**Рабочая программа дисциплины
Теория и практика управленческого консультирования**

для образовательных программ «Управление человеческими ресурсами»,
«Стратегическое и корпоративное управление»,
«Управление проектами: проектный анализ, инвестиции, технологии реализации», «Марке-
тинг», «Маркетинговые коммуникации и реклама в современном бизнесе», «Экономика впечатлений:
менеджмент в индустрии гостеприимства и туризме»

направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
уровень магистр

Разработчик программы:
Филонович С.Р., д.ф.-м.н., профессор, sfilon@dol.ru

Одобрена на заседании кафедры
«Управление человеческими ресурсами» «__» _____ 201_ г.
Зав. кафедрой Кабалина В.И.

Москва, 2015

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями
университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*

1. Резюме курса

Включение дисциплины «Теория и практика управленческого консультирования» в состав элективного для магистров направления 38.04.02. – «Менеджмент» вызвано возрастанием внимания к оказанию компаниям интеллектуальных услуг по диагностике и осуществлению регулируемых организационных изменений.

В программе курса управленческое консультирование рассматривается как область бизнеса. Анализируются основные принципы построения консультант-клиентских отношений и этапы реализации консультационного проекта. В рамках курса интегрируются знания студентов, полученные при изучении таких курсов, как «Организационное поведение», «Стратегический менеджмент», «Управление изменениями» и пр. В результате освоения курса студенты получают представление об общих принципах использования внешних консультантов для повышения конкурентоспособности компании.

Курс – по выбору, рассчитан на один семестр 1-го года обучения в магистратуре студентов, изучающих дисциплину «Теория и практика управленческого консультирования», соответствует 4 кредитам.

2. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины «Теория и практика управленческого консультирования» устанавливает требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 38.04.02. – «Менеджмент», обучающихся по магистерской программе «Стратегическое и корпоративное управление», изучающих дисциплину «Теория и практика управленческого консультирования».

Программа разработана в соответствии

- с Федеральными стандартами и стандартами НИУ ВШЭ, включая требования соответствия критериям EPAS, в том числе для учебных программ элективных курсов уровня магистратуры;
- с общей образовательной программой направления 38.04.02. – «Менеджмент» подготовки магистров, обучающихся по магистерской программе «Стратегическое и корпоративное управление»;

рабочим учебным планом (РУП) университета и факультета менеджмента по направлению подготовки магистров специализации «Стратегическое и корпоративное управление».

3. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Теория и практика управленческого консультирования» являются:

- получение базовых знаний по основным компонентам теории и практики управленческого консультирования в увязке с проблематикой стратегического менеджмента и корпоративного управления;
- понимание круга вопросов диагностики состояния организации и организационных интервенций с целью повышения ее конкурентоспособности;
- получение навыков самостоятельной аналитической работы в обширном информационном поле рассматриваемой проблематики, навыков аналитических обобщений получаемых результатов и их презентации, подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности, и консультирования;
- введение в круг вопросов и деловых взаимоотношений, с которыми выпускникам в своей профессиональной карьере предстоит встретиться при работе;
- формирование навыков разработки и презентации консультационных проектов.

4. Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

- знать:
 - базовые концепции и принципы, методы и механизмы управления консультационным проектом;
 - основной круг вопросов, возникающих при подготовке и проведении проектов управленческого консультирования;
- уметь:
 - планировать и осуществлять организационную диагностику и целенаправленным образом обобщать ее результаты для выработки рекомендаций по проведению изменений в клиентской организации;
 - разрабатывать систему организационных интервенций с целью решения стратегических тактических и оперативных задач компании;
 - ориентироваться в мире управленческого консультирования;
- иметь навыки (приобрести опыт)
 - самостоятельной аналитической работы в информационном пространстве данных о состоянии организаций реального сектора экономики и конкретных хозяйствующих субъектов;
 - работы с материалами и документами клиентских организаций;
 - подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

В результате освоения дисциплины студент приобретает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/НИУ NC/NRU-HSE Code	Дескрипторы – основные признаки освоения, показатели достижения результата	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Знать основные элементы процессов стратегического управления. Уметь выявлять перспективные направления научных исследований, проводить прикладные исследования.	М.2/ПК-6, ПК-8	Определяет системные взаимосвязи целей и задач управления (в том числе стратегического характера) организациями различных видов, уровней и масштабов с управлением и развитием их инфраструктуры как материального / пространственного обеспечивающего ресурса.	Лекции и обсуждение на семинарах при постановке задач самостоятельного исследования, подготовка и представление презентаций, выполненных по результатам работы
Владеть навыками самостоятельной научной и исследовательской деятельности.	М.2/ПК-6, ПК-8	Демонстрирует способность проводить целенаправленную проблемно-ориентированную поисковую работу в среде интернет-источников.	Лекции и самостоятельная работа в Интернете
Уметь выявлять перспективные направления исследований, научной и практической значимости исследуемой проблемы, проводить прикладные исследования. Владеть навыками самостоятельной научной и исследовательской деятельности.	М.2/ПК-8	Владеет знаниями для формулирования задач управленческого консультирования.	Лекции и обсуждение на семинарах при постановке задач самостоятельного исследования, подготовка и представление презентаций с результатами самостоятельного исследования
Знать основные эле-	М.2/ПК-8	Проводит в соответствующем	Лекции, а также упраж-



Компетенция	Код по ФГОС/НИУ NC/NRU-HSE Code	Дескрипторы – основные признаки освоения, показатели достижения результата	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
менты процессов стратегического управления. Владеть навыками самостоятельной научной и исследовательской деятельности.		управленческом контексте организационную диагностику и формулируем выводы на основе полученных результатов.	нения и ролевые игры на семинарских занятиях.
Знать модели поведения экономических агентов и рынков. Знать основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления. Владеть навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений.	М.2/ПК-5, ПК-6, ПК-8	Владеет начальными навыками подготовки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности.	Деловая игра, имитирующая процессы подготовки и проведения консультационного проекта.

5. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Для магистерской программы «Стратегическое и корпоративное управление» настоящая дисциплина является дисциплиной по выбору.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных в результате изучения следующих дисциплин:

- Стратегии в менеджменте (далее - по специализации выпускающей кафедры);
- Методология научных исследований (далее – по специализации выпускающей кафедры).

Для освоения учебной дисциплины, студенты должны владеть следующими знаниями и компетенциями:

- использование в прикладных целях знаний основ менеджмента, методов исследования и механизмов управления.
- применение знаний и умений по работе с аналитическими и статистическими данными о состоянии и развитии организаций, систематизации и обобщению получаемых результатов,
- подготовка информации для обоснования принятия решений в условиях риска и неопределенности.

Основные положения дисциплины могут быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин:

- Современные проблемы менеджмента (далее – по специализации выпускающей кафедры).
- Научный семинар «Современные проблемы корпоративного управления».
- Диссертационные исследования в области стратегического менеджмента организаций реального сектора экономики.



6. Формы контроля знаний студентов

Вид контроля	Форма контроля	№ занятия (темы)	Параметры
Текущий	Работа на семинарских занятиях в аудитории (письменные групповые ответы по вопросам темы и устное обсуждение)	По каждой теме или по совокупности двух-трех тем	Аргументированные ответы на поставленные вопросы, качественный разбор предлагаемых деловых ситуаций.
	Домашнее задание	Этапы консультационного проекта	Коммерческое предложение о проведении консультационного проекта под конкретный запрос заказчика. Параметры – наличие основных элементов, полнота и взаимосвязанность элементов.
Промежуточный	Подведение промежуточных итогов по накопительной системе		
Итоговый	Экзамен	Письменное задание и по совокупности оценок текущего контроля.	

6.1. Критерии оценки знаний, навыков

Работа на занятиях. Работа на семинарских занятиях оценивается по результатам анализа деловых ситуаций, предлагаемых слушателям в заключительной части занятия. Критерием оценки является демонстрация понимания основ проходимой темы и ее связи с практическими ситуациями и заданием, наличие обоснованных выводов и решений.

Домашнее задание. Демонстрация навыков формирования коммерческого предложения об оказании консультационных услуг под конкретный запрос заказчика. В задании требуется развернуто описать все необходимые элементы коммерческого предложения в соответствии с запросом, продемонстрировать логическую взаимосвязь разделов коммерческого предложения. Важным критерием оценки является полнота и доступность излагаемого материала для восприятия потенциальным заказчиком, качество организации текста.

Оценки по всем формам текущего контроля выставляются по 10-балльной шкале.

7. Содержание дисциплины

Управленческое консультирование является важной инфраструктурной компонентой бизнеса, само являясь бизнесом как таковым. Знание принципов управленческого консультирования необходимо, прежде всего, менеджерам клиентских компаний для правильного использования услуг консультантов. В то же время некоторая часть выпускников магистерских программ факультета менеджмента заинтересована в получении работы в консультационных компаниях после завершения учебы; им, естественно, нужно знать о принципах деятельности консультационных фирм. Поэтому в данном курсе управленческое консультирование рассматривается как бы с двух сторон: со стороны клиента и со стороны консультанта.

Тема 1. Введение. Консультирование как бизнес

Понятие о консультировании. Виды и области консультирования. Консультационные услуги в различных областях управления.

Масштабы консультирования как бизнеса. Динамика роста консультационных услуг в мире. Управленческий консалтинг как инфраструктура бизнеса и перспективы его развития.

Возможные роли консультанта. Оценка клиентами потенциальных неприятностей, связанных с обращением к консультантам.

Основная литература по теме

- Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
- *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М.: Планум, 2004.

Дополнительная литература по теме

- Бейч Э. *Консалтинговый бизнес: основы профессионализма*. – СПб.: Питер, 2007.

Тема 2. Этапы консультационного проекта

Этап I. Получение заказа на консультационный проект. Первый контакт с клиентом. Определение общей задачи. Подготовка и представление предложения клиенту.

Этап II. Организационная диагностика. Цели и масштабы диагностики. Представление результатов диагностики.

Этап III. Согласование и проведение организационных интервенций. Определение сроков и желательных результатов. Обратная связь с клиентом.

Этап IV. Подведение итогов и завершение консультационного проекта. Представление результатов. Оценка консультационного проекта.

Основная литература по теме

- Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
- *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М.: Планум, 2004.

Дополнительная литература по теме

- Бисвас С., Твитчелл Д. *Руководство по управленческому консалтингу*. 2-е издание. – М.: Диалектика, 2004.

Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений

Консультационный проект с точки зрения заказчика. Роль заказчика в консультационном проекте. Психологические причины сопротивления усилиям консультанта.

Цели консультанта в построении эффективных отношений с клиентом.

Проблема ответственности клиента и консультанта за результаты консультационного проекта.

Этические проблемы консультирования.

Основная литература по теме

- Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
- Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. *Советник, которому доверяют*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Дополнительная литература по теме

- де Хаан Э. *Бесстрашный консалтинг: искушения, риски и ограничения профессии*. – СПб.: Питер, 2008.

Тема 4. Корпоративная культура

Понятие о корпоративной культуре. Дискуссии вокруг этого понятия. Уровни корпоративной культуры по Э.Шайну: артефакты, нормы и ценности, базовые предположения.



Функции корпоративной культуры: своеобразие (уникальность) организации, здравый смысл, обеспечение социальной стабильности, коллективная преданность организации.

Диалектическая природа корпоративной культуры: сохранение своеобразия и сопротивление изменениям.

Проблема диагностики корпоративной культуры.

Проблема формирования корпоративной культуры. Роль создателя (лидера) организации в построении корпоративной культуры.

Основная литература по теме

- Шейн Э. *Организационная культура и лидерство*. – СПб.: Питер, 2012.

Тема 5. Организационная диагностика

Цели организационной диагностики. Условность разделения методов диагностики и организационных интервенций. История организации как источник информации при организационной диагностике.

Системный подход к организационной диагностике. Модели организации как основа диагностики (7С, «шесть ячеек» Вайсборда, модель Берка-Литвина).

Интервьюирование. Типы и формы интервью (фокусированное, частично фокусированное, свободное; индивидуальное, групповое, фокус-группа). Приемы интервьюирования. Запись результатов интервью.

Проведение опросов. Правила составления анкет. Формы анкетирования. Методы обработки результатов опроса.

Наблюдение. Участие во внутриорганизационных мероприятиях. Включенное наблюдение.

Изучение документов. Типы документов для изучения.

Подготовка отчета по итогам организационной диагностики.

Достоинства и ограничения различных форм организационной диагностики. Ограничения организационной диагностики как метода изучения организации.

Основная литература по теме

- Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
- *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М: Планум, 2004.

Дополнительная литература по теме

- Расиел И.М. *Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
- Сенге П. *Пятая дисциплина*. М.: Олимп-Бизнес, 2000.

Тема 6. Организационные интервенции

Понятие об организационной интервенции. Типология интервенций.

Требование системности интервенций. Критерии эффективности организационных интервенций. Понятие об организационном развитии.

Индивидуальные интервенции. Развитие менеджмента. Консультант как наставник.

Групповые интервенции.

Структурные интервенции.

Тренинг как интервенция.

Метод обучения действием как организационная интервенция.

Проблемы выбора и сравнительной эффективности организационных интервенций различных типов.

Основная литература по теме

- Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
- *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М: Планум, 2004.

Дополнительная литература по теме



- Пригожин А.И. *Методы развития организации*. – М.: МЦФЭР, 2003.
- Блок П. *Безупречный консалтинг*. – СПб.: Питер, 2007.

Тема 7. Области и специфика экспертного консультирования

Консультирование в области финансового менеджмента.

Аудит как форма консультирования.

Маркетинговое консультирование.

Разработка бизнес-плана.

Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.).

Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.

Обучение персонала организации как форма экспертного консультирования.

Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

Объем аудиторных занятий: 2 ч. (лекции).

Основная литература по теме

- Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
- *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М: Планум, 2004.
Дополнительная литература по теме
- Коуп М. *7 основ консалтинга*. – СПб.: Питер, 2007.
- Блок П. *Безупречный консалтинг*. – СПб.: Питер, 2007.

Тема 8. Процессное консультирование

Преимущества и ограничения процессного консультирования.

Системный характер процессного консультирования. Кругозор процессного консультанта.

Профессиональные навыки процессного консультанта. Фасилитаторство. Управление конфликтами.

Взаимосвязь процессного и экспертного консультирования.

Литература по теме

- Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
- *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М: Планум, 2004.

Тема 9. Маркетинг консалтинговых услуг

Особенность консультационных услуг как объекта маркетинга. Рынок консультационных услуг и его динамика. Консультирование как *outsourcing*.

Определение сегмента рынка, оценка его объема.

Приемы маркетинга. Разработка рекламных и представительских материалов. Рекомендации по итогам выполнения проекта как средство маркетинга.

Этические аспекты конкуренции в области консультирования.

Профессиональные публикации как элемент маркетинга.

Открытые семинары как элемент маркетинга консультационных услуг.

Информационная система консультанта и ее использования для маркетинга профессиональных услуг.

Литература по теме

- Иванов М., Фарбер М. *Руководство по маркетингу консалтинговых услуг*. – М.: Альпина Паблишер, 2003.

Тема 10. Бюджет консультационного проекта

Платные и бесплатные услуги консультанта.

Компоненты бюджета консультационного проекта. Затраты времени консультанта. Прямые издержки на осуществление консультационного проекта.

Схемы оплаты консультационных услуг. Плата за единицу времени. Система *retaining*. Твердая (паушальная) плата. Оплата в зависимости от результата.

График платежей.

Выставление счета клиенту и сопроводительная информация.

Налогообложение консультационных услуг

Литература по теме

- Кросман Ф. *Как заработать на консалтинге: секреты преуспевающего консультанта*. С.-Пб.: Питер, 2000.
- Макхем К. *Управленческий консалтинг*. – М.: Дело и сервис, 1999.

Тема 11. Перспективы развития управленческого консультирования в России

Потребность российских организаций в консультационных услугах. Уровень осведомленности российских менеджеров об управленческом консультировании.

Особенности российского менеджмента, способствующие и препятствующие развитию рынка консалтинговых услуг в области менеджмента.

Литература по теме

- *Консалтинг будущего*. Экспресс-курс. Под ред. К.Ли. – М.: Гранд, 2004.

9. Образовательные технологии

Учебный курс является элективным и включает аудиторные занятия (лекционные и практические – на семинарах) и самостоятельную работу по тематике курса. Комплекс презентаций читаемых лекций и другие сопутствующие материалы предоставляются пользователям в электронном виде.

Процесс обучения включает, наряду с традиционной лекционной, следующие образовательные технологии:

- обсуждения на семинарах тематики заданий для дальнейшей самостоятельной работы по анализу деловых ситуаций на ее основе и обсуждения полученных результатов с группой;
- групповые обсуждения и последующая дискуссия, предполагающие анализ деловых ситуаций в соответствии с темой обсуждения, демонстрацию коммуникативных навыков и навыков командной работы и самопрезентации;
- написание домашнего задания. Задание предполагает написание коммерческого предложения по оказанию консультационных услуг по разработке стратегии развития организации. В рамках задания студентам необходимо отразить основные элементы коммерческого предложения, подробно описать этапы его реализации.

9.1. Методические рекомендации преподавателю

1. Пояснение необходимости использования конкретных приемов управленческого консультирования.
2. Увязка приемов управленческого консультирования с принципами менеджмента и организационного поведения, изученных ранее.
3. Постоянный акцент на двустороннем характере процесса консультирования.
4. Обращение к примерам конкретных консультационных проектов.
5. Детальный разбор преимуществ и ограничений экспертного и процессного консультирования.

9.2. Методические указания студентам

1. Важно понять системное место изучаемого предмета – управленческого консультирования. Оно является важным элементом инфраструктуры современного бизнеса.

2. Консультант по управлению разбирается в бизнесе клиентской организации не лучше людей, работающих в этой организации. Его преимущество состоит в том, что он обладает преимуществом внешнего наблюдателя и возможностью формирования независимой точки зрения.
3. Следует обратить внимание на качество подготавливаемых материалов для выступлений с презентациями на семинарах. Выступления – это не только отчет о проделанной работе, но и хорошая тренировка в предъявлении полученных результатов, умении кратко, содержательно и интересно подать материалы, привлечь внимание к предмету исследования, сделать его результаты определенным достижением профессионального сообщества, что является важнейшим элементом профессионального консультанта.

10. Оценочные средства для текущего контроля и аттестации студента

10.1. Тематика заданий текущего контроля

Примеры вопросов для текущего контроля знаний:

1. В чем ценность управленческого консалтинга для организаций?
2. В чем основные отличия процессного и экспертного консультирования? Для решения каких управленческих задач в большей степени подходит каждый из них?
3. Какие методы могут использовать консультанты для снижения неопределенности и налаживания качественных отношений с клиентом на каждом из этапов консультационного проекта?
4. Напишите вступительное слово для начала проведения диагностического интервью.
5. Напишите гайд интервью на основании диагностической модели «6 ячеек Вайсборда».
6. Какие аспекты необходимо анализировать для каждой из ячеек Вайсборда?
7. Какие организационные интервенции в наибольшей степени подходят организациям на разных стадиях их жизненного цикла?
8. Какие аспекты необходимо учитывать при проектировании организационных интервенций?

Тема для домашнего задания

1. Коммерческое предложение на проект «Разработка стратегии развития Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ»

Примеры вопросов на зачете

1. Проблемы консультант-клиентских отношений на основных этапах консультационного проекта.
2. Интервью как метод организационной диагностики, требования к диагностическому интервью.
3. Критерии эффективности организационных интервенций (с примерами)
4. Различия между процессным и экспертным консультированием.
5. Составные части предложения о проведении консультационного проекта.
6. Определение стоимости консультационного проекта.
7. Маркетинг консультационных услуг.

При отличных (удовлетворительных) оценках всех заданий текущего контроля и домашнего задания допускается итоговая автоматическая оценка с соответствующими баллами.

10.2. Порядок формирования оценок по дисциплине

Текущий контроль включает оценку преподавателем работы студентов при ответах на вопросы по пройденной тематике *Оауд*, при проведении групповых обсуждений деловой ситуации *Одс*, обращая особое внимание на качество выполненного и представленного в форме текстового файла домашнего задания «Коммерческое предложение» *Окл*.

Высшие оценки за работу в аудитории будут при представлении оперативных ответов, выполненных в аудитории, по $\geq 80\%$ тематических заданий, а также при предоставлении обоснованных ответов по результатам группового обсуждения деловых ситуаций.

Высшая оценка за домашнюю работу проставляется при развернутом описании всех необходимых элементов коммерческого предложения в соответствии с запросом, при демонстрации логической взаимосвязи разделов коммерческого предложения, а также при изложении материала в доступном для восприятия потенциальным заказчиком формате.

В итоговой отметке основные компоненты текущего контроля учитываются в следующих пропорциях: 20% итоговой оценки составляет оценка за работу в аудитории, 30% итоговой оценки составляет оценка за домашнее задание. Оставшиеся 50% оценки зарабатываются при написании экзаменационного задания (зачета).

11. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Базовая литература

1. Блок П. *Безупречный консалтинг*. – СПб.: Питер, 2007.
2. Липпит Г., Липпит Р. *Консалтинговый процесс в действии*. – СПб.: Питер, 2007.
3. *Управленческое консультирование*. Введение в профессию. 4-е изд. Под ред. М.Кубра. – М.: Планум, 2004.

Дополнительная литература

- Бейч Э. *Консалтинговый бизнес: основы профессионализма*. – СПб.: Питер, 2007.
- Бисвас С., Твитчелл Д. *Руководство по управленческому консалтингу*. 2-е издание. – М.: Диалектика, 2004.
- Зильберман М. *Консалтинг: методы и технологии*. – СПб.: Питер, 2007.
- Иванов М., Фарбер М. *Руководство по маркетингу консалтинговых услуг*. – М.: Альпина Паблишер, 2003.
- Капустин П. *Управленческое консультирование для руководителей*. – С.-Пб.: Бизнес-пресса, 2000.
- *Консалтинг будущего*. Экспресс-курс. Под ред. К.Ли. – М.: Гранд, 2004.
- Коуп М. *7 основ консалтинга*. – СПб.: Питер, 2007.
- Кросман Ф. *Как заработать на консалтинге: секреты преуспевающего консультанта*. С.-Пб.: Питер, 2000.
- Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. *Советник, которому доверяют*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Макхем К. *Управленческий консалтинг*. – М.: Дело и сервис, 1999.
- Пригожин А.И. *Методы развития организации*. – М.: МЦФЭР, 2003.
- Расиел И.М. *Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
- Сенге П. *Пятая дисциплина*. М.: Олимп-Бизнес, 2000.
- Форсайт П. *Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха*. – М.: Эксмо, 2007.
- де Хаан Э. *Бесстрашный консалтинг: искушения, риски и ограничения профессии*. – СПб.: Питер, 2008.
- Шейн Э. *Организационная культура и лидерство*. – СПб.: Питер, 2012.
- Шишханов М.О. *Управленческий консалтинг*. Словарь-справочник. – М.: Анкил, 2006.

12. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для проведения лекционных занятий требуется комплекс технических средств, включающий персональный компьютер и проектор.

13. Академическая честность

Каждый студент обязан подчиняться правилам Политики академической честности Высшей школы экономики. Каждая работа, представленная в рамках данной дисциплины, должна быть выполнена студентом самостоятельно. При этом для отдельных заданий по их содержательной сущности допускается работа в группе до 2-3х человек, например: проведение сравнительного анализа на занятиях в компьютерном классе или выполнение домашнего задания с презентацией по теме комплексного или достаточно масштабного характера.

В Университете поощряется совместная работа студентов в виде обсуждения информации и знаний полученных во время лекции и семинарских занятий. Студент может оказывать или получать "консультативную" помощь от своих сокурсников. Однако подобное сотрудничество ни в коем случае не подразумевает заимствование выполненной другим студентом какой-либо части работы или целой работы будь-то в форме электронного письма, приложения к электронному письму, компьютерной дискеты или распечатанного на бумаге текста. В случае "списывания" оба студента получают оценку "0" за данное задание. За нарушение правил Университета студент может получить неудовлетворительную оценку за весь курс по данной дисциплине, а также понести иные дисциплинарные наказания.

Во время экзамена каждый студент выполняет свое задание самостоятельно. В это время запрещаются любые разговоры или обсуждение, сравнение выполненных заданий, "списывание" или иное любое взаимодействие с остальными студентами. Нарушение этих правил ведет к неудовлетворительной оценке за экзамен и за весь курс по данной дисциплине, а также иным дисциплинарные наказания.

14. Обеспечение условий для студентов с ограниченными возможностями

НИУ ВШЭ и факультет менеджмента обязуются предоставлять студентам с ограниченными возможностями равные условия для учебы на основе принципов обеспечения жизнедеятельности, доступности и неограниченности. Преподаватель создает все условия, которые могут быть необходимыми для обучения студентов с ограниченными возможностями. Запросы студентов с ограниченными возможностями относительно обеспечения условий для получения образования принимаются в течение трех недель с момента начала семестра (кроме экстренных случаев). Студенты могут зарегистрироваться в Учебной части факультета для того, чтобы удостоверить свою потребность в соответствующих условиях обучения.

Автор программы

Филонович С.Р., профессор, д.ф.-м.н.