

**ПРОГРАММА ПРАКТИКИ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ МАГИСТРАТУРЫ  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ИНВЕСТИЦИИ И КОНСАЛТИНГ»  
(набор 2024 года)**

*Волкова И.О., профессор Департамента  
стратегического и международного менеджмента  
Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ*

**Аннотация**

Практическая подготовка на образовательной программе «Стратегический менеджмент: инвестиции и консалтинг» ставит главной целью выполнения обучающимися определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью и направленных на формирование, закрепление, развитие практических навыков и компетенций по профилю образовательной программы. Участие в таких элементах практической подготовки, как «Курсовой проект» («Разработка стратегии трансформации бизнеса» для прикладной траектории «Стратегии развития бизнеса» и «Планирование и оценка инвестиционного проекта» для прикладной траектории «Управление инвестиционными проектами»), «Учебная практика» и «Подготовка выпускной квалификационной работы» способствует формированию, закреплению, развитию практических навыков и компетенций по профилю образовательной программы, в том числе определенных матрицей компетенций образовательной программы.

Программа практики включает в себя описание элементов учебного плана образовательной программы, организованных в форме практической подготовки и сгруппированных в модуле «Практика» учебного плана. При реализации программы необходимо следовать «Требованиям к подготовке курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

**Раздел 1. Общие сведения:**

Курс	Вид практики	Тип практики (ЭПП)	Признак 1 <sup>1</sup>	Признак 2 <sup>2</sup>	Объем в з.е. на 1 студ.	Объем в ак.ч. на 1 студ.	Период реализации
1	Проектная	Курсовой проект <sup>3</sup>	О	Ф	3	114	В течение учебного года, итоговый контроль: 4 модуль 1 курса

<sup>1</sup> Обязательный (О) – ЭПП обязателен для выполнения всеми студентами ОП.

Предмет по выбору (П/В) – студент имеет возможность выполнить одну или несколько строк из предложенного перечня элементов в модуле «Практика» учебного плана.

<sup>2</sup> Фиксированный (Ф) – ЭПП необходимо выполнить строго в текущем учебном году.

Свободный (С) – ЭПП можно выполнять в течении всего периода обучения до начала последнего модуля выпускного курса.

<sup>3</sup> «Разработка стратегии трансформации бизнеса» для прикладной траектории «Стратегии развития бизнеса» и «Планирование и оценка инвестиционного проекта» для прикладной траектории «Управление инвестиционными проектами»

2	Профессиональная	Производственная практика	О	Ф	6	228	С 11.01.2026 по 19.03.2026 года.
2	Проектная	Подготовка выпускной квалификационной работы (ВКР)	О	Ф	18	684	В течении учебного года, защита на ГИА в июне 2026 года

### Даты точек контроля для ЭПП:

Тип ЭПП	Точка контроля для подписания задания студенту	Точка контроля для предоставления промежуточного варианта текста/отчета	Точка контроля для предоставления итогового текста/отчета
Курсовой проект	10 февраля 2025 г.	10 апреля 2025 г.	10 июня 2025 г.
Учебная практика	11 января 2026 г.	26 февраля 2026 г.	19 марта 2026 г.
Подготовка ВКР	15 декабря 2025 г.	20 марта 2026 г.	14 мая 2026 г.

## Раздел 2. Описание содержания практики

### 2.1. Курсовой проект:

#### 2.1.1. Цели, задачи, пререквизиты

Курсовой проект выполняется с **целью** сбора, анализа и обобщения эмпирического материала, разработки оригинальных научных идей и предложений для проведения консультационного проекта для внешнего корпоративного заказчика, развития способностей и получения навыков самостоятельной научно-исследовательской и аналитической работы.

**Задачами** выполнения курсового проекта являются:

- выявление актуальных проблем и тенденций в области управления бизнесом и стратегических трансформаций бизнес-моделей компаний, оценки инвестиционных проектов;
- приобретение практических навыков в организации и проведении научно-исследовательской работы (планирование исследования, разработка исследовательского инструментария, проведение исследования, обработка и анализ результатов исследования, разработка практических решений поставленной задачи);
- сбор эмпирических материалов для последующего написания итогового отчета по выбранной теме проекта.

Для двух траекторий магистерской программы названия курсовых проектов отличаются, при этом сохраняются общие требования к целям, задачам, пререквизитам и критериям оценки. Для прикладной траектории «Стратегии развития бизнеса» курсовой проект носит название «Разработка стратегии трансформации бизнеса», для прикладной траектории «Управление инвестиционными проектами» - «Планирование и оценка инвестиционного проекта».

**Пререквизиты:** для успешного прохождения курсового проекта студенты должны освоить:

- дисциплины базовой части Рабочего учебного плана ОП «Стратегический менеджмент и консалтинг»: Методология исследований в менеджменте; Стратегическое мышление и стратегический анализ; Финансовый менеджмент: финансовый анализ и новые бизнес-модели».

### 2.1.2. Даты точек контроля:

№ п/п	Этап подготовки	Сроки исполнения
1	Старт работы по проекту	<b>10 февраля 2025 г.</b>
2	Изменение / уточнение темы курсового проекта	Не позднее, чем за один <b>календарный месяц</b> до установленного в приказе срока предоставления итогового варианта курсового проекта в учебный офис
3	Предоставление промежуточного варианта результата курсового проекта	<b>14 марта 2025 года</b>
4	Предъявление итогового варианта курсового проекта и аннотации Руководителю путем загрузки курсовой работы в систему «Антиплагиат» (в специальном модуле ЭИОС)	<b>10 июня 2025 года</b>
5	Защита курсового проекта	<b>В период сессии 4 модуля 2024 / 2025 учебного года</b>

### 2.1.3. Содержание, особенности освоения

Курсовой проект выполняется в соответствии с утверждённым учебным планом. Задание к проекту предоставляется внешней стороной (консалтинговой или индустриальной компанией).

Студенты распределяются по проектным группам по решению академического руководителя программы (академического наставника). Тема и содержание проектов распределяются по проектным группам решением академического руководителя (академического наставника). На каждую проектную группу выделяется научный руководитель из числа преподавателей ВШБ.

Индивидуальное руководство курсовым проектом выполняет научный руководитель проекта совместно с руководителем/куратором практики от организации, предоставившей проект.

Для прохождения курсового проекта студентами и их научным руководителем разрабатывается план работы с возможностью его последующей корректировки в ходе прохождения проекта.

В ходе курсового проекта студенты должны получить навыки сбора и анализа информации и эмпирических данных. В качестве источников информации могут выступать:

- базы статистических данных;
- публикации в периодических научных изданиях;
- публикаций в профессиональных изданиях;
- нормативно-правовые акты;

- внутренняя документация и отчетные данные организаций.

Курсовой проект подразумевает решение конкретной бизнес-задачи, поставленной внешним заказчиком. В таком случае, аналитическая составляющая проекта заключается в:

- проведении анализа внешней и внутренней среды организации;
- проведении анализа системы управления организацией и функциональной области, к которой относится поставленная задача;
- выявлении конкретных управленческих проблем, на решение которых направлен данный прикладной проект;
- разработке/доработке исследовательского инструментария в соответствии со спецификой темы
- сборе эмпирических данных и проведении исследования
- разработке управленческих решений (стратегий, планов, инициатив, инструментов, бизнес-процессов и т.п.)

Работа над курсовым проектом в проектной группе студентов под руководством научного руководителя курсового проекта со стороны ВШБ и при участии представителя заказчика независимо от типа полученного от заказчика задания состоит из следующих основных шагов:

#### ***1 шаг***

- Получение от представителя компании-заказчика задания для выполнения курсового консалтингового проекта (конкретной управленческой задачи, требующей решения);
- Уточнение/конкретизация (если требуется) совместно с руководителем курсового проекта и представителем компании-заказчика) формулировки задания.

#### ***2 шаг***

- Составление плана-графика работ по проекту (совместно с руководителем курсового проекта);
- Первичный сбор и анализ материалов о компании-заказчике и рынках, на которых она работает.

#### ***3 шаг***

- Выбор инструментальных средств для обработки информации и проведения анализа поставленной управленческой задачи;
- Согласование выбранных инструментов проведения анализа с руководителем курсового проекта, корректировка (в случае необходимости);
- Выбор и согласование инструментальных средств для проведения анализа необходимо провести именно до встречи с представителем компании-заказчика, так как в данном случае вы будете иметь понимание о необходимой вам для выполнения анализа информации.

#### ***4 шаг***

- Подготовка к встрече с представителем компании-заказчика, составление гайда интервью, чтобы максимально эффективно использовать возможность прямого общения с ее представителями для сбора информации. Необходимо детально

продумать, в какой информации члены проектной группы нуждаются, как ее получить. Не рекомендуется вставлять в гайд интервью вопросы, информацию по которым можно найти на ресурсах в свободном доступе (для экономии времени представителей компании);

- Согласование финальной версии гайда интервью с руководителем курсового проекта.

#### **5 шаг**

- Встреча с представителем компании-заказчика, проведение интервью;
- Анализ полученной информации и ее достаточности для выполнения курсового проекта.

#### **6 шаг**

- Проведение анализа с помощью согласованного с руководителем проекта инструментария (см. шаг 3) с использованием как первичных, так и вторичных источников информации.

#### **7 шаг**

- Идентификация одной или нескольких ключевых проблем;
- Декомпозиция проблем, обозначенных клиентом (разбиение на под-проблемы), выяснение корневых причин возникновения проблемы (root causes);
- Разработка предварительных подходов/гипотез решению корневых проблем.

#### **8 шаг**

- Разработка методологических подходов к решению выявленных проблем;
- Формирование организационно-управленческих решений, в том числе с учетом их социальной значимости;
- Оценка условий и последствий предлагаемых решений;
- Разработка плана реализации предлагаемых организационно-управленческих решений (implementation plan).

#### **9 шаг**

- Подготовка текстового варианта курсового проекта согласно рекомендуемой структуре. Изложение должно быть самостоятельным и исключать копирования используемых источников. При цитировании каждая цитата должна иметь ссылку на ее источник, оформленную в соответствии с требованиями;
- Согласование текстового варианта курсового проекта с руководителем курсового проекта.

#### **10 шаг**

- Подготовка финального текстового варианта курсового проекта (внесение требуемых корректировок после проверки руководителем курсового проекта (является обязательным), оформление работы согласно требованиям
- Подготовка презентации результатов работы над решением конкретной управленческой задачи (в MS Powerpoint) для ее защиты;

- Публичная защита результатов курсового проекта.

#### **2.1.4. Оценивание и отчетность**

Курсовой проект оценивается по 10-балльной шкале в соответствии со следующими общими критериями:

1. Корректность формулировки проблемы и ее соответствие профилю ОП;
2. Структура работы;
3. Логика изложения материала;
4. Терминологическая ясность понятийного аппарата;
5. Степень соответствия методов исследования цели и задачам работы;
6. Глубина анализа использованных в работе данных;
7. Корректность применения методов исследования;
8. Практическая значимость / научная новизна результатов работы;
9. Возможность дальнейших исследований по теме курсовой работы;
10. Оформление работы в соответствии с Особенности подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Уровень оценки должен соответствовать уровню выполнения работ и представленных в отчете материалов: собранных и обработанных аналитических материалов, их соответствия тематике курсового проекта, наличию элементов научной новизны и практической значимости, собранной и обработанной литературы.

Отличные оценки (8-10 баллов) выставляются при полном выполнении требований по курсовому проекту, в установленные сроки. При этом, оценки 9 и 10 выставляются в случае, если магистрант не только выполнил, но и превзошел или значительно превзошел (соответственно) требования к работе.

Хорошие оценки (6-7 баллов) выставляются при наличии отдельных недочетов и недоработок, выявлении неполноты или некомплектности представленных материалов.

Удовлетворительные оценки (4-5 баллов) выставляются при выявлении некомплектности, подачи некачественного материала, требующего существенной доработки, слабой степени его готовности.

Магистранты, получившие неудовлетворительную оценку (3 балла и ниже), расцениваются как не выполнившие программу практики по неуважительным причинам и не предоставившие отчетные материалы, могут быть отчислены из университета за академическую задолженность в порядке, предусмотренном Положением НИУ ВШЭ.

Результатирующая оценка за курсовой проект заносится в экзаменационную ведомость, приравнивается к оценкам (зачетам) по теоретическому обучению, учитывается при подведении итогов общей успеваемости магистранта.

Магистранты, не выполнившие программу практики по уважительной причине, направляются на практику повторно, в свободное от учебы время. Магистранты, не выполнившие программу практики без уважительной причины или получившие отрицательную оценку, могут быть отчислены как имеющие академическую задолженность в порядке, предусмотренном Положением НИУ ВШЭ.

В процессе прохождения курсового проекта обучающиеся могут использовать информационные технологии, в том числе средства автоматизации проектирования и разработки программного обеспечения, применяемые в профильной организации, Интернет - технологии и др.

Материально-техническое обеспечение курсового проекта отражается в договорах на проведение практической подготовки с отдельными организациями. Указанное материально-техническое обеспечение должно удовлетворять действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности при проведении работ.

В условиях ограничительных или иных мер выполнение курсового проекта происходит в дистанционном формате в соответствии с указаниями регулирующих органов НИУ ВШЭ и Российской Федерации.

## **2.2. Производственная практика:**

### **2.2.1. Цель, задачи, пререквизиты**

Учебная практика проводится с **целью** сбора, анализа и обобщения эмпирического материала, разработки оригинальных научных идей и предложений для проведения исследования в рамках подготовки ВКР, развития способностей и получения навыков самостоятельной научно-исследовательской и аналитической работы.

**Задачами** проведения практики являются:

- выявление актуальных научных проблем и тенденций в области управления бизнесом и стратегических трансформаций бизнес-моделей компаний;
- приобретение практических навыков в организации и проведении научно-исследовательской работы (планирование исследования, разработка исследовательского инструментария, проведение исследования, обработка и анализ результатов исследования);
- сбор эмпирических материалов для последующего написания ВКР по выбранной теме.

**Пререквизиты:** для успешного прохождения практики студенты должны освоить:

- дисциплины базовой части направления «Стратегическое мышление и стратегический анализ»; «Финансовый менеджмент: финансовый анализ и новые бизнес-модели»; «Стратегическое управление проектами», проектную практику «Курсовой проект».

### **2.2.2. Даты точек контроля практики:**

- подписание задания на практику студенту — не позднее 11 января 2026 года;
- предоставление промежуточного варианта отчета о практике руководителю от НИУ ВШЭ — не позднее 26 февраля 2026 года;
- предоставление итогового текста отчёта о практике — не позднее 19 марта 2026 года

### **2.2.3. Содержание и особенности освоения практики**

Учебная практика проводится для студентов 2 курса в соответствии с утверждённым учебным планом, преимущественно в сторонних организациях, консалтинговых компаниях, исследовательских центрах.

В качестве базы проведения учебной практики могут выступать хозяйственные структуры различных организационно-правовых форм (предприятия, организации, учреждения и их объединения), предпринимательские структуры и сети, а также организации, имеющие в своей структуре научно-исследовательские, проектные или аналитические подразделения, для которых актуальны постановка и решение информационных, управленческих задач в сфере управления бизнесом и стратегических трансформаций бизнес-моделей компаний.

Местом проведения практики также могут быть научные подразделения, лаборатории и временные творческие коллективы (рабочие группы проектов, научно-учебные группы) НИУ ВШЭ, обладающие необходимым кадровым и научным потенциалом.

Место прохождения практики может быть выбрано студентом самостоятельно (по согласованию с руководителем) или предложено подразделениями Высшей школы бизнеса (департаменты, Центр карьеры и др.).

Решение о предоставлении Высшей школой бизнеса мест прохождения практики определяется соответствующими регламентирующими документами и договорами,



заключёнными между НИУ ВШЭ и организацией (российской или зарубежной), принимающей студентов на учебную практику.

Разрешается прохождение практики по месту работы студента, если он работает в организации или подразделении, деятельность которых совпадает с профилем магистерской программы или спецификой темы его ВКР. В таком случае студент представляет в учебный офис письмо-согласие организации о предоставлении места для прохождения учебной практики с указанием сроков её проведения.

Форма проведения практики для студентов является дискретной, путём выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для её проведения.

Индивидуальное руководство практикой студента выполняет руководитель его ВКР совместно с руководителем/куратором практики от организации, в которой студент её проходит.

Для прохождения практики каждым студентом и его руководителем ВКР разрабатывается индивидуальное задание (план) с возможностью его последующей корректировки в ходе прохождения практики.

Индивидуальное задание на практику должно соответствовать её специфике, конкретным целям и задачам, в соответствии с настоящей Программой практики. Руководителем практики от организации разрабатывается рабочий график (план) проведения практики.

В ходе практики студенты должны получить навыки сбора и анализа информации и эмпирических данных. В качестве источников информации могут выступать:

- базы статистических данных;
- публикации в периодических научных изданиях;
- публикаций в профессиональных изданиях;
- нормативно-правовые акты;
- внутренняя документация и отчетные данные организаций.

Производственная практика также подразумевает сбор данных для ВКР, которые являются прикладными проектами. В таком случае аналитическая составляющая научно-исследовательской практики заключается в:

- проведении анализа внешней и внутренней среды организации;
- проведении анализа системы управления организацией;
- выявлении конкретных управленческих проблем, на решение которых может быть направлен прикладной проект;
- разработке/доработке исследовательского инструментария в соответствии со спецификой темы, целью и задачами ВКР;
- сборе эмпирических данных и проведении исследования.

Основные виды и последовательность практической работы студента в период практики представлены в таблице:

№ п/п	Виды практической работы студента	Содержание деятельности
----------	--------------------------------------	-------------------------

1	Ознакомление с объектом исследования (сбор объективной информации об организации, выявление управленческих, исследовательских проблем)	Изучение доступных публичных и внутренних документов, анализ статистических данных, обзор литературы Сбор качественной информации путем проведения экспертных интервью
2	Разработка /доработка исследовательского инструментария	Проведение пилотажа для апробации инструментов исследования в соответствии со спецификой темы, целью и задачами ВКР
3	Ознакомление с автоматизированными информационными системами, структурой данных	Подготовка базы объективных (отчетных) данных по теме исследования
4	Сбор дополнительных эмпирических данных	Проведение экспертных интервью, анкетирования и т.п.
5	Проведение первичного анализа собранных данных	Применение освоенных методов анализа количественной и качественной информации
6	Подготовка краткого отчета с результатами исследования и рекомендациями	Обобщение полученных результатов и разработка проекта рекомендаций для обсуждения с сотрудниками организации – места прохождения практики

### 2.3.4. Оценивание и отчётность учебной практики

По окончании практики студенты предоставляют:

- отчет о прохождении практики (объем не менее 20-25 стр.) с подписью студента, а также с подписью и оценкой научного руководителя ВКР;
- заверенный печатью отзыв из организации, где проводилась практика (с подписью руководителя/куратора практики со стороны организации), содержащий описание проделанной студентом работы и оценку ее качества по 10-бальной шкале.

Если практика студента проходила в научном подразделении, лаборатории или временном творческом коллективе (рабочей группе проекта, научно-учебной группе) НИУ ВШЭ, то отзыв о практике готовит руководитель такого подразделения/коллектива или выбранный в нем куратор практики. В этом случае печать на отзыве не ставится.

Отчет о прохождении научно-исследовательской практики должен содержать:

- характеристику и анализ основной деятельности организации – места прохождения практики (года её создания, сферы деятельности, организационной структуры, численности персонала и т.д.);
- описание службы (структурного подразделения, подразделений), в которой (с которыми) студент непосредственно работал в период практики (в том числе, на основании изучения документов, регламентирующих работу службы);
- перечисление задач, поставленных перед студентом руководителем практики со стороны НИУ ВШЭ и руководителем/куратором практики со стороны организации;
- описание проделанной работы в соответствии с индивидуальным заданием/планом практики.

При прохождении практики в научном подразделении, лаборатории или временном творческом коллективе (рабочей группе проекта, научно-учебной группе) НИУ ВШЭ отчет должен содержать:

- общую характеристику исследования, в рамках которого собирались эмпирические данные (цель, задачи, дизайн исследования, формирование выборки);
- перечисление задач, поставленных перед студентом руководителем/куратором практики;
- описание проделанной работы в соответствии с индивидуальным заданием практики.

В приложении к отчету о прохождении практики должны содержаться материалы эмпирической части ВКР: результаты проведенной исследовательской работы, готовые для включения в ВКР.

Отчет и отзыв о прохождении учебной практики должны быть загружены не позднее 20 марта 2026 г. в виде заархивированной папки, названием которой являются ФИО студента, и в которой содержатся следующие документы:

- файл с полным текстом отчета в MS Word;
- файл со сканом титульной страницы отчета с подписью студента, а также подписью и оценкой научного руководителя ВКР;
- файл со сканом отзыва из организации – места прохождения практики.

При невыполнении (без уважительной причины, подтвержденной документально) любого из указанных выше требований в установленные сроки учебная практика студента будет оцениваться как неудовлетворительная.

**Текущий (промежуточный) контроль** прохождения студентом практики осуществляется руководителем ВКР и руководителем/куратором со стороны организации – места прохождения практики.

За две недели до окончания практики студент (не позднее 27 февраля 2026 года), в рабочем порядке, направляет своему руководителю ВКР промежуточный вариант отчета о прохождении практики для получения рекомендаций по его содержательному наполнению и доработке.

Текст итогового отчета о прохождении практики оценивается руководителем ВКР по 10-балльной шкале на основе следующих критериев (*Опр*):

- отличные оценки (8-10 баллов) ставятся при полном выполнении требований по прохождению научно-исследовательской практики в установленные сроки, высокой степени готовности представленного отчета и материалов для включения в ВКР;
- хорошие оценки (6-7 баллов) ставятся при наличии отдельных недочетов и недоработок в представленном отчете и материалах для включения в ВКР;
- удовлетворительные оценки (4-5 баллов) ставятся при выявлении неполноты или некомплектности представленного отчета и материалов, недостаточно качественном их выполнении, требующем существенной доработки, слабой степени готовности материалов для включения в ВКР;
- неудовлетворительные оценки (0-3 балла) ставятся при выявлении некомплектности представленного отчета и материалов, некачественной их подготовке, отсутствии связи с темой, целью и задачами ВКР, отсутствии свидетельств разработки инструментария и сбора эмпирического материала во время прохождения учебной практики, а также в случае не сдачи отчета без уважительной причины, подтвержденной документально.

Результирующая оценка за прохождение практики заносится в экзаменационную ведомость, приравнивается к оценкам за теоретическое обучение и учитывается в рейтинговой системе оценки учебных результатов студента.

Студентам, не выполнившим программу практики по уважительной причине (подтвержденной документально), может быть продлен срок ее проведения по согласованию с учебным офисом ВШБ.

Студенты, не выполнившие программу практики без уважительной причины или получившие неудовлетворительную результирующую оценку, могут быть отчислены как имеющие академическую задолженность в порядке, предусмотренном соответствующим Положением НИУ ВШЭ.

### **2.3. Подготовка выпускной квалификационной работы (ВКР):**

#### **2.3.1. Цель, задачи, пререквизиты**

Целью написания и защиты ВКР является установление уровня подготовленности выпускника к выполнению профессиональных задач.

ВКР должна быть написана на основе тщательно проработанной научной, учебной или профессиональной литературы по изучаемой проблеме. ВКР должна отличаться критическим подходом к изучению литературных источников. Материал, привлекаемый из литературных источников, должен быть переработан, органически увязан с выбранной студентом темой. ВКР должна быть написана на основе тщательно обработанного эмпирического материала по изучаемой проблеме. ВКР должна демонстрировать умение студента использовать методы исследования, изученные в дисциплинах учебного плана. Привлекаемый эмпирический материал должен быть документирован (гайды интервью, скрипты, расчеты, видеоматериалы, проч.) и представлен в Приложении в ВКР.

Полученные в ВКР результаты должны обладать элементами научной новизны и практической значимостью. Совокупность полученных в такой работе результатов должна свидетельствовать о наличии у ее автора навыков аналитической, научно-исследовательской или научно-практической работы в избранной области профессиональной деятельности.

Основными форматами ВКР являются:

**Научно-исследовательский формат** - исследование, осуществляемое в целях получения новых знаний о структуре, свойствах и закономерностях функционирования изучаемого объекта (явления).

**Прикладной формат** – выявление и анализ прикладной проблемы, в результате чего предлагается решение/продукт, имеющее прикладной характер.

ВКР может основываться на обобщении результатов выполненных автором курсовых работ.

#### **2.3.2. Задачи и особенности выполнения ЭПП «Подготовка выпускной квалификационной работы»**

Основными задачами ЭПП являются:

- применение студентами современных методов научного или прикладного исследования;
- развитие навыков самостоятельной аналитической, научно-исследовательской и научно-практической работы;
- закрепление, систематизация и интеграция теоретических знаний и практических навыков по профилю ОП и направлению подготовки;

- подготовка студентов к практической деятельности в бизнесе на стратегическом уровне управления;
- оценка степени сформированности компетенций выпускника ОП, предусмотренных Паспортом ОП.

### **2.3.3. Содержание, особенности освоения**

Рекомендуемый минимальный объем ВКР (исключая список литературы и приложения) составляет 70 страниц или 95 тысяч знаков с пробелами.

Список использованной литературы - не менее 50 наименований, среди которых должны быть не менее 50-60% статей в академических журналах, в том числе, не менее 33% - в зарубежных (англоязычных) академических журналах.

Общая структура ВКР зависит от ее формата (научно-исследовательский или прикладной), но всегда включает титульный лист, подтверждение оригинальности ВКР, оглавление, краткое введение, основную часть (разделенную на главы), заключение, список литературы и приложения.

Для ВКР научно-исследовательского типа в основной части работы желательно ориентироваться на стандартную структуру исследовательской статьи в научном журнале, которая как правило включает:

- Развернутое введение (по-английски Introduction);
- Литературный обзор;
- Описание методологии исследования (Methodology);
- Полученные результаты (Results);
- Обсуждение полученных результатов и направления дальнейших исследований (Discussion).

Такая структура известна по своей аббревиатуре IMRD (иногда – IMRAD). После введения обычно следует также выделяемый в качестве отдельного раздела литературный обзор. Важнейшими функциями введения и литературного обзора являются формулирование проблемы исследования и исследовательского вопроса (вопросов) и обоснование актуальности проведения предлагаемого исследования. Эта актуальность определяется наличием лакун в существующих публикациях по теме, а также неспособностью существующих теорий объяснить наблюдаемые в практике феномены. Необходимо обратить внимание на формулирование исследовательского вопроса. Если исследовательский вопрос четко не сформулирован, то невозможно оценить ни применяемые автором методы, ни полученные результаты. В разделе методологии описывается и обосновывается дизайн исследования, используемый в дальнейшем методическом аппарате. Необходимо учитывать, что и исследовательские вопросы, и методы исследования могут быть разными: не всякое исследование, например, включает проверку гипотез. Возможным результатом исследования может быть напротив – их формулирование. Исследование может носить как количественный, так и качественный характер, быть как массовым, так и основанным на кейсах отдельных компаний. Но при этом важно, чтобы дизайн исследования соответствовал его целям и исследовательским вопросам.

Для ВКР прикладного типа структура основной части, как правило, включает:

- Описание проблемы менеджмента/организационного развития организации – базы практики, постановку и обоснование актуальности проекта развития управления в организации и определение его основных задач;

- Систематический обзор релевантной практики компаний в части решения сформулированной проблемы развития управления в организации соответствующих академических публикаций;
- Описание проведенного диагностического исследования организации;
- Описание выбора и обоснование дизайна проекта и используемого метода решения проблемы организации;
- Описание предлагаемого решения поставленной управленческой проблемы, формирования стратегий, структур управления, политик, регламентов и процедур.

Необходимо иметь в виду, что обоснование актуальности прикладной работы может существенно отличаться по своей логике от обоснования актуальности научно-исследовательской работы. Если в научно-исследовательской работе актуальность определяется недостаточностью имеющейся теоретической базы, то в прикладной работе - актуальность связана с влиянием успешного разрешения рассматриваемой управленческой проблемы или реализации намечаемого проекта на эффективность функционирования организации, достижение определенных экономических, финансовых, рыночных показателей. При этом наличие эффективных методических разработок и соответствующих публикаций не снижает, а напротив - повышает актуальность, поскольку свидетельствует о том, что задача не только отвечает требованиям практики, но и может быть решена. Разрабатываемые автором такой ВКР организационно-управленческие документы, описывающие стратегии, структуры управления, политики, регламенты и процедуры желательно выносить в приложения.

Независимо от типа ВКР особое внимание необходимо обращать на систематичность и качество литературного обзора: избегать случайного набора статей для анализа, не ограничиваться пересказом работ, а выявлять тенденции и тренды, учитывать временное и географическое распределение проведенных ранее исследований с тем, чтобы обеспечить релевантность выводов и предложений.

#### **2.3.4. Особенности подготовки и график ЭПП**

Особенности подготовки ЭПП «Подготовка выпускной квалификационной работы» регулируются «Правилами подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

ВКР является обязательным элементом образовательной программы, формой научно-исследовательской, проектной работы студента. Защита ВКР входит в обязательную часть ГИА. ВКР выполняется в форме магистерской диссертации в индивидуальном формате.

Результатом освоения ЭПП «Подготовка выпускной квалификационной работы» служит подготовка и защита ВКР.

ВКР может основываться на обобщении результатов, выполненных автором курсовых работ и содержать материалы, собранные им лично в период производственной практики. Использование материалов КР в процессе написания ВКР должно быть оформлено по правилам цитирования работ. При отсутствии ссылок на работы использование материалов КР приравнивается к некорректным заимствованиям и учитывается при проверке работы на плагиат.

График выполнения ЭПП «Подготовка выпускной квалификационной работы» согласовывается студентом с руководителем ЭПП «Подготовка выпускной

квалификационной работы», назначенным в приказе, и должен предусматривать следующие контрольные точки:

№ п/п	Этап подготовки	Сроки исполнения
1	Внесение заявок-предложений тем ВКР в ЭИОС НИУ ВШЭ	С 15 сентября 2025 по 10 октября 2025 года
2	Выбор темы из предложенного списка и предложение собственных тем потенциальному Руководителю	С 13 октября 2025 года по 07 ноября 2025 года
3	Закрепление тем и руководителей ВКР за студентами приказом	15 декабря 2025 года
4	Изменение / уточнение темы ВКР (с закреплением темы приказом директора Высшей школы бизнеса)	14 апреля 2026 года
8	Предъявление итогового варианта ВКР и аннотации Руководителю путем загрузки ВКР в систему «Антиплагиат» (в специальном модуле ЭИОС)	14 мая 2026 года до 18:00
9	Направление ВКР рецензенту	20 мая 2026 года
10	Предоставление Руководителем отзыва на ВКР	До 29 мая 2026 года
11	Получение рецензий на ВКР и их загрузка в электронный модуль для просмотра студентами	До 29 мая 2026 года
12	Защита ВКР	С 01 июня по 11 июня 2026 года

На этапе подготовки плана-проекта ВКР студент должен сформулировать актуальность, рабочую гипотезу/замысел работы, выделить проблему, на решение которой будет направлена работа, список основных источников для выполнения данной работы, программу эмпирического исследования, ожидаемый результат и предложить основную структуру работы.

График и формат представления промежуточных вариантов текста ВКР (отдельных глав и пунктов) с последующей корректировкой формируется по согласованию с научным руководителем.

Предзащита ВКР предполагает наличие рабочих версий таких содержательно-смысловых элементов работы как: тема, актуальность темы, проблема, цель, задачи, объект, предмет исследования, анализ литературы, методы исследования, дизайн эмпирического исследований, анализ данных в рамках исследования, научная новизна или практическая значимость и выводы. Предзащита осуществляется перед комиссией преподавателей и предполагает обратную связь.

Шаблоны рецензии и отзыва см. в Приложениях 3 и 4 соответственно.

### **2.3.5. Критерии оценивания и защита ЭПП**

ВКР оценивается по следующими критериям:

ВКР научно-исследовательского формата оценивается в соответствии со следующими общими критериями:

1. корректность формулировки проблемы и ее соответствие профилю ОП;
2. структура работы;
3. логика изложения материала;
4. терминологическая ясность понятийного аппарата;
5. степень соответствия методов исследования цели и задачам работы;
6. глубина анализа использованных в работе данных;
7. корректность применения методов исследования;
8. практическая значимость / научная новизна результатов работы;
9. возможность дальнейших исследований по теме ВКР;
10. оформление работы в соответствии с Особенности подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

ВКР прикладного формата оценивается в соответствии со следующими общими критериями:

1. корректность формулировки проблемы и ее соответствие профилю ОП,
2. актуальность проблемы для организации – базы практики;
3. системность обзора релевантной практики компаний;
4. глубина анализа бизнес-среды организации;
5. степень соответствия методики решения проблемы организации цели работы;
6. корректность использования методов решения проблемы;
7. уровень проработки практических выводов и рекомендаций;
8. предложения по имплементации и описание возможных эффектов от внедрения;
9. структура работы;
10. логика изложения материала;
11. оформление работы в соответствии с Особенности подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Защита ВКР реализуется в рамках ГИА и регламентируется «Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Итоговая оценка за магистерскую диссертацию выставляется комиссией по результатам защиты. При выставлении итоговой оценки комиссия по своему усмотрению принимает в расчет оценки, выставленные научным руководителем и рецензентом, а также указанные в их отзывах сильные и слабые стороны работы.



Студент, получивший неудовлетворительную оценку в рамках ГИА отчисляется из университета с правом восстановления в следующем уч. году.

#### **2.3.6. Ресурсы, используемые при реализации ЭПП**

В процессе прохождения ЭПП «Подготовка выпускной квалификационной работы» обучающиеся могут использовать информационные технологии, в том числе средства автоматизации проектирования и разработки программного обеспечения, применяемые в профильной организации, интернет - технологии и др.

Материально-техническое обеспечение ЭПП «Подготовка выпускной квалификационной работы» отражается в договорах на проведение практической подготовки с отдельными организациями. Указанное материально-техническое обеспечение должно удовлетворять действующим санитарным и противопожарным нормам, а также требованиям техники безопасности при проведении работ.

#### **2.3.7. Особенности выполнения заданий при реализации ЭПП**

В условиях ограничительных или иных мер выполнение ЭПП «Подготовка выпускной квалификационной работы» происходит в дистанционном формате в соответствии с указаниями регулирующих органов НИУ ВШЭ и Российской Федерации.

### **Раздел 3. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Практическая подготовка обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов организуется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

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

ОТЧЕТ  
ПО ПРОХОЖДЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ  
В КОМПАНИИ « \_\_\_\_\_ »

Тема магистерской диссертации:

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_»

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Стратегический менеджмент: инвестиции и консалтинг»

Выполнил студент \_\_\_\_ 2 курса  
группы \_\_\_\_\_

(Ф.И.О. полностью) (подпись)

Проверили:

\_\_\_\_\_  
(должность, ФИО руководителя от предприятия)

\_\_\_\_\_  
(оценка)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

МП

\_\_\_\_\_  
(дата)

\_\_\_\_\_  
(должность, ФИО научного руководителя)

\_\_\_\_\_  
(оценка)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата)

Москва 2024

**ОТЗЫВ**  
**с места прохождения производственной практики**

о работе студента \_\_\_\_\_ (Ф.И.О.)  
на тему:  
\_\_\_\_\_

В отзыве должны быть отражены:

- место прохождения практики (название компании, департамент/отдел);
- время прохождения практики;
- выполняемые студентом профессиональные задачи в соответствии с индивидуальным заданием;
- отношение студента к выполнению заданий, полученных в период практики;
- проявленные личные и профессиональные качества;
- полнота и качество реализованного исследования по месту прохождения практики по следующим критериям:

№ п/ п	Критерии оценки	Оценка (по 10- балльной шкале)
1.	Выполнение поставленных целей и задач	
2.	Актуальность темы исследования в соответствии со спецификой деятельности организации	
3.	Самостоятельность студента, умение находить недостающие данные	
4.	Глубина анализа, умение разобраться в затронутых проблемах	
5.	Умение эффективно выстраивать коммуникацию в рамках прохождения учебной практики	
6.	Способность применять теоретические знания на практике, строить выводы, давать рекомендации	
	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	

**Общий вывод:** качество практической работы (Ф И О) отвечает (полностью, в целом, не отвечает) эффективному решению поставленных задач.

Ф И О представителя организации

(Подпись)

МП

(Дата)

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

**Рецензия на Выпускную квалификационную работу – Магистерскую диссертацию**

Студента/ки 2 курса магистратуры, образовательной программы «Стратегический менеджмент: инвестиции и консалтинг» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

ФИО

На тему: «\_\_\_\_\_»

[illegible]

**Общий вывод:** Выпускная квалифицированная работа ФИО выполнена в соответствии с требованиями, предъявляемыми к магистерским диссертациям по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Работа может быть допущена к защите, и при должном уровне защиты заслуживает положительной оценки ( баллов).

Рецензент

Должность, место работы

ФНО

Дата

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования**

**«Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»**

Высшая школа бизнеса

**Отзыв руководителя на Выпускную квалификационную работу – Магистерскую диссертацию**

Студента/ки ФИО

2 курса магистратуры, образовательной программы «Маркетинг: цифровые технологии и маркетинговые коммуникации» Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ на тему:

« \_\_\_\_\_ »

№ п/п	Критерии оценивания	Комментарии по критериям
1	Качество обоснования актуальности темы ВКР, ее проблематизации и корректность формулировок объекта и предмета исследования.	
2	Соответствие цели, задач, исследовательских вопросов и/или гипотез заявленной тематике и полученным результатам.	
3	Научно-теоретический уровень ВКР, способность анализировать и обобщать публикации научного и научно-практического характера.	
4	Обоснованность и корректность выбора и применения методов для решения поставленных задач, проверки гипотез или исследовательских вопросов.	
5	Уровень анализа использованных в работе данных.	
6	Качество выводов, наличие элементов новизны в научном или прикладном аспектах.	
7	Качество рекомендаций или иных разработанных менеджеральных решений. Практическая значимость ВКР, возможность имплементации*	
8	Грамотность, логичность и структурированность изложения материала.	
9	Качество оформления работы	
	<b>ИТОГОВАЯ РЕКОМЕНДУЕМАЯ ОЦЕНКА</b>	

\*для ВКР проектного типа

Особые

комментарии:

---

---

---

**Общий вывод:** Выпускная квалификационная работа студента/ки ФИО соответствует требованиям к магистерским диссертациям по направлению Менеджмент, а ее автор заслуживает присуждения степени магистра менеджмента.

Научный руководитель

Научная степень, должность,

Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ

---

ФИО

дата