



СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ

Диссертация на соискание звания Мастера Делового Администрирования

ПРОЦЕСС И ПРОЦЕДУРЫ

Данный документ представляет собой описание процесса и процедур написания Диссертационной работы (далее – ДР) на соискание звания Мастера Делового Администрирования и является общим для всех программ EMBA в СШЭ в России. Для каждой из программ устанавливается отдельный график написания, сдачи и защиты работ.

ВВЕДЕНИЕ

Цель ДР – углублённый анализ различных аспектов функционирования отрасли или компании, а также развитие аналитического и критического мышления и навыков делать заключение на основе анализа данных. ДР опирается на полученные в ходе обучения знания, при этом расширяя и углубляя их. Процесс работы над диссертацией предполагает систематический сбор данных, анализ этих данных при помощи теоретических концепций, синтез управленческих решений. Таким образом, процесс нацелен как на развитие профессиональной компетенции обучающихся в конкретной области менеджмента (например, операционного менеджмента, организационного поведения, финансового менеджмента, маркетинга), так и на развитие навыков аналитического мышления. Материалы модулей программы играют роль базовых блоков, но сами по себе они недостаточны для написания хорошей ДР. Кроме простого приложения почерпнутых в ходе курса концепций к новой проблеме/задаче, требуется генерация и внедрение новых знаний в области менеджмента. ДР также не должна содержать исключительно теоретические положения или простое эмпирическое описание проблем бизнеса, поскольку такой подход будет рассматриваться как исключительно дескриптивный.

Темой ДР должна быть актуальная для вас или вашей компании проблема бизнеса. В этом смысле ДР является не только отражением академических требований, но должна привести к формированию определенного знания, способного дать толчок вашему профессиональному и личностному развитию.

Написание ДР вам потребуется весьма значительное время, и рекомендуется рационально его распределять. Написание ДР в рамках СШЭ происходит обычно командами из двух слушателей.

ИНДУКТИВНЫЙ И ДЕДУКТИВНЫЙ ПРОЕКТЫ

Предлагаемый формат ДР структурирован достаточно подробно, чтобы вам не надо было изобретать велосипед. Мы хотим, чтобы вы сосредоточились на содержании, а не на структуре.

Существуют два типа проектов: индуктивный и дедуктивный. Они весьма схожи между собой и могут рассматриваться как вариации на одну и ту же тему, в том смысле, что они содержат одни и те же части и весь вопрос лишь в том, в каком порядке эти части расставлены.

Индуктивная работа («бизнес-кейс») - работа «от частного к общему», в том смысле, что она развивается от конкретной проблемы в направлении широких обобщений. Лучший вариант индуктивной работы содержит результат, к которому могут обратиться работающие в бизнесе люди. Такого рода диссертация начинается с подробного описания некоторого события. То есть реальные детали ситуации, изложены последовательно, достаточно подробно, чтобы можно было выявить и проиллюстрировать концепции. За описанием следует введение и раздел, в котором описывается, как представленные данные были собраны. Затем следует раздел, в котором проводится обзор основных концепций из литературных источников с целью обоснования моделей, которые в дальнейшем будут применены к анализу. За анализом следует раздел выводов, где должны быть разъяснены различия между тем, что предписывают модели и литературные источники, и тем, как на самом деле обстоят дела в контексте отрасли/компания. В последнем разделе излагаются управленческие следствия, то есть рекомендации к действиям компаний в будущем. Рекомендованная структура индуктивной работы следующая: резюме, введение, представление данных, обзор источников, методология, исследование, выводы, управленческие следствия и ссылки.

Дедуктивная работа, напротив, развивается от «общего к частному», представляя собой подход «сверху вниз». Как правило, такая работа начинается с постановки некоторого вопроса и изучения того, как исследования/теория рассматривают данный вопрос. В дедуктивной работе формулируются гипотезы, и производится их проверка, причем модели, почерпнутые из обзора литературы, направляют анализ с точки зрения методов и необходимых данных. Слушатели ЕМВА часто используют существующие модели, модифицируют их посредством интеграции и синтеза, или разрабатывают свои модели. Так или иначе, используемая модель есть результат критического рассмотрения источников. За исследованием следует раздел с выводами и управленческими следствиями.

Структура типичной дедуктивной работы выглядит так: резюме, введение, обзор источников, методология, представление данных, исследование, выводы, управленческие следствия и ссылки. Следует заметить, что почти все работы включают элементы как дедукции, так и индукции.

НАУЧНОЕ РУКОВОДСТВО (Тьюторство)

Тьюторство играет важную роль в процессе работы над ДР. Тьюторы будут помогать вам советом, но они НЕ НЕСУТ ответственности за содержание ДР. Написание ДР - это ваша работа, и будете ли вы обращаться к тьютору за помощью или нет – это ваше решение.

Тьютор помогает вам в течение всего процесса, но из практических соображений, конечно, следует заранее планировать распределение работы по времени, и заранее договариваться о контактах (включая телефонные разговоры).

Ответственность за предварительное согласование времени и предмета разговора с тьюторами лежит на слушателях.

ОБЩАЯ ПРОЦЕДУРА

Шаг 1: Выбор партнера

Поскольку ДР рекомендуется писать парами, вам в первую очередь следует договориться с партнером о сотрудничестве, а также, о чем вы будете писать диссертацию, и, как вы это будете делать совместно. Школа практикует работу в парах, поскольку взаимодействие между студентами в процессе работы крайне благотворно сказывается на результате. Дополнительная практическая ценность состоит в том, что часть работы можно будет поделить между обоими партнерами.

В процессе выбора темы полезно поразмышлять над несколькими вариантами, а также обсудить возможность написания совместной работы с несколькими коллегами по группе. В конечном итоге, для того, чтобы два человека могли приступить к работе над совместным исследованием конкретной темы, требуется достигнуть консенсуса.

Шаг 2: Постановка задачи: развернутое описание темы

Вторым шагом в процессе написания ДР является описание темы. Тема может иметь отношение к одному или нескольким сферам, в которой или в которых вы хотели бы развиваться профессионально. Ее разработка должна представлять для вас интерес. Тема может проистекать из того, что интересно лично Вам или из проблем/задач, стоящих перед вашей компанией.

Выбранная проблема должна быть ограничена разумными рамками с учетом имеющегося у вас для написания ДР времени и с учетом ограничений по объему изложения. Опыт подсказывает, что узкая тема предпочтительнее широкой.

Тема ДР должна быть изложена в особом документе – «Постановка Задачи» – к определенному, указанному в расписании сроку, в стандартном для ДР формате, описанном ниже. Цель его написания – помочь вам самим понять, что и почему вы делаете. Документ «Постановка задачи» должен включать в себя следующее:

- Название темы.
- Причины личного интереса авторов к данной теме. Опыт авторов в данной области (нет, есть, насколько большой).
- Актуальность темы.
- Предполагаемые практические и научные области проекта, допущения, упрощения, ограничения.
- Цели, которые планируется решить в результате выполнения проекта (описать максимально конкретно и четко).
- Общая структура работы.
- Сведения, которые уже известны авторам о данной проблеме/задаче. Источники данных (откуда предполагается брать вторичные и первичные данные), известные примеры.
- Возможные модели, которые могут лечь в основу работы.
- Ожидаемый результат. Потенциальные управленческие следствия, как для авторов, так и для бизнеса вообще (личностный, микро- и макро уровни).
- Предполагаемая степень личного участия авторов, а также ожидаемые результаты личного и профессионального развития в ходе написания ДР.
- Этапы работы (планируемый подробный календарный план).

В соответствии с планом работы над ДР вам может быть предложено подготовить краткую презентацию постановки задачи или оппонировать защиту темы вашим коллегой по группе.

Ожидаемый объем предоставляемого материала около 5 страниц.

Шаг 3: Литературный обзор и методология практической части

Третий шаг процесса написания ДР – проведение обзора литературы и описание методологии практической части.

Важным инструментом на этой стадии является обзор основных концепций из литературы и моделей, рассмотренных на модулях. Мы призываем вас обсуждать и обмениваться идеями с коллегами по группе и другими компетентными специалистами. Но работа должна быть выполнена только вами и вашим партнером. Попытка плагиата при написании работы является основанием для вашего исключения из школы. Обратите внимание, что вам необходимо будет сделать ссылки на все использованные источники. Отсутствие соответствующих ссылок на первоисточники в случаях заимствования не авторского текста (цитирования) расценивается как плагиат. Чтобы выполнить качественное исследование с получением релевантных (значимых) результатов и выводов, требуется его тщательное планирование. Разумеется, обычные методы планирования проекта годятся для управления его логистикой и сроками. Но для получения валидных (достоверных) и надежных результатов требуется еще и аккуратный выбор исследовательских методов.

Как говорилось выше, узкая тема предпочтительнее широкой. Начните работу с повторного анализа темы, сформулированной в документе «Постановка

задачи». Установите допущения и организуйте работу так, чтобы стали понятными ответы на вопросы: ПОЧЕМУ именно эти допущения приняты, КАКИЕ риски это влечет и КАК справиться с этими рисками. В результате у вас должны получиться операционные (промежуточные) цели того, что вы собираетесь достичь в результате выполнения работы, а также ваши гипотезы. С учетом всего сказанного, вам следует обсудить то, КАКИЕ методы будут подходящими для реализации этих целей. Следует рассмотреть методы сбора данных (количественные и/или качественные), проанализировать плюсы и минусы использования различных методов, ответить на вопросы ПОЧЕМУ вы выбираете именно эти методы, и КАК преодолеть риски, связанные со снижением релевантности, сопряженные с выбором конкретного метода. Не забудьте уделить внимание важнейшему вопросу: КОГДА вы все это будете делать. Исследование обычно занимает больше времени, чем ожидалось, часто вследствие недостаточно тщательного планирования.

Вам необходимо подготовить и сдать документ – «Литературный обзор и методология практической части» – к указанному в расписании работы над ДР сроку. Объем этого документа примерно должен составлять примерно 15 страниц. Цель документа – получить структурированный план исследования. Заметим, что этот документ может затем составить значительную часть первых разделов окончательной версии ДР. Разумеется, в окончательном варианте документ может претерпеть изменения, дополнения или сокращения, но значительная часть работы уже будет проделана.

В соответствии с планом работы над ДР вам может быть предложено сделать короткую презентацию вашего плана исследования перед группой. Вас также могут попросить выступить в роли оппонента (оппонентов) презентаций других слушателей.

Шаг 4: Проведение исследования и представление предварительной версии диссертации

Четвертым шагом работы над ДР является собственно проведение запланированного исследования.

С учетом цели(ей) и метода(ов) исследования вам необходимо провести само исследование и описать результаты. На этой стадии обычно производится интервьюирование респондентов или выполнение иных полевых работ. Особого внимания и обсуждения заслуживает выбор методов анализа собранных данных с учетом необходимости обеспечить достоверность и надежность результатов.

Старайтесь документировать полученные результаты сразу, как только они появляются в процессе работы. Это станет большим подспорьем на пути к конечной версии диссертации. На этой стадии значение имеют вопросы: КАКОЙ, ПОЧЕМУ и КАК. Примеры применения таких вопросов:

- КАКУЮ конкретную методику вы избрали, исходя из запланированной стратегии?
- ПОЧЕМУ вы изменили свои планы и как это повлияет на результаты?
- КАК вы продвигались в ходе анализа?

В результате этой работы вы должны представить документ – «Предварительную версию ДР» – в срок, указанный в расписании работы над ДР, в стандартном формате ДР. Этот документ является предварительной

версией вашей окончательной ДР и должен быть представлен вашему тьютору для рассмотрения и последующего обсуждения с вами. Таким образом, тьютор получает возможность дать вам последние советы перед представлением окончательной версии. ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ, что советы тьютора на этой стадии никоим образом не указывают на будущую оценку окончательного варианта работы. Однако, замечания тьютора могут являться свидетельством того, что предварительная версия недостаточно хороша, чтобы быть представленной в день защиты, и, что вам необходимо внести в нее значительные коррективы. Модифицированная версия ДР также должна получить одобрение тьютора о соответствии критериям, необходимым для представления работы экзаменационной комиссии.

Шаг 5: Представление результатов исследования в виде окончательной версии диссертации

Пятым шагом работы над МТ является собственно представление результатов работы.

Ваша ДР в письменном виде должна быть представлена на рассмотрение в срок, указанный в расписании работы над ДР, с учетом требований к формату работы, изложенных ниже.

Помимо представления работы на рассмотрение в письменном виде, ДР должна быть успешно презентована и защищена в устной форме. Это подразумевает успешное изложение основных положений работы и ответы на вопросы экзаменационной комиссии и аудитории. Подробное описание того, как будет организован день защит ДР, будет направлено вам непосредственно перед днем защит.

ФОРМАТЫ И ПРАВИЛА

В процессе написания ДР Вам надлежит соблюсти указанные ниже формальные требования:

Формат текста:

- ДР по объему не должна превышать 25 страниц, но без учета титульного листа, аннотации, списка литературы и приложений. ДР, содержащие более 25 страниц, к защите не допускаются.
 - Текст должен иметь следующий формат: MS Word, размер листа А4, размер шрифта 12, шрифт Times New Roman, одинарный интервал между строками и поля в 2,5 см.
 - Титульный лист стандартный (рассылается координатором группы), на котором указывается ваше имя, название ДР, название программы в США в России, дату написания, имя вашего тьютора.
 - Страницы документа должны иметь сквозную нумерацию.
 - В списке литературы должны быть указаны все использованные источники.
-

- Все предоставляемые тьютору и факультету файлы (как промежуточные, так и окончательные) должны быть озаглавлены следующим образом: [Группа] [Фамилия 1] [Фамилия 2] [дата последней корректировки файла в формате уууу mm dd]

например, GMR9 Фамилия1 Фамилия2 2017 05 23

Файлы, озаглавленные иным способом, не рассматриваются. Обратите, пожалуйста, внимание также и на правильную РАССТАНОВКУ ПРОБЕЛОВ в наименовании файла.

Сроки:

Окончательный вариант работы должен быть представлен в электронном виде не позднее ДНЯ СДАЧИ ДР Директору по дипломному проектированию и координатору вашей группы. Пожалуйста, следите за соблюдением сроков. Вы можете считать себя допущенным к защите ДР, если вы не получили сообщения, свидетельствующего об обратном, до специально установленной даты подтверждения ДР.

Процедура защиты:

- Защита работ проходит обычно в один день с 9 до 16 часов. Точное расписание будет представлено дополнительно. Присутствие в течение всего дня обязательно для всех защищающихся в этот день.
- Через несколько дней после защиты вам будет сообщено о вашей оценке и о возможной необходимости ревизии диссертации для повторной аттестации.
- На защиту каждой ДР отводится около 50-и минут.
- На презентацию работы автору(ам) отводится не более 20 минут.
- После презентации экзаменаторы задают защищающимся дополнительные вопросы и комментируют работу. Возможность задать вопросы также получают и другие присутствующие. Общее время, отведенное для обсуждения работы составляет примерно 30 минут.
- В конце процедуры авторы получают слово для ответов на замечания и возражения.

Аттестация:

ДР оценивается по двум составляющим, имеющим равные веса:

1) Соблюдение сроков и качества выполнения работы к контрольным точкам. В ходе учебного процесса назначены 3 промежуточных контрольных точки. В этих точках будет оцениваться успеваемость по написанию ДР. Оценки на разных контрольных точках имеют следующие весовые коэффициенты: 1-ая точка – 20%, 2-ая точка – 40%, 3-я точка – 40%. Для получения доступа к защите суммарная оценка по всем контрольным точкам должна быть не менее 50-ти из 100 возможных.

2) Оценка ДР, получаемая на защите. На защите ДР будут оцениваться по следующим параметрам:

- Описание, постановка задачи и указание ограничений работы
- Обзор литературы по основным концепциям
- Понимание теоретических основ
- Аргументация, развитие и выбор системы отсчета или модели для анализа
- Описание методов
- Выбор и аргументация методов
- Представление данных
- Использование фактов, анализа и доказательств
- Использование выбранной системы отчета или модели в исследовании
- Сила умозаключений и практических следствий, а также их привязка к изначальным целям работы
- Качество ссылок на источники
- Ясность и изящество изложения

Защита также оценивается по 100-балльной шкале. При этом защита считается состоявшейся при получении слушателем оценки не ниже 50-ти баллов. На защите ДР может получить низкую оценку по причине того, что она не демонстрирует надлежащего применения и не опирается на концепции, модели и принципы, изученные вами на программе EMBA, или, если она представляет собой лишь переложение знаний, полученных на модулях.

ДР оценивается на основании присланной вами письменной работы, однако убедительная устная защита также принимается в расчет. Качество защиты может повлиять на общую оценку работы.

В случае получения положительной условной оценки с необходимостью ревизии, переработанная версия ДР должна быть направлена Директору по дипломному проектированию по электронной почте не позднее даты, указанной в расписании работы над ДР. Через несколько дней после этого вы узнаете свою оценку и информацию о том, получили ли вы проходной балл. В случае удовлетворительной оценки вы получите свой диплом MBA на церемонии выпуска.

Если вы получите неудовлетворительную оценку, вы вправе доработать вашу ДР в течение следующего академического года. Информация о датах и процедуре будет предоставлена заинтересованным лицам в случае необходимости. Это же положение относится и к тем, кто решил не представлять или не смог представить ДР на рассмотрение в указанные в расписании сроки.

ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА ПОЯСНИТЕЛЬНОЙ ЗАПИСКИ ДР

Резюме (1/2 страницы)

Резюме представляет собой краткое содержание ДР и не должно превышать объема 1/2 страницы. Оно должно одновременно излагать содержимое диссертации и побуждать читателя читать дальше. Резюме должно содержать следующие основные пункты:

- Вводная информация
- Общий замысел работы
- Что вы проделали в ходе выполнения работы
- Как вы это проделали
- Какие результаты получили
- К каким выводам пришли
- Каковы практические следствия

Введение

Эта часть работы предоставляет читателю информацию общего, контекстуального характера, так, чтобы стала понятна важность исследуемой вами проблемы. После этого обсуждается конкретная задача, которую вы намерены изучать в работе. Здесь вы очерчиваете границы работы, сужая их до разумного размера. Этот раздел – словно воронка, вершина которой – общее описание контекста, а нижняя, узкая часть – описание конкретной узкой области исследования. В частности, этот раздел должен включать в себя:

- Вводную информацию общего характера, привлекающую читателя
- Проблему/задачу, исследуемую в работе
- Цель работы
- Конкретные вопросы – что именно будет проделано в работе
- Общее описание структуры работы

Обзор источников

В этом разделе вы описываете то, что известно об исследуемой вами области, закладывая основу понимания исследуемой проблемы и анализа данных. Вы должны продемонстрировать, что разбираетесь в существующих знаниях по вашей теме и понимаете, как они могут вам помочь решить задачи вашей диссертации. Мы не требуем от вас становиться экспертами в этой области, но надеемся, что вы станете знающими и требовательными практиками.

Это означает, что ваши знания в исследуемой области должны простираться дальше того, о чем говорилось на модулях, и в то же время ожидается, что вы продемонстрируете критический подход к теории, изложенной в литературе.

В этом разделе от вас также потребуются:

- Описать основные теории и модели в области исследования
 - Произвести их критический разбор
 - Указать, какие модели и теории вы выбрали и почему. Вы вправе комбинировать и сочетать теории с целью развития вашей системы взглядов или модели. Сходным образом, укажите, какие теории и модели вы отвергли, и почему.
-

Использованная методология

Здесь вы описываете данные, используемые для проверки гипотезы, источники данных, переменные, которые вы планируете извлечь из данных, измерение переменных, их рабочие определения, и то, как вы собираетесь анализировать данные. Этот раздел может содержать следующие части:

Сбор данных

В этой части вы описываете подробности сбора данных. Следует описать конкретные техники, использованные вами (опросы, интервью или наблюдения).

Представление данных (в индуктивной диссертации этот раздел идет первым)

В этом разделе вы представляете данные, полученные посредством применения выбранных вами методов. Назначение этого раздела – в структурированной манере описать собранные данные. К примеру, если вы изучаете организационные изменения, вы должны описать процесс изменений в целом, кто был в него вовлечен, какие проблемы стояли, что сработало и т.д. Данные должны быть собраны при помощи методологии, которую вы в состоянии объяснить, а уместность ее применения – доказать. Сбор фактов без методологии является публицистикой, а это не удовлетворяет требованиям диссертации и ведет к ее провалу. Помните, что собранные вами данные должны отвечать на исследуемые вами вопросы.

Обработка данных

В этой части описываются методы, использованные для анализа данных. Описывается обработка данных, предварительный анализ, статистические тесты, компьютерные программы и прочая техническая информация. Обоснование выбора подходов к анализу должно быть четким.

К примеру, не следует предлагать вычислить коэффициент корреляции между такими переменными как пол и цвет волос. Достаточно будем сказать, что те или иные отношения будут протестированы вами при помощи дисперсионного анализа или корреляции; вам не нужно предоставлять информацию обо всех конкретных соотношениях, которые вы будете тестировать и всех коэффициентах, которые вы будете проверять. Главное, чтобы читатель был в состоянии увидеть, что вы знаете, когда какие статистические методы уместны, и как их интерпретировать с целью проверки ваших гипотез.

Анализ

В этом разделе вы анализируете собранные данные. Как правило, анализ проводится небольшими частями для того, чтобы увеличить понимание читателя, а также облегчить анализ вопросов. Это значит, что вы разбиваете исследуемую проблему на небольшие части при помощи теоретических концепций. Основой для разбиения данных и их анализа служат концепции, почерпнутые из обзора источников. То есть в этом разделе теория фигурирует в виде модели или системы координат, на которую вы опираетесь для сортировки и понимания данных с учетом заявленной цели работы. Важно, чтобы разделы работы были логически связаны, а аргументация развивалась последовательно.

Выводы

Опираясь на проведенный анализ, какого рода умозаключения вы можете сделать с точки зрения ответа на изначально поставленные исследовательские вопросы? Имеются ли ограничения применимости моделей? Какие дополнительные вопросы возникли? Не забудьте их обсудить. Справедливы ли выводы для всех организаций или только для данного конкретного случая?

Управленческие следствия

С учетом всего, что вы обнаружили касательно изученной проблемы, каковы практические следствия этого для руководителей? Другими словами, есть ли что-то такое, что руководителям стоит делать по-другому?

Ссылки

Ссылки указываются тогда, когда используемые вами идеи, факты, утверждения не принадлежат вам. Ссылки дают возможность проверить достоверность предоставляемой вами информации, а также указывают читателю, где можно получить дополнительную информацию.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗЛОЖЕНИЮ

Работая над ДР, пишите не для себя, а для читателя. Это значит, что необходимо одновременно заинтересовать читателя, и при этом излагать так, чтобы читатель с легкостью понимал все то, что вы хотите до него донести. Предположим, читатель не слишком знаком со сферой вашего интереса. Как показывает опыт, писатели зачастую сильно переоценивают знания читателей. Части работы должны быть логически связаны. Это значит, что через всю работу должна проходить единая «красная нить», посредством которой то, что представлено в одной части, связано с другими. Это предполагает наличие логических ссылок на соответствующие разделы в конце и начале каждой части. Высококачественная ДР обладает четкой структурой и кристально чистой аргументацией, так что читатель понимает, о чем вы говорите, и не теряет ход вашей мысли. Это означает важность логического обоснования каждого вашего хода.

ПРИМЕРЫ ТЕМ ДР СЛУШАТЕЛЕЙ ПРОШЛЫХ ВЫПУСКОВ

Нижеприведенный перечень содержит примеры подходов к формулированию тем диссертации. Вам предстоит сформулировать свою собственную тему, а этот список послужит Вам ориентиром.

- Усовершенствование системы учета в нефтеперерабатывающей компании.
 - Агентская теория в свете философии личного брендинга.
-

- Оценка влияния бренда на рыночные результаты поставщиков телекоммуникационного оборудования в России
 - Наличие товаров/услуг как фактор маркетинга и логистики
 - Назад в будущее. Диффузия корпоративной культуры при смене владельца.
 - Обратная вертикальная интеграция как стратегия дистрибьюторской компании.
 - Построение эффективной компании ИТ-услуг: анализ ресурсов интеллектуального капитала
 - Построение системы развития персонала через управление изменениями.
 - Совместный брендинг: мода или стандарт?
 - Разработка эффективной политики продвижения для компании ИТ-услуг.
 - Формирование лояльности потребителей на фармацевтическом рынке.
 - Стратегия маркетинга человеческих ресурсов на рынке ИТ-профессионалов.
 - Интеллектуальная стоимость в употреблении. Практические аспекты применения организационного знания как добавленной стоимости услуг B2B.
 - Управление запасами в пивоваренной отрасли.
 - Маркетинговая стратегия для сыра Jarlsberg в России. Влияние страны происхождения.
 - Организационное поведение и навыки высшего руководства.
 - Совместное пользование фотографиями в России: Быть или не быть?
 - Оптимизация процессов и процедур бухгалтерского учета компании.
 - Выход на международный рынок капитала.
 - Обновление стратегии лидерства ввиду новых рыночных вызовов. Стратегический сценарный анализ для «Мегафона».
 - Российские банки: ключевые факторы рисков.
 - Модернизация структуры продаж компании «Maxi-Group».
 - Консалтинг банкротств в России: стратегия компании.
 - Эффективная организационная культура в экспедиторской компании.
 - Значимость аспекта корпоративных культур при слияниях и поглощениях: случай с датской компанией в России.
 - Стоимость бренда: Как ее измерить?
-