

**Пермский филиал федерального государственного автономного образовательного  
учреждения высшего образования  
"Национальный исследовательский университет  
"Высшая школа экономики"**

**Методические рекомендации по подготовке выпускной квалификационной работы  
студента образовательной программы магистратуры  
«УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА»**

**по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент**

**ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПУСКНЫМ КВАЛИФИКАЦИОННЫМ РАБОТАМ  
И ПОРЯДКУ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ, КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗАЩИТЫ  
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**

Для набора 2023 года

**УТВЕРЖДЕНА**  
Академическим советом основной образовательной программы  
«Управление развитием бизнеса»  
по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»  
«20» августа 2024 года, 8.2.2.4-15.9/02

Разработчики:	Зарипова Ю. О., преподаватель департамента менеджмента, академический руководитель программы магистратуры «Управление развитием бизнеса», наставник трека «SMART-маркетинг» Санникова Е.А., преподаватель департамента менеджмента, наставник трека «Управление проектами» Полосухина М.В., доцент департамента менеджмента НИУ ВШЭ – Пермь, наставник трека «HR-технологии и аналитика» Шестакова Е.Н., доцент департамента менеджмента, наставник трека «Менеджмент индустрии впечатлений»
---------------	---

Настоящие правила написания и оформления выпускных квалификационных работ студентов образовательной программы магистратуры «Управление развитием бизнеса» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (далее – Правила) устанавливают:

- минимальные требования к структуре, содержанию, объему оформлению выпускной квалификационной работы;
- требования к форматам выполнения выпускной квалификационной работы;
- сроки выполнения различных этапов работы над выпускной квалификационной работой;
- критерии оценки выпускной квалификационной работы;
- образцы и шаблоны оформления работ, заявлений и служебных записок и т.д.
- условия подготовки, оценивания, защиты и публикации выпускной квалификационной работы.

Современное высшее образование предполагает, что выпускник обладает научно-исследовательскими и аналитическими компетенциями. Выпускная квалификационная работа (далее — ВКР, магистерская работа) является важнейшей составной частью образовательного процесса. В рамках подготовки ВКР студент развивает компетенции, связанные со способностью самостоятельно вести исследовательскую деятельность, которая включает анализ проблем, постановку целей и задач, выделение объекта и предмета исследования, выбор способа и методов исследования, а также оценку качества представляемого научного текста.

Выпускная квалификационная работа, выполняемая в форме магистерской работы, согласно Положению о практической подготовке студентов основных образовательных программ высшего образования — программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», является обязательным элементом образовательной программы (ОП), формой научно-исследовательской работы студента, входит в обязательную часть государственной итоговой аттестации (ГИА).

Выпускная квалификационная работа представляет собой самостоятельное законченное исследование на заданную (выбранную) тему, написанное лично студентом под руководством руководителя, свидетельствующее о сформированности у выпускника предусмотренных компетенций, теоретических и практических знаний, умений и навыков, полученных при освоении образовательной программы.

## **1. Цель, задачи**

Выпускная квалификационная работа (далее — ВКР) является важнейшей составной частью образовательного процесса. В рамках подготовки ВКР студент развивает компетенции, связанные со способностью самостоятельно вести исследовательскую деятельность, которая включает анализ проблем, постановку целей и задач, выделение объекта и предмета исследования, выбор способа и методов исследования, а также оценку качества представляемого научного текста.

Подготовка и защита выпускной квалификационной работы является завершающим этапом освоения программы подготовки магистра. В соответствии с Порядком оформления курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в НИУ ВШЭ, для образовательных программ магистратуры устанавливаются две формы выпускной квалификационной работы: в форме магистерской диссертации или магистерского проекта.

Выпускная квалификационная работа может основываться на обобщении выполненных выпускником курсовых работ и содержать материалы, собранные выпускником в период производственной практики.

Цель работы — демонстрация уровня освоения студентом основных исследовательских компетенций, способности вести научную дискуссию и аргументированно защищать свою научную позицию.

Основными задачами выполнения и защиты выпускной квалификационной работы являются:

- углубление, систематизация и интеграция теоретических знаний и практических навыков по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»;

- развитие умения критически оценивать и обобщать теоретические положения;
- применение полученных знаний при решении прикладных задач по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент»;
- стимулирование навыков самостоятельной аналитической работы;
- овладение современными методами научного исследования;
- оценка готовности студентов к практической деятельности;
- презентация навыков публичной дискуссии и защиты научных идей, предложений и рекомендаций.

Защита ВКР является обязательной составляющей государственной итоговой аттестации выпускников НИУ ВШЭ в соответствии с образовательным стандартом высшего образования, установленным НИУ ВШЭ.

Написание ВКР базируется на ключевых дисциплинах выбранного студентом профессионального трека, а также семинарах наставника, семинарах по дисциплине «Управление развитием бизнеса» и дисциплинах по выбору.

Тематика ВКР определяется преподавателями или научными сотрудниками НИУ ВШЭ, область научных интересов которых взаимосвязана с направлением подготовки студентов. Предложение, выбор и согласование тем ВКР происходит в системе ЭИОС НИУ ВШЭ.

Защита выпускной квалификационной работы магистра (ВКР) проводится на заседании государственной экзаменационной комиссии по защите выпускных квалификационных работ.

## **2. Даты точек контроля**

### **2.1. Порядок подготовки ВКР магистра**

#### **2.1.1. Выбор темы ВКР магистра.**

2.1.1.1. Предложение тем ВКР и согласование выбора со стороны руководителя выполняется в соответствии с Порядком оформления курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в НИУ ВШЭ. Сроки выбора, согласования, основных этапов подготовки выпускной квалификационной работы представлены в Приложении 3. Срок выбора студентом выпускного курса темы ВКР осуществляется в соответствии с графиком подготовки ВКР, но не позднее 20 ноября текущего учебного года. Выбор темы осуществляется в системе ЭИОС НИУ ВШЭ. Заявления, образцы которых представлены в Приложении 2, заполняется в случае, когда студент превысил сроки выбора темы ВКР или в другом исключительном случае.

Изменение, в том числе уточнение темы ВКР возможно не позднее, чем за один календарный месяц до установленного в приказе срока представления итогового варианта ВКР.

Информация, содержащая предложение тем студентам, размещается в ЭИОС НИУ ВШЭ в период с 01 сентября до 10 октября текущего учебного года. С 10 октября текущего учебного года темы ВКР становятся доступны для выбора студентов в ЭИОС НИУ ВШЭ.

Студенты могут ознакомиться с заявкой-предложением и подать заявки на выбранные темы в период с 10 октября до 01 ноября текущего учебного года.

2.1.1.2. Для принятия решения о выборе или уточнении темы студент должен проконсультироваться с потенциальным руководителем. Консультации могут быть организованы с помощью электронной почты. При положительном исходе процесса согласования темы студент получает от руководителя подтверждение на руководство работой. Также подтверждение может быть зафиксировано в специальном модуле в ЭИОС НИУ ВШЭ либо по электронной почте, либо направлено в простой письменной форме, содержащей название темы на русском и на английском языке, фамилию имя студента, контакты руководителя (электронная почта), личную подпись, и передано в Учебный офис образовательной программы.

2.1.1.3. Приказ об утверждении тем ВКР и установлении срока предоставления итогового варианта ВКР издается не позднее 15 декабря текущего учебного года. Приказ готовит Учебный офис образовательной программы в соответствии с утвержденным в НИУ ВШЭ Альбомом унифицированных форм приказов по работе со студентами.

2.1.1.4. Изменение, в том числе уточнение, темы ВКР возможно не позднее, чем за один календарный месяц до установленного в приказе срока представления итогового варианта ВКР и

по процедурам, установленным образовательной программой. Изменение темы ВКР производится приказом.

2.1.1.5. Студент, не выбравший тему ВКР в установленный срок, считается имеющим академическую задолженность. Он обязан ликвидировать ее в порядке и в сроки, установленные локальными нормативными актами НИУ ВШЭ.

2.1.2. Этапы подготовки ВКР магистра.

2.1.1.1. Подготовка ВКР магистра предусматривает следующие этапы:

1) после утверждения темы и Руководителя ВКР в ИУПе студент получает от Руководителя задание на выполнение ЭПП с указанием графика и условий выполнения работ (Приложение 10).

2) подготовка проекта ВКР и предъявление руководителю в электронном виде посредством корпоративной электронной почты. Повторное представление проекта ВКР руководителю в электронном виде посредством корпоративной электронной почты (при не утверждении руководителем);

3) предъявление первого варианта ВКР (включая программу исследования) в электронном виде руководителю посредством корпоративной электронной почты;

4) доработка ВКР и предоставление итогового варианта ВКР (с результатами исследования) в электронном виде руководителю посредством корпоративной электронной почты;

5) сдача итогового варианта ВКР в электронном виде посредством загрузки работы в электронном несканированном виде в специальный модуль ЭИОС НИУ ВШЭ и проверка работы на плагиат системой «Антиплагиат»;

6) оценивание и подготовка отзыва на ВКР руководителем;

7) рецензирование ВКР;

8) защита ВКР.

2.1.1.2. Сроки выполнения конкретных этапов представлены в Приложении 4.

2.1.1.3. Подготовка проекта ВКР. В ходе подготовки проекта ВКР магистрант должен сформулировать рабочую гипотезу/ замысел работы, выделить проблему, на решение которой будет направлена ВКР, и предложить основную структуру ВКР. При выполнении ВКР группой студентов, разрабатывается один, общий для всех участников проект. Подготовка проекта ВКР руководителю в электронном виде посредством корпоративной электронной почты до 13 декабря соответствующего учебного года. При необходимости, студентом производится доработка проекта для повторного оценивания в срок до 20 декабря текущего учебного года.

2.1.1.4. Предоставление первого варианта ВКР. Текст первого варианта ВКР высылается посредством корпоративной электронной почты руководителю ВКР для замечаний; при необходимости в дальнейшем проводится корректировка текста. Срок предоставления первого варианта ВКР — не позднее 28 февраля текущего учебного года.

2.1.1.5. Доработка ВКР и предоставление итогового варианта ВКР руководителю. На этом этапе при необходимости производится корректировка ВКР магистрантом. По завершении этого этапа магистрант представляет итоговый вариант ВКР и аннотацию в электронном виде посредством корпоративной электронной почты руководителю ВКР для получения отзыва не позднее 01 мая соответствующего учебного года.

*Сдача итогового варианта ВКР.* В обязательном порядке не позднее 15 мая соответствующего учебного года студент загружает итоговый вариант ВКР в электронном несканированном виде в специальный модуль в ЭИОС НИУ ВШЭ, после чего работа направляется в систему «Антиплагиат» в соответствии с Регламентом организации проверки письменных учебных работ студентов на плагиат и размещения на корпоративном сайте (портале) Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» выпускных квалификационных работ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры. **Доля оригинального текста ВКР магистра должна составлять не менее 80%.** В случае выявления доказанного факта плагиата при подготовке ВКР студент может быть привлечен к дисциплинарной ответственности в порядке, установленном Порядком применения дисциплинарных взысканий при нарушениях академических норм в учебных работах в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики».

Предоставление окончательного варианта ВКР осуществляется исключительно

в электронном виде, бумажный вариант ВКР студентом не предоставляется.

При выполнении ВКР группой студентов загрузку в систему «Антиплагиат» осуществляет каждый из соавторов с указанием всех авторов работы на титульном листе. При этом при определении уровня заимствований следует провести дополнительно исключение текста работы соавтора. Данное действие выполняется в ручном режиме руководителем работы.

*Отзыв руководителя.* В течение семи календарных дней после получения итогового варианта ВКР руководитель составляет письменный отзыв, в котором всесторонне характеризует качество работы, положительные моменты, отмеченные ранее недостатки, не устраненные студентом. В отзыве руководитель отмечает ритмичность выполнения работы в соответствии с графиком, добросовестность студента при выполнении работы, определяет степень самостоятельности, творческого подхода, проявленные студентом в период написания ВКР, степень соответствия требованиям, предъявляемым к работам соответствующего уровня. Образец оформления отзыва руководителя и основные положения, которые должны быть в нем отражены, представлены в Приложении 5. Готовый, подписанный и отсканированный отзыв руководитель загружает в личном кабинете в ЭИОС НИУ ВШЭ в модуле «ВКР/КР». Бумажный вариант отзыва предоставляется в учебный офис.

2.1.1.6. *Рецензирование ВКР.* Оценивание ВКР рецензентом. Менеджер программы информирует руководителя ВКР и рецензента о необходимости ознакомиться в личном кабинете в ЭИОС НИУ ВШЭ в модуле «ВКР/КР» с ВКР, предоставленными студентами в установленный образовательной программой срок, а также о сроках предоставления отзыва/рецензии.

Рецензент назначается из числа лиц, не являющихся работниками кафедры/департамента, либо факультета, либо университета. Также рецензентами могут выступать представители иных образовательных или иных организаций из профессиональной сферы, соответствующей теме ВКР. Рецензент обязан провести квалифицированный анализ основных положений рецензируемой ВКР, наличия собственной точки зрения/проектного решения магистранта, умения магистранта пользоваться методами научного исследования/проектирования, степени обоснованности выводов и рекомендаций, представленных магистрантом/целесообразности продуктов, решений, их новизны и практической значимости. Наряду с положительными сторонами работы отмечаются недостатки, в частности указываются отступления от логичности и грамотности изложения материала, выявляются фактические ошибки. В заключение рецензент излагает свою точку зрения об общем уровне ВКР магистранта и оценивает ее. Рецензия на ВКР оформляется в соответствии с Приложением 6, подпись рецензента заверяется в отделе кадров организации, которую он представляет.

Копия письменного отзыва рецензента должна быть отправлена студенту по электронной корпоративной почте не позднее, чем за **шесть календарных дней** до защиты ВКР магистранта.

2.1.1.7. *Защита ВКР.* Порядок и процедура защиты ВКР магистранта определены Приложением 1к Положению об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования — программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

2.1.1.8. Оценка за ВКР выставляется ГЭК по итогам защиты, при этом оценки руководителя и рецензента носят рекомендательный характер. Критерии оценивания ВКР приведены в п. 5.

2.1.1.9. Итоговая оценка по результатам защиты ВКР студента по пятибалльной и десятибалльной системам оценивания вносится в протокол заседания ГЭК.

2.1.1.10. При выполнении групповой ВКР оценка каждого студента может быть дифференцирована как на этапе подготовки отзыва руководителя, так и на этапе итоговой защиты ГЭК.

2.1.1.11. Студент имеет право на апелляцию по результатам государственных аттестационных испытаний. Порядок подачи и рассмотрения апелляций представлены в Приложении 2 к Положению об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования — программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

### 3. Содержание

#### 3.1. Общие положения

3.1.1. *ВКР магистра* представляет собой работу научной направленности, выполняемую магистрантом самостоятельно под руководством руководителя на завершающей стадии обучения по основной образовательной программе подготовки магистра на втором курсе. ВКР является обязательным элементом образовательной программы магистратуры «Управление развитием бизнеса», формой научно-исследовательской, проектной работы студента; защита ВКР входит в обязательную часть государственной итоговой аттестации.

ВКР магистра должна содержать совокупность результатов и научных положений, выдвигаемых автором для защиты, свидетельствовать о способности автора самостоятельно вести научный поиск, используя теоретические знания и практические навыки, видеть профессиональные проблемы, уметь формулировать задачи исследования и методы их решения. Содержание работы могут составлять результаты теоретических исследований, разработка новых методологических подходов к решению научных проблем, а также решение задач прикладного характера.

3.1.2. ВКР магистра может быть выполнена как **индивидуально, так и группой студентов** (до 3 человек) по материалам, собранным самостоятельно в ходе кабинетных и полевых исследований за период научно-исследовательской практики. Требования к написанию, оформлению и защите ВКР магистра, выполняемой в составе группы, соответствуют общим требованиям к написанию, оформлению и защите ВКР магистра, если иное не указано в соответствующих пунктах настоящих правил.

3.1.3. ВКР магистра может быть выполнена как на русском, так и на английском языке. Требования к написанию, оформлению и защите ВКР магистра на английском языке соответствуют общим требованиям к написанию, оформлению и защите ВКР магистра, если иное не указано в соответствующих пунктах настоящих правил.

3.1.4. Основными **форматами ВКР** магистра являются:

**Академический формат** — исследование, осуществляемое в целях получения новых знаний о структуре, свойствах и закономерностях изучаемого объекта (явления). Мотивом написания работы академического формата является стремление обнаружить и заполнить пробелы («разрывы») в существующих научных знаниях. Направление работы этого формата задается исследовательскими вопросами и гипотезами, которые формулируются на основе изученных теорий. Такой формат предполагает проведение исследования с использованием определенной методологии и методов, привносящих элементы научной новизны в соответствующую область менеджмента как научной дисциплины.

**Проектно-исследовательский формат** — разработка прикладной проблемы, в результате чего создается некоторый продукт (проектное решение). Мотивом написания проектно-исследовательской работы может быть стремление найти и реализовать наилучшее или оптимальное востребованное решение исследуемой проблемы. Такой формат предполагает разработку целостного или частичного проекта мероприятий, методических рекомендаций, методик или инструментария для различных областей менеджмента с целью их совершенствования или внедрения соответствующих инноваций. Для проектного решения следует отобрать наилучшую (оцененную на основе управленческих критериев) альтернативу, безальтернативные решения в данном формате работы недопустимы.

**Проектное портфолио** — системно разработанная, целостная, объединенная общим тематическим направлением в рамках менеджмента коллекция артефактов, доказывающих основные компетенции студента. В формате портфолио студент имеет право сам определить, какие артефакты подтверждают наличие у него соответствующих компетенций программы. Центральным артефактом портфолио является акт внедрения (справка о внедрении), выданная партнером, входящим в список партнеров, указанных на сайте магистерской программы. справка о внедрении подтверждает, что предложенные автором решения были фактически реализованы на практике. Если проекты, включенные в портфолио, выполнены в соавторстве, к нему должно прилагаться разъяснение о том, какую роль играл студент в реализации того или иного проекта.

К каждому элементу портфолио студентом должна быть представлена независимая рецензия с оценкой качества того или иного артефакта.

**ВКР в формате стартап-проекта.** Данный формат является разновидностью проектно-исследовательского формата. Результатом является стартап-проект, представляющий собой либо уже запущенный и действующий бизнес с короткой операционной историей, либо комплексный проект организации и развития нового бизнеса, который основан на оригинальной бизнес-идее и направлен на создание нового продукта, технологии или услуги (продуктовой инновации), обладающий потенциалом или перспективами коммерциализации и масштабирования, разработанный и реализуемый в условиях неопределенности в конкурентной среде.

Выбор формата работы должен быть согласован с руководителем ВКР и академическим наставником траектории в ходе семинара наставника магистерской программы на этапе подготовки проекта магистерской диссертации (п. 4.3.1. настоящих Правил). Студент и руководитель ВКР могут выбрать академический формат работы, проектный формат, ВКР в формате проектного портфолио или стартап-проекта.

3.1.5. Хранение работ осуществляется в ЭИОС НИУ ВШЭ.

## **3.2. Требования к содержанию, структуре и объему работы**

3.2.1. Требования к содержанию и структуре ВКР магистра.

3.2.2.1. ВКР магистра состоит из аннотации, введения, основной части и заключения.

3.2.2.2. Аннотация представляет собой краткое изложение ВКР магистра объемом 100-150 слов. Аннотация представляется на русском и английском (abstract) языках и размещается после оглавления перед введением как самостоятельная часть.

3.2.2.3. Введение ВКР магистра отражает актуальность и логику проведенного исследования через систему целеполагания, и позволяет оценить степень проработанности темы. Введение является самостоятельной частью работы, которая ни в содержании, ни в тексте не обозначается цифрами.

Во введении необходимо отразить следующие пункты:

- обоснование выбора темы, ее актуальность;
- характеристику степени разработанности темы в отечественной и мировой науке;
- формулировку проблемы исследования;
- основную цель и задачи работы;
- объект и предмет магистерской диссертации;
- научную новизну исследования;
- методы исследования;
- характеристику практической значимости исследования;
- структуру работы.

Содержание вышеприведенных пунктов кратко охарактеризовано в Приложении 1.

3.2.2.4. В основной части ВКР магистра должно быть полно и систематизировано изложено состояние вопроса, которому посвящена данная работа. Основная часть работы состоит, как минимум, из двух глав, каждая из которых подразделяется на параграфы в зависимости от темы работы и ее целей. В работе обязательно должны присутствовать следующие главы либо параграфы: обзор литературы, методология исследования и описание основных источников данных, описание основных результатов исследования.

3.2.2.5. Для различных форматов ВКР магистра возможна различная структура основной части работы. Для работы академического формата рекомендуется следующая структура (Таблица 1):

## Структура, объем и содержание основной части ВКР магистра академического формата

Раздел основной части работы	Основное содержание	Рекомендуемый объем
Обзор литературы и теоретические основания работы	Существующие разработки и теории по данной проблеме и направления их развития, «пробел» в имеющихся знаниях и потенциальные области научной новизны. Необходимо определить работы, которые стали основой для исследования именно этого вопроса; определить область вопроса, которая еще не решена или решена не полностью, но требует решения; определить основные концепции (термины, теории), которые необходимы для решения вопроса.	10-15 страниц
Методология и дизайн исследования	Постановка исследовательского вопроса, описание общего подхода к его решению, характеристика используемых методов исследования, обоснование их отбора и последовательности применения во взаимосвязи с задачами исследования, характеристика типов и источников данных, способов их сбора и обработки. Характеристика объекта исследования, особенностей его функционирования, связанных с исследовательским вопросом.	10-25 страниц
Анализ основных результатов исследования	Описание и интерпретация полученных результатов, основные выводы, определение прикладных направлений их использования, описание ограничений исследования.	10-30 страниц

К работам академического формата предъявляется обязательное требование решения проблемы в ходе самостоятельного исследования. При этом магистрант должен продемонстрировать обоснование отбора стандартных методик, их адаптации к задачам конкретного исследования или разработать собственную оригинальную методику, а также проявить навыки обработки данных и достаточно глубокой научной интерпретации результатов.

Рекомендуется получение ответов на следующие вопросы:

- Какие важные эффекты, доказательства обнаружены в ходе исследования?
- Какие варианты интерпретации этих результатов наиболее важно отметить?
- С работами каких авторов эти результаты согласуются, с какими вступают в противоречие?
- В чем автор видит ценность сделанных выводов, в чем их основной вклад (в создание новых знаний, в практической деятельности и т.д.)? Каким автор видит продолжение исследования?

По результатам проведенного исследования формулируются пункты научной новизны, более подробное описание которой представлено в п. 3.3.

3.2.2.6. При выборе проектно-исследовательского формата в работе должна обязательно присутствовать проектная часть, содержащая развернутое обоснование разработанных проектных решений, пути и этапы внедрения данного проекта и, по возможности, результаты внедрения проекта (или оценку предполагаемого эффекта от его внедрения) (таблица 2).

Структура, объем и содержание основной части ВКР магистра  
проектно-исследовательского формата

Раздел основной части работы	Основное содержание	Рекомендуемый объем
Теоретические основания работы	Существующие разработки и теории по данной проблеме и направления их развития; работы, которые стали основой для исследования данного вопроса; основные концепции (термины, теории, модели, методики), которые необходимы для решения вопроса.	10-30 страниц
Аналитический раздел работы	Характеристика объекта исследования, анализ изучаемой проблемы, обоснование причин и предпосылок, которые вынуждают автора проводить анализ и разрабатывать мероприятия по его совершенствованию. Программа исследования, описывающая методы сбора и обработки фактических данных, обозначающая основные процедуры и ограничения. Результаты исследования в контексте решаемой задачи — в виде аналитических выкладок; расчетов отдельных показателей, используемых в качестве характеристик объекта.	10-30 страниц
Проектный раздел работы	Комплекс управленческих мероприятий по разрешению выявленной проблемы; оценка стоимости реализации мероприятий и подход к оценке и прогнозированию эффекта либо, в случае реализации проекта, оценку его эффективности.	10-30 страниц

К работам проектно-исследовательского формата предъявляется обязательное требование комплексности, законченности и конкретности проектных решений. Работа не должна ограничиваться общими рекомендациями или генеральными направлениями развития. Все предложения и рекомендации должны быть доведены до стадии разработки, обеспечивающей внедрение и носить конкретный характер. Важно показать, как предложенные мероприятия отразятся на общих показателях деятельности предприятия, учреждения, организации.

3.2.2.8. Структура ВКР в формате проектного портфолио. Требования по содержанию и структуре проектного портфолио не задаются жестко и в большей степени обуславливаются форматами документов и артефактов, представленных в портфолио. Проектное портфолио выполняется в форме веб-сайта и сопроводительной записки. Обязательным центральным элементом проектного портфолио является акт или справка о внедрении, выданная одним из партнеров магистерской программы, входящим в список партнеров, указанных на корпоративном сайте (портале) НИУ ВШЭ на странице образовательной программы. Кроме того, в структуру портфолио могут входить:

- тексты технического задания на проведение работ;
- тексты статей, опубликованных в международных реферируемых изданиях;
- алгоритмы, разработанные для проектных решений;

- медиа-материалы, подготовленные для реализации проектных решений;
- базы данных, собранные для проведения исследований, реализации рекламных кампаний и пр.;
- другие артефакты, содержательно связанные с темой ВКР магистра.

### 3.2.2.9. Структура ВКР в формате стартап-проекта.

Основная часть ВКР в формате стартап-проекта состоит из трех частей:

1) Теоретическая часть предполагает аналогичные требования, как и для проектно-исследовательского формата ВКР;

2) Анализ рынка и бизнес-модель стартап-проекта:

- описание бизнес-идеи и предпосылок ее появления; – описание продукта (технологии или услуги). Приводится информация о продукте (технологии или услуге), которая будет получена по результатам реализации стартап-проекта; целесообразно указать наименование продукта (технологии или услуги); назначение и сферу применения; основную характеристику; конкурентоспособность; инновационность продукта (технологии или услуги); наличие или необходимость получения документов разрешительного характера, в том числе лицензий; степень готовности к производству и/или реализации; наличие сертификата качества (при его наличии); экологическую безопасность; условия поставки и упаковки (при наличии); гарантийное и сервисное обслуживание (при наличии); утилизацию отходов (при наличии). Оптимальным будет включение в приложение к бизнес-плану фотографий, рисунков, чертежей, макетов, эскизов, схем, натурального образца и других форм отражения, которые предоставляют предметное представление о продукте (технологии или услуге);

- описание и обоснование выбора методологии разработки стартап-проекта, программа исследования;

- общая характеристика стартап-проекта и сферы деятельности (основная бизнес-идея стартап-проекта, общие исходные данные и условия реализации; сфера деятельности; потенциальная оценка рынка сбыта; общее описание потребителей нового продукта (технологии или услуги); оценка конкурентов и конкурентной среды; динамика развития, характеристика рыночных и отраслевых позиций бизнеса (в перспективе двух - пяти лет);

- маркетинговый анализ, стратегия и сбыт продукта (технологии или услуги). В данный подраздел входят маркетинговые исследования; описание рынка и перспективы его развития; анализ и описание конкурентов; субститутов; сильные и слабые стороны субъекта хозяйствования; сегментация потребителей продукции; требования потребителей к продукции и возможности субъекта хозяйствования по их соблюдению; модель монетизации, MVP (минимально жизнеспособный продукт); SWOT-анализ, стратегия продвижения продукта (технологии или услуги);

- разработка и обоснование бизнес-модели стартап-проекта.

3) Детализированный бизнес-план стартап-проекта:

- производственный план (в этом разделе приводятся общие сведения о стартап-проекте, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство. Здесь описываются существующие и предполагаемые процедуры и средства, необходимые для выпускаемой технологии, продукции или предоставляемых услуг. Примерная структура данной части: географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций; технологии производства; объем производства; кадровое обеспечение; экологичность производства и безопасность работающих; заработная плата и другие расходы на персонал; потребность в площадях; затраты на сырье и материалы; текущие затраты на производство; переменные издержки; постоянные издержки и др.);

- организационный план (структура: организационно-правовая форма собственности стартап-проекта; организационная структура (описание команды стартап-проекта, распределение

обязанностей, описание среды и стиля управления стартап-проектом); сведения о партнерах; календарный график работ стартап-проекта; описание внешней среды стартап-проекта; расчет потребности в финансировании (смета затрат на стартап-проект); определение источника и условий финансирования стартап-проекта);

- финансовый план (комплексная финансовая модель стартап-проекта, в том числе метрики воронки продаж и маржинальная юнит-экономика; план доходов и расходов с учетом планов продаж и ценовой политики, разработка сбалансированного плана денежных потоков с учетом OPEX (операционные затраты), CAPEX (капитальные затраты) и привлечения финансовых источников; расчет зоны устойчивого роста компании, расчет потребности в оборотном капитале, сформированный прогнозный баланс, расчет потребности в финансировании);

- направленность, эффективность и конкурентоспособность стартап-проекта (указанный раздел должен раскрывать оценку проекта, его эффективность и направленность; оценку по методу DCF; инвестиционные показатели окупаемости стартап-проекта; прогнозируемые показатели эффективности стартап-проекта);

- риски и гарантии (описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств. Анализ чувствительности проекта к внешним факторам и рискам (сформирована матрица рисков, разработан сценарий стартап-проекта).

3.2.2.10. В заключении ВКР магистра отражаются следующие аспекты:

- актуальность изучения проблемы в целом или ее отдельных аспектов;
- перспективность использованного подхода;
- научная новизна работы;
- целесообразность применения тех или иных методов и методик;
- сжатая формулировка основных выводов, полученных в результате проведения

исследования;

- основные направления развития объекта, ключевые элементы рекомендаций.

3.2.2.11. Список литературы располагается после заключения. На каждый источник из списка литературы обязательно должна быть ссылка в тексте. Количество использованных источников свидетельствует о глубине проработанности поставленной проблемы. Список литературы должен состоять не менее чем из 40 наименований монографических работ, научных статей (нормативные акты не являются ни монографическими работами, ни научными статьями). В ВКР магистра обязательно использование иностранных источников.

3.2.2.12. Приложения располагают после списка литературы. Их цель — предотвращение излишней нагрузки текста различными аналитическими, расчетными, статистическими материалами, которые не содержат основную информацию. Каждое приложение начинается с новой страницы и имеет заголовок.

3.2.2.13. Рекомендуемый объем ВКР магистра — не менее 45 страниц печатного текста без списка литературы и приложений (для работ на русском языке), не менее 30 страниц печатного текста без списка литературы и приложений (на английском языке). Оформление работы должно соответствовать требованиям, изложенным в соответствующих разделах настоящих Правил.

3.2.2. Научная новизна ВКР магистра.

Новизна научных положений является обязательным требованием, предъявляемым к ВКР магистров, выполненным в академическом формате. Научные положения могут представлять собой законы, закономерности, зависимости, свойства, явления, методы исследований, новые технологии и методы обоснования их параметров и др. В научных положениях может быть все новым, частично новым, а также может содержаться лишь новая совокупность известных положений.

К элементам новизны, которые могут быть представлены в ВКР магистров, относятся следующие пункты:

- новый объект исследования (задача, поставленная в исследовании, рассматривается впервые);
- новая постановка известных проблем или задач (например, снятие допущений, принятие

новых условий);

- новый метод решения;
- новое применение известного решения или метода;
- новые следствия из известной теории в новых условиях;
- новые результаты эксперимента;
- новые или усовершенствованные критерии, показатели и их обоснование;
- разработка оригинальных математических моделей процессов и явлений.

Главный принцип формулирования научной новизны — не декларировать о внесении чего-то нового (классификации, принципов, тенденций и т.д.), а показать, что нового внесено в классификацию, какие новые принципы и тенденции выявлены и т.д.

3.2.3. Особенности выполнения выпускной квалификационной работы, выполненной на английском языке.

ВКР выполняется на русском или английском языке по согласованию с руководителем, которое закрепляется подписью руководителя на заявлении студента с указанием языка.

Отзыв руководителя на англоязычную ВКР может выполняться на русском или английском языке.

ВКР, выполненная на английском языке, может быть защищена как на русском, так и на английском языке. Слайды презентации для защиты могут быть выполнены на любом из указанных языков. Подготовка и оценивание ВКР на английском языке не имеют специфических особенностей.

3.2.4. Основные методические рекомендации для организации процесса написания ВКР магистра.

Начало выполнения ВКР магистра связано с процессом подбора литературы, который целесообразно начинать с изучения работ, близких к выбранной тематике ВКР. При выполнении ВКР магистра рекомендуется использование электронных ресурсов НИУ ВШЭ<sup>1</sup> и библиотечных сервисы для хранения, аннотирования и корректного цитирования используемых в работе источников.

Использование вторичных данных должно быть в обязательном порядке подкреплено соответствующими ссылками на базы данных либо исследования, важно уделять внимание качеству используемых данных и репутации исследовательской компании. Возможные источники вторичных данных:

- материалы из официальных источников — например, данные Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru/>;
- материалы платформ-агрегаторов данных;
- материалы международных статистических порталов;
- материалы специализированных исследовательских компаний — например, <http://www.gfk.com/ru/>, <http://fomograph.fom.ru/>;
- материалы крупных компаний, размещенные в открытом доступе — например, <https://yandex.ru/company/researches>.

При использовании коммерческой информации компаний необходимо убедиться, что компания не возражает против использования ее данных (необходимо сделать это в простой письменной форме) либо скорректировать используемые данные без ущерба для содержания работы.

ВКР магистра должна быть выдержана в научном стиле изложения, который исключает потребление местоимений первого лица единственного и множественного числа, местоимений второго лица единственного числа. В данном случае предполагается использовать неопределенно-личные предложения (например: «Сначала производят отбор факторов для анализа, а затем устанавливают их влияние на показатель»); формы изложения от третьего лица (например: «Автор полагает...»); предложения со страдательным залогом (например: «Разработан комплексный подход к исследованию...»). В научном тексте нельзя использовать разговорно-просторечную лексику. Необходимо применять терминологические названия. Сокращение слов в

---

<sup>1</sup> Полный список источников расположен на сайте НИУ ВШЭ <http://library.hse.ru/e-resources/e-resources.htm>.

тексте не допускается (за исключением общепринятых). Нельзя употреблять в тексте знаки (<, >, =, №, %) без цифр, а также использовать в тексте математический знак минус (–) перед отрицательными значениями величин: в этом случае следует писать слово «минус». В тексте используются только арабские цифры, но при нумерации кварталов, полугодий допускается использование римских цифр. При записи десятичных дробей целая часть числа от дробной должна отделяться запятой (например: 15,6 тыс. руб., 18,5 м<sup>2</sup>).

Изложение материала в магистерской работе должно быть последовательным и логичным. Все главы должны быть связаны между собой. Особое внимание следует обращать на логические переходы от одной главы к другой, от параграфа к параграфу, а внутри параграфа — от вопроса к вопросу.

### 3.2.5. Общие требования к оформлению ВКР магистра

#### 3.2.5.1. Технические требования.

Работа оформляется на стандартном листе бумаги формата А4. Основные параметры оформления приведены в Таблице 5.

Таблица 5

Параметры оформления ВКР магистра

Поля	Левое поле — 35 мм, правое — не менее 10 мм, верхнее и нижнее — не менее 20 мм, примерное количество знаков на странице — 2000
Межстрочный интервал	- Основной текст — 1,5 - Содержание табличных форм и рисунков — 1 - Примечания (постраничные сноски) — 1 - Список источников — 1,5
Шрифт	Гарнитура Times New Roman. В работе не допускается применение шрифтов разной гарнитуры.
Размер кегля	- Основной текст — 14 пт. - Список источников — 12 пт. - Таблицы, рисунки, формулы — 12 пт. - Объемные таблицы — не менее 10 пт.
Цвет шрифта	Черный, рисунки и графики могут быть выполнены в черно-белой или цветной гамме
Выравнивание	- Основной текст, список источников, сноски, аннотация и ключевые слова — по ширине; - Заголовок — по центру.
Абзацный отступ	1,25 см
Нумерация страниц	Сквозным способом по всему тексту работы начиная с титульного листа, но цифры печатаются только со второго листа (в центре или справа нижней части листа, без точки)
Межстрочное расстояние в заголовке	Один одинарный интервал
Расстояние между заголовком главы и названием параграфа	Два одинарных интервала
Расстояние между заголовком и текстом	Три одинарных интервала

Заголовки элементов структурных	Следует располагать в середине строки без абзацного отступа, без точки в конце и печатать строчными буквами (кроме первой прописной), без подчеркивания, без выделения
Заголовки глав	Следует располагать в середине строки без абзацного отступа и без точки в конце и печатать строчными буквами (кроме первой прописной), не подчеркивая
Заголовки параграфов	Следует печатать с абзацного отступа, с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая, не выделяя

ВКР магистра начинается с титульного листа, на котором указываются название темы, вид выполненной работы, фамилия, инициалы, номер группы студента, а также фамилия, инициалы, ученая степень и звание руководителя, город и год выполнения работы (Приложение 7). На второй странице работы размещается оглавление, в которое входят названия и номера начальных страниц всех структурных частей работы (за исключением титульного листа). Сокращение «стр.» над номерами страниц не используется. В Приложении 8 приведен образец оформления оглавления.

Каждая новая глава начинается с новой страницы; это же правило относится к другим основным структурным частям работы (введению, заключению, списку литературы, приложениям и т.д.). Параграф может начинаться на текущей странице. Главы и параграфы работы следует нумеровать арабскими цифрами. Главы должны иметь порядковую нумерацию в пределах всего текста (за исключением приложений). Номер параграфа включает номер главы и порядковый номер параграфа, разделенные точкой (например, 1.1., 1.2., 1.3. и т.д.). После номера главы, параграфа, пункта и подпункта в тексте точку не ставят. Заголовки третьего уровня в работе не используются.

Главы и параграфы работы должны иметь заголовки, которые не должны совпадать ни друг с другом, ни с темой. Заголовки должны быть содержательными, отражать идеи, раскрываемые в них. Их назначение — направлять внимание на конкретную идею, конкретный материал.

Для акцентирования внимания на определенных терминах, формулах разрешается использование в работах выделения жирным шрифтом, курсивом. Не допускаются использование подчеркивания, а также одновременное использование выделения курсивом и жирным шрифтом.

#### 3.2.5.2. Оформление ссылок.

Важным моментом при написании ВКР магистра является оформление ссылок на используемые источники. При использовании в тексте информации из источника, описание которого включено в список литературы, в тексте работы необходима библиографическая ссылка. Библиографическая ссылка – это соответственное описание источника цитат, ее назначение — указать на источник используемого материала.

Оформление ссылок на использованные источники выполняется в соответствии со следующими правилами:

- [Леонов, 2006, с. 75].
- [Леонов В.Л., 2006, с. 89] — если среди авторов есть однофамильцы/
- [Леонов, 2006б] — если у одного автора есть работы одного года выпуска.
- [Леонов, Дмитриева, 2006, с. 75–89] — если у работы два автора.
- [Леонов и др., 2006, с. 75–89], [Williamson et al., 2006, p. 75–89] — если у работы более двух авторов.
- ссылка на электронный ресурс оформляется так же, как и на печатный (слова электронный ресурс НЕ добавляются).
- [Система менеджмента качества, 2006] — если работа без обозначения автора.
- [Система менеджмента..., 2006] — если название длинное, то необходимо привести сокращенный вариант, позволяющий найти источник в библиографическом списке.
- [Леонов, Дмитриева, 2006, с. 75–89; Петров, 1998, с. 10] — если необходимо привести

ссылки на несколько источников.

- [Там же], [Ibid.] — при последовательном расположении ссылок на одну и ту же работу – русскую, иностранную соответственно.

- [Федеральный закон № 239] — при ссылке на нормативно-правовой акт.

### 3.2.5.3. Оформление таблиц.

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц, что обеспечивает лучшую наглядность и удобство сравнения показателей. Каждая таблица должна иметь заголовок, точно и кратко отражающий ее содержание. Заголовок таблицы следует помещать над таблицей по центру и печатать строчными буквами (кроме первой прописной). Переносы слов в заголовках таблиц не допускаются. В конце заголовка таблицы точка не ставится. Если таблица заимствована из книги или статьи другого автора, на нее должна быть оформлена ссылка. Печать основного текста после завершения таблицы начинается через два полупереносных междустрочных интервала.

В правом верхнем углу над заголовком таблицы помещают надпись «Таблица» (с заглавной буквы) с указанием номера таблицы. Расстояние между словом «Таблица» и предшествующим абзацем должно составлять два полупереносных междустрочных интервала, расстояние между словом «Таблица» и заголовком, а также между заголовком и самой таблицей должно составлять один полупереносный интервал.

Отсканированные таблицы, таблицы в формате .jpeg не допускаются.

### ПРИМЕР

Рост национального богатства США за счет образования<sup>1</sup>

Таблица 1

Показатели	1909–1929 г.г.	1980–2000 г.г.	2001–2008 г.г.*
Темпы роста национального дохода, %	2,8	2,9	3,3
Рост национального дохода за счет фактора образования (абсолютный рост)	0,4	0,7	0,6
Процентное выражение к росту национального дохода	12,0	23,0	19,0

\* расчетная оценка

<sup>1</sup> Сост. по кн.: Denison E. Economics Aspects of Higher Education. Paris, 1964. P. 35

Таблицы должны иметь сквозную нумерацию по всему тексту ВКР магистра.

После номера таблицы точку не ставят. Знак «№» перед номером таблицы не используется.

### 3.2.5.4. Оформление иллюстраций.

В качестве иллюстраций в работах могут быть представлены чертежи, схемы, диаграммы, рисунки и т.п. Все иллюстрации обозначают в тексте словом «рисунок». Все рисунки должны иметь наименование, которое помещают под иллюстрацией. Перед наименованием вводят слово «Рис.» (с заглавной буквы), затем пробел, после чего указывают номер рисунка. Слово «Рис.» начинают печатать с абзацного отступа. Рисунки должны иметь сквозную нумерацию по всему тексту. После номера рисунка также должна ставиться точка, затем пробел и наименование рисунка, которое печатают строчными буквами (кроме первой прописной). Точку в конце наименования рисунка не ставят.

Следует отметить, что нумерация рисунков проводится отдельно от нумерации таблиц.

Если иллюстрация заимствована из книги или статьи, на нее в конце наименования рисунка должна быть оформлена ссылка.

## ПРИМЕР

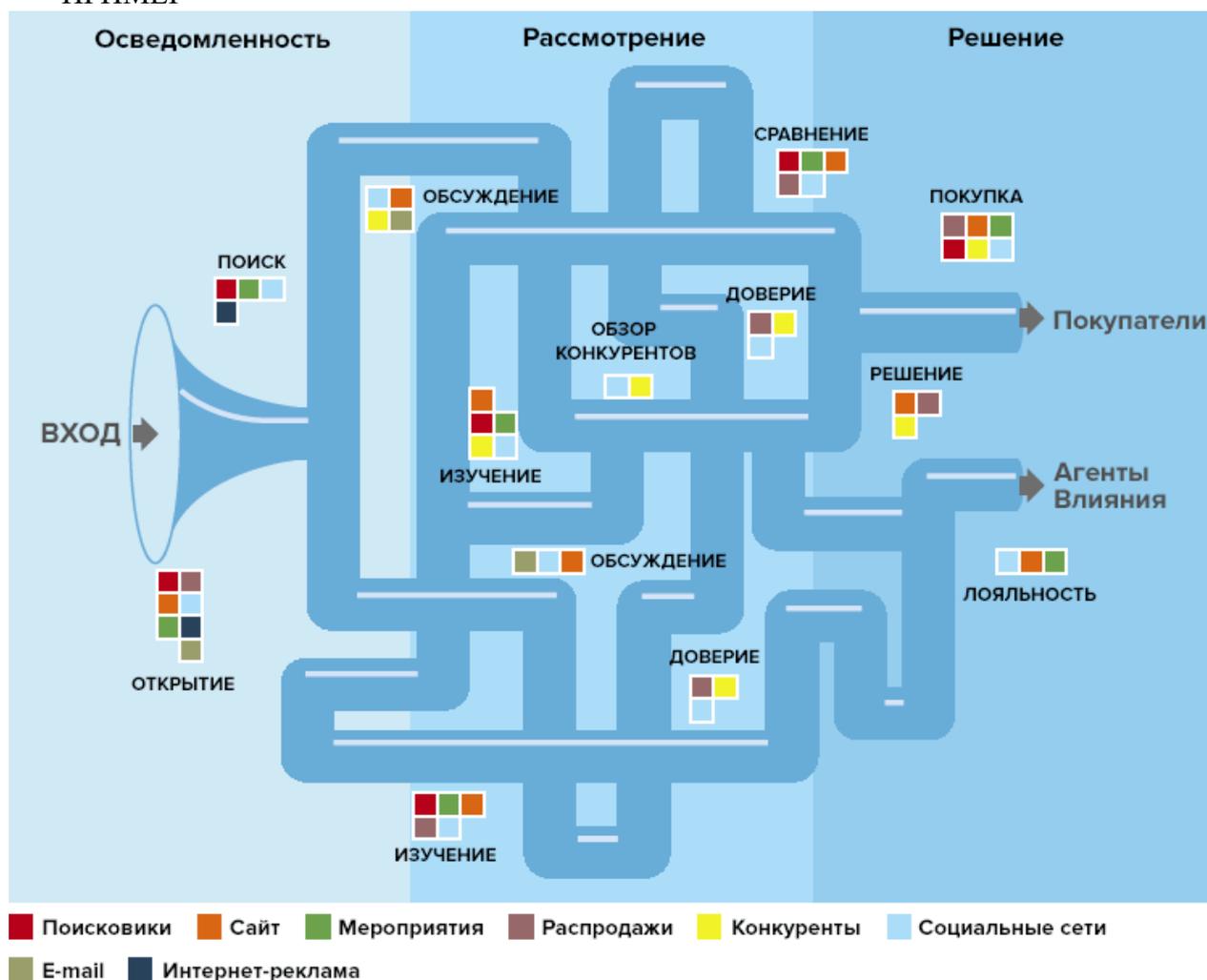


Рис. 1. Карта покупательского пути [1, с. 15]

Печать основного текста после наименования рисунка начинается через два одинарных междустрочных интервала.

### 3.2.5.5. Правила написания буквенных аббревиатур.

В тексте ВКР магистра, кроме общепринятых буквенных аббревиатур, могут быть использованы вводимые лично авторами буквенные аббревиатуры, сокращенно обозначающие какие-либо понятия из соответствующих областей знания. При этом первое упоминание таких аббревиатур указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

### 3.2.5.6. Формулы.

При необходимости в тексте работы могут быть использованы формулы.

Формулы располагают отдельными строками в центре листа или внутри текстовых строк. В тексте работы рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные. Наиболее важные формулы, а также длинные и громоздкие формулы, содержащие знаки суммирования, произведения, дифференцирования, интегрирования, располагают на отдельных строках. Для экономии места несколько коротких однотипных формул, выделенных из текста, можно помещать на одной строке, а не одну под другой.

Формулы имеют сквозную нумерацию по всему тексту. После номера формулы точка не ставится. Номер печатают арабскими цифрами в круглых скобках справа от формулы, на одном уровне с ней. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу (если соответствующие пояснения не использованы ранее в тексте), приводят непосредственно под формулой. Пояснения каждого символа приводят с новой строки в той последовательности,

в которой эти символы приведены в формуле. Первую строку пояснения начинают со слова «где» сдвояточием после него. После самой формулы перед пояснениями необходимо ставить запятую.

#### ПРИМЕР

$$NPV = -I_0 + \sum_{k=1}^n \frac{CFO_k}{(1+d)^k} \quad (1)$$

где:  $I_0$  - сумма начальных инвестиций;  
 $n$  – количество периодов в проекте;  
 $CFO_k$  - чистый денежный поток за период;  
 $d$  – ставка дисконтирования.

Печать основного текста после пояснения значений символов и числовых коэффициентов формулы начинается через два одинарных междустрочных интервала.

#### 3.2.5.7. Список использованной литературы.

В конце работы располагается список использованной литературы, который позволяет автору документально подтвердить достоверность приводимых материалов и показывает степень изученности проблемы. В список использованной литературы включаются только те источники, которые непосредственно изучались при написании работы. На каждый источник, указанный в списке литературы, должна быть в тексте ссылка.

Источники должны располагаться в следующем порядке:

- 1) нормативные правовые акты;
- 2) специальная литература;
- 3) электронные ресурсы;
- 4) фондовые материалы.

Формат оформления списка литературы:

- кегль — 12, интервал — полуторный, выравнивание — по ширине, отступ — автоматический, 1,25/1,27 см, по алфавиту (сначала на русском, потом — на иностранных языках);
- если приводится ссылка на работу из журнала, сборника, то номера страниц указываются обязательно;
- обозначение номера в иностранных источниках: № 1;
- при наличии у работы трех и более авторов приводится первый автор со словами и др. (рус.), et al. (англ.), u.a. (нем.). При этом в описании имени всех авторов тоже не приводятся;
- при ссылке на электронные источники нельзя приводить только электронный адрес, у любой страницы есть название; перед адресом приводим слова URL; в скобках указывается дата обращения; если ссылка заканчивается непосредственно адресом, то точка в конце не ставится.

Список использованной литературы имеет сквозную единую нумерацию. Источники следует нумеровать арабскими цифрами и печатать с нового абзаца.

Нормативные правовые акты должны приводиться в следующей последовательности:

- 1) конституции (Российской Федерации, субъектов РФ);
- 2) законы (федеральные, субъектов РФ);
- 3) указы (Президента РФ, высших должностных лиц субъектов РФ);
- 4) постановления (Правительства РФ, высших исполнительных органов государственной власти субъектов РФ);
- 5) нормативные правовые акты органов местного самоуправления;
- 6) письма, инструкции, распоряжения, приказы министерств и ведомств.

В списке использованной литературы нормативные правовые акты одинаковой юридической силы располагаются строго в хронологическом порядке по мере их принятия (от ранее принятых к более поздним документам).

При библиографическом описании нормативных правовых актов сначала указывается статус документа (например, Федеральный закон, Указ Президента РФ и т.п.), затем его название, после чего приводится дата принятия документа, его номер и дата последней редакции.

Специальная литература включает монографии, научные статьи, диссертации,

авторефераты диссертаций, книги, статистические сборники, статьи в периодических изданиях. Если в ВКР используются подготовленные, но неопубликованные материалы, они вносятся в раздел «Фондовые материалы».

В списке использованной литературы специальные источники располагаются строго в алфавитном порядке по фамилии авторов или, если автор не указан, по названию работы.

Информация, размещенная в Интернете, является электронным ресурсом удаленного доступа и может также использоваться при составлении Списка литературы.

Библиографическое описание документов осуществляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003 (Приложение 8).

#### 3.2.5.8. Приложения.

Приложение — часть работы, размещаемая в конце, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но является необходимой для более полного освещения темы. По содержанию приложения могут быть разнообразны: копии подлинных документов, объемные таблицы и рисунки, расшифровки интервью и пр. По форме они могут представлять собой текст, таблицы, графики, карты. Размещаются приложения после списка использованной литературы.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение». Номер приложения обозначают арабскими цифрами. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста, с прописной буквы и отдельной строкой. Приложения должны иметь общую с основным текстом работы сквозную нумерацию страниц. Располагать приложения следует в порядке появления ссылок на них в тексте.

Если в одно приложение входит несколько логически связанных структурных элементов, например, ряд таблиц или рисунков, то в пределах данного (т.е. одного) приложения они должны быть пронумерованы (например, «Таблица 1», «Таблица 2» или «Рис. 1», «Рис. 2»). При этом каждая таблица должна иметь свой заголовок, а рисунок – свое наименование. Общий заголовок приложения в данном случае может отсутствовать.

При оформлении материалов приложений допускается использовать шрифты разной гарнитуры и размера. Примеры оформления приложений представлены в Приложении 9 к настоящим правилам.

### **4. Руководство и консультирование.**

4.1. Непосредственное руководство ВКР магистра осуществляет руководитель, назначенный приказом.

4.2. Обязанности руководителя ВКР заключаются в:

- практической помощи магистранту в выборе темы работы и разработке индивидуального плана подготовки работы в соответствии с графиком;
- оказании помощи в выборе методики проведения исследования;
- предоставлении квалифицированных консультаций по подбору литературы и фактического материала;
- осуществлении систематического контроля за ходом выполнения работы в соответствии с разработанным планом;
- проведении оценки качества выполнения работы в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями;
- своевременной подготовке отзыва на ВКР магистра в соответствии с образцом, представленным в Приложении 7.

4.3. Руководитель ВКР магистра контролирует все стадии подготовки и написания работы вплоть до ее защиты. Магистрант не менее одного раза в месяц отчитывается перед руководителем о выполнении задания. В случае нарушения графика подготовки ВКР руководитель ВКР информирует учебный офис.

4.4. Консультант ВКР назначается в тех случаях, когда тематика ВКР магистра носит междисциплинарный характер.

Консультант обязан:

- оказывать консультационную помощь студенту в выборе методики исследования/реализации проекта, в подборе литературы и фактического материала;
- предоставлять студенту рекомендации по содержанию КР/ВКР.

## **5. Критерии оценки ВКР магистра**

### **5.1. Защита и оценка ВКР.**

ВКР подлежит публичной защите. Порядок проведения и процедура защиты регламентируются Приложением 1к Положению об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования — программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Для публичной защиты ВКР в установленном порядке формируется Государственная экзаменационная комиссия (ГЭК).

Процедура защиты включает в себя выступление автора ВКР в форме устного доклада с презентацией продолжительностью не менее 20 минут, вопросы членов ГЭК и ответы на них студента, заключительное слово студента, содержащее в том числе ответы на замечания рецензента и членов ГЭК. В докладе студенту необходимо сформулировать поставленную задачу и полученные в работе результаты. Студент должен излагать основное содержание своей ВКР свободно, не читая письменного текста.

После завершения доклада члены ГЭК задают студенту вопросы как непосредственно связанные с темой ВКР, так и близко к ней относящиеся. При ответах на вопросы студент имеет право пользоваться текстом своей ВКР.

Присутствие на заседании ГЭК руководителя ВКР или рецензента ВКР не является обязательным.

После обсуждения студенту предоставляется заключительное слово, в котором студент по желанию отвечает на замечания руководителя ВКР и рецензента в отзыве и рецензии. После заключительного слова студента процедура защиты ВКР считается завершённой.

Оценка за ВКР выставляется ГЭК по итогам защиты, при этом оценки руководителя и рецензента носят рекомендательный характер. Критерии оценивания ВКР и рекомендации по выступлению прописаны в методических рекомендациях по подготовке ВКР образовательной программы в Таблицах 7, 8, 9.

При выставлении оценки учитывается содержание, оформление и презентация текста работы, на основании критериев оценивания, содержащихся в Методических рекомендациях по подготовке ВКР. Оценка за ВКР определяется путем открытого голосования членов ГЭК (за содержание ВКР, ее защиту, в том числе доклада, ответов на замечания рецензента).

Руководитель ВКР осуществляет оценку работы по тем же критериям, что и ГЭК. Эта оценка учитывается при формировании итоговой оценки за ВКР в качестве дополнительных рекомендаций.

Итоговая оценка за ВКР выставляется по усмотрению локальной ГЭК с учетом оценки руководителя, оценки рецензента и результатов публичной защиты.

## Критерии оценки защиты ВКР магистра академического формата

Критерий оценки	Соответствующие компетенции	«Неудовлетворительно» 1-3 балла	«Удовлетворительно» 4-5 баллов	«Хорошо» 6-7 баллов	«Отлично» 8-10 баллов
Актуальность и целеполагание работы	УК-1 УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ПК-1	Актуальность работы не обозначена. Цель работы не взаимосвязана с темой работы, задачи не последовательны и не позволяют раскрыть тему	Актуальность работы обозначена поверхностно, нет поддерживающих аргументов. Цели и задачи работы сформулированы недостаточно корректно. Элементы научной новизны не сформулированы либо некорректны	Актуальность работы обоснована релевантными аргументами, связана с общеменеджеральной проблематикой. Цели, задачи сформулированы корректно, есть неточности в определении объекта и предмета работы. Сформулированы некоторые элементы научной новизны	Актуальность работы обоснована релевантными аргументами, связана с общеменеджеральной проблематикой. Цели, задачи, объект, предмет работы сформулированы корректно. Научная новизна сформулирована по нескольким пунктам и обоснована в работе
Качество проработки литературы	УК-1 УК-4 УК-5 ОПК-2 ОПК-5 ПК-6	Используемые источники не соответствуют требуемым ни по количеству, ни по качеству	Проведено реферирование источников без глубокого критического анализа, количество источников ограничено, присутствуют источники сомнительного качества	Отбор источников проведен корректно, определена теоретическая база исследуемой проблемы, основные связи между исследуемыми концепциями и феноменами. Исследовательский вопрос поставлен недостаточно корректно / неполно. Гипотезы не обоснованы либо некорректно сформулированы	Отбор источников проведен корректно, в результате критического анализа теоретической базы сформулированы исследовательские пробелы. Осуществлена постановка проблемы в терминах менеджмента.

					Сформулирован корректный исследовательский вопрос и / или набор гипотез
Качество дизайна исследования	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-5 ПК-3 ПК-5	Программа, описание дизайна и обоснование методологии исследования отсутствуют либо ее структура не соответствует требованиям. Программа не готова к реализации	Недостаточно выдержана структура программы исследования, не описаны исследовательские процедуры. Источники данных и способы сбора и обработки данных определены поверхностно. Программа не готова к реализации	Структура и содержание программы исследования выдержаны, но не описаны исследовательские процедуры, не приведены инструменты либо степень детализации недостаточна. Определены основные источники данных, способы сбора и обработки информации	Предложен корректный дизайн исследования с элементами новизны. Используются методы работы с данными высокой сложности (например, факторный анализ)
Качество интерпретации результатов исследования	УК-1 УК-3 УК-6 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-4 ПК-5	Полностью некорректная интерпретация, выводы не обоснованы, рекомендации отсутствуют	Анализ и интерпретация результатов проведены с ошибками, имеются необоснованные выводы и рекомендации	Интерпретация основных результатов выполнена верно. Проведена оценка надежности полученных результатов. Проведена оценка надежности полученных результатов. Сформулированы корректные выводы исследовательского характера, но интерпретация в прикладном контексте отсутствует. В целом, выводы и рекомендации обоснованы	Интерпретация основных результатов выполнена верно. Проведена оценка надежности полученных результатов. Сформулированы развернутые рекомендации и в исследовательском, и в прикладном контексте работы. Предложена управленческая интерпретация полученных результатов
Оформление работы, стиль изложения,	УК-4 ОПК-1 ОПК-4	Работа оформлена с нарушениями, язык работы не соответствует научному	Работа оформлена с нарушениями, язык работы не соответствует научному	Работа оформлена с незначительными нарушениями	Оформление и стиль изложения соответствуют

соблюдение правил цитирования	ПК-2 ПК-5	стилю, присутствуют некорректно оформленные заимствования	стилю		правилам, все цитирования корректны
Качество публичной защиты	УК-5 УК-6 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-5	Публичное выступление несамостоятельно, сопровождающий материал (слайды) не подготовлен, выступающий затрудняется в ответах на вопросы	Публичное выступление несамостоятельно, выступающий затрудняется в ответах на вопросы	Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал выполнен качественно, но выступающий затрудняется в ответах на вопросы	Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал исключительного качества, выступающий не затрудняется в ответах на вопросы и активно ведет академическую дискуссию

## Критерии оценки защиты ВКР магистра проектно-исследовательского формата

Критерий оценки	Соответствующие компетенции	«Неудовлетворительно» 1-3 балла	«Удовлетворительно» 4-5 баллов	«Хорошо» 6-7 баллов	«Отлично» 8-10 баллов
Актуальность и целеполагание работы	УК-1 УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ПК-1	Актуальность работы не обозначена. Цель работы не взаимосвязана с темой работы, задачи не последовательны и не позволяют раскрыть тему	Актуальность работы обозначена поверхностно, нет поддерживающих аргументов. Цели и задачи работы сформулированы недостаточно корректно. Элементы научной новизны не сформулированы либо некорректны	Актуальность работы обоснована релевантными аргументами, увязана с проблематикой исследуемого объекта. Цели, задачи сформулированы корректно, есть неточности в определении объекта и предмета работы	Актуальность работы обоснована релевантными аргументами, связана с проблематикой исследуемого объекта. Цели, задачи, объект, предмет работы сформулированы корректно. Сформулированы элементы новизны прикладного типа
Качество проработки литературы	УК-1 УК-4 УК-5 ОПК-2 ОПК-5 ПК-6	Используемые источники не соответствуют требуемым ни по количеству, ни по качеству	Проведено реферирование источников без глубокого критического анализа, количество источников ограничено, присутствуют источники сомнительного качества	Отбор источников проведен корректно, теоретическая база работы определена на основе исключительно базовых концепций. Базовые рабочие концепции и модели рассмотрены	Отбор источников проведен корректно, определена теоретическая база исследуемой проблемы, указаны основные связи между исследуемыми концепциями и феноменами. Предложены наиболее актуальные модели, теории, подходы
Качество аналитической проработки решаемой проблемы	УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-5 ПК-3 ПК-5	Аналитическая проработка отсутствует	Для характеристики и анализа объекта исследования используются наиболее простые методы, обобщенные данные, слабые аргументы.	Для характеристики изучаемого объекта собран достаточный объем данных, но имеются некорректности в процедурах сбора и обработки	Разработана полноценная программа исследования, сбор и анализ данных проведен корректно, Проблема всесторонне изучена

			Сбор первичных данных проведен некорректно		
Качество проработки рекомендаций / проекта	УК-1 УК-3 УК-6 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-4 ПК-5	Рекомендации не обоснованы и не соответствуют тезисам исследовательской части работы	Предложен ряд рекомендаций, содержательно связанных, но недостаточно обоснованных. Проработка рекомендаций до уровня внедрения не проведена	Рекомендации проработаны и обоснованы, но отсутствует подход к оценке эффектов, возникающих при их реализации	Рекомендации проработаны и обоснованы, описан подход к оценке эффектов, возникающих при их реализации. Проведен прогноз результативности
Оформление работы, стиль изложения, соблюдение правил цитирования	УК-4 ОПК-1 ОПК-4 ПК-2 ПК-5	Работа оформлена с нарушениями, язык работы не соответствует научному стилю, присутствуют некорректно оформленные заимствования	Работа оформлена с нарушениями, язык работы не соответствует научному стилю	Работа оформлена с незначительными нарушениями	Оформление и стиль изложения соответствуют правилам, все цитирования корректны
Качество публичной защиты	УК-5 УК-6 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-5	Публичное выступление несамостоятельно, сопровождающий материал (слайды) не подготовлен, выступающий затрудняется в ответах на вопросы	Публичное выступление несамостоятельно, выступающий затрудняется в ответах на вопросы	Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал выполнен качественно, но выступающий затрудняется в ответах на вопросы	Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал исключительного качества, выступающий не затрудняется в ответах на вопросы и активно ведет академическую дискуссию

Критерии оценки защиты ВКР магистра в формате проектного портфолио

Критерий оценки	Соответствующие компетенции	«Неудовлетворительно» 1-3 балла	«Удовлетворительно» 4-5 баллов	«Хорошо» 6-7 баллов	«Отлично» 8-10 баллов
Актуальность и целеполагание работы	УК-1 УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ПК-1	Актуальность работы не обозначена. Цель работы не взаимосвязана с темой работы, задачи не последовательны и не позволяют раскрыть тему	Актуальность работы обозначена поверхностно, нет поддерживающих аргументов. Цели и задачи работы сформулированы недостаточно корректно. Элементы научной новизны не сформулированы либо некорректны	Актуальность работы обоснована релевантными аргументами, увязана с проблематикой исследуемого объекта. Цели, задачи сформулированы корректно, есть неточности в определении объекта и предмета работы	Актуальность работы обоснована релевантными аргументами, взаимосвязана с проблематикой исследуемого объекта. Цели, задачи, объект, предмет работы сформулированы корректно. Сформулированы элементы новизны научного или прикладного типа
Качество проработки проектного решения	УК-1 УК-4 УК-5 ОПК-3 ОПК-4 ПК-6	Низкий уровень проработки проектного решения, аргументы, обосновывающие проекты, отсутствуют	Проведена проработка предпосылок проекта без глубокого критического анализа, отсутствует соотношение с базовыми концепциями	Отбор аргументов, обосновывающих проектные решения, проведен корректно. Базовые рабочие концепции и модели рассмотрены	Отбор аргументов проведен корректно, определена теоретическая база исследуемой проблемы, указаны основные связи между исследуемыми концепциями и феноменами. Предложены наиболее актуальные модели, теории, подходы

<p>Качество аналитической проработки решаемых проблем в рамках проектов</p>	<p>УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-5 ПК-3 ПК-5</p>	<p>Аналитическая проработка отсутствует</p>	<p>Для характеристики и анализа используются наиболее простые методы, обобщенные данные, слабые аргументы. Сбор первичных данных проведен некорректно</p>	<p>Для характеристики изучаемого объекта собран достаточный объем данных, но имеются некорректности в процедурах сбора и обработки</p>	<p>Разработана полноценная программа исследования, сбор и анализ данных проведен корректно, проблема всесторонне изучена</p>
<p>Качество проработки рекомендаций / проекта</p>	<p>УК-1 УК-3 УК-6 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-4 ПК-5</p>	<p>Рекомендации не обоснованы и предложены в отрыве от остальной работы</p>	<p>Предложен ряд рекомендаций, содержательно связанных, но недостаточно обоснованных. Проработка рекомендаций до уровня внедрения не проведена</p>	<p>Рекомендации проработаны и обоснованы, но отсутствует подход к оценке эффектов, возникающих при их реализации</p>	<p>Рекомендации проработаны и обоснованы, описан подход к оценке эффектов, возникающих при их реализации. Проведен прогноз результативности</p>
<p>Оформление веб-решения проектного портфолио</p>	<p>УК-4 ОПК-1 ОПК-4 ПК-2 ПК-5</p>	<p>Использованное веб-решение неактуально</p>	<p>Портфолио оформлено на основе шаблона, продвинутое веб-решение не используются</p>	<p>Портфолио оформлено корректно, но отсутствует единое стилистическое решение</p>	<p>Оформление корректно, присутствует оригинальное стилистическое решение</p>
<p>Качество публичной защиты</p>	<p>УК-5 УК-6 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-5</p>	<p>Публичное выступление несамостоятельно, сопровождающий материал (слайды) не подготовлен, выступающий затрудняется в ответах на вопросы</p>	<p>Публичное выступление несамостоятельно, выступающий затрудняется в ответах на вопросы</p>	<p>Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал выполнен качественно, но выступающий затрудняется в ответах на вопросы</p>	<p>Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал исключительного качества, выступающий не затрудняется в ответах на вопросы и активно ведет академическую дискуссию</p>

Критерии оценки защиты ВКР магистра в формате стартап-проекта

Критерий оценки	Соответствующие компетенции	«Неудовлетворительно» 1-3 балла	«Удовлетворительно» 4-5 баллов	«Хорошо» 6-7 баллов	«Отлично» 8-10 баллов
Актуальность и целеполагание работы	УК-1 УК-2 УК-3 УК-6 ОПК-1 ОПК-3 ОПК-4 ПК-1	Проблематика, предложенная бизнес-идея и концептуальное решение не соответствуют актуальности, востребованности, направлены на решение отсутствующей проблемы или проблема выявлена некорректно. Идея является копированием существующих решений без учета отличительных особенностей отрасли или рынка	Проблематика, предложенная бизнес-идея и концептуальное решение в целом актуальны, востребованы. Бизнес-идея направлена на решение неявной проблемы. Идея является копированием существующих решений, но адаптирована к особенностям рынка или отрасли	Проблематика, предложенная бизнес-идея и концептуальное решение актуальны, прослеживается явная востребованность. Бизнес-идея направлена на решение понятной проблемы. Идея является оригинальной, но не уникальной. Присутствует адаптация к особенностям рынка или отрасли	Проблематика, предложенная бизнес-идея и концептуальное решение имеют высокую актуальность, очевидную востребованность, обладают прорывными и уникальными характеристиками. Бизнес-идея направлена на решение четко выявленной проблемы. Идея является оригинальной, уникальной, отсутствуют аналоги. Проведено тестирование бизнес-идеи
Качество критического анализа теоретических источников, подходов и инструментов к проектированию и развитию стартап-проектов	УК-1 УК-4 УК-5 ОПК-2 ОПК-5 ПК-6	Низкий уровень проработки проектного решения, аргументы, обосновывающие проекты, отсутствуют	Отсутствует или проведен поверхностный анализ источников. Не использована иностранная литература. Рассмотрена одна преобладающая теория или концепция	Проведен аргументированный анализ адекватных источников, теорий/ моделей. Использована иностранная литература. Рассмотрена одна преобладающая теория или концепция	Проведен аргументированный анализ адекватных источников, теорий/ моделей. Использована иностранная литература. Охвачен широкий спектр теорий, концепций, подходов, обоснована авторская позиция

<p>Качество проведенной аналитики и бизнес-модели стартап-проекта</p>	<p>УК-1 УК-2 УК-3 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-5 ПК-3 ПК-5</p>	<p>Использование первичных и/или вторичных данных не обосновано или отсутствует. Используются методы без аргументации их выбора. Полученные результаты не апробированы и/или не верифицированы. Анализ целевой аудитории, конкурентов не проведен, или проведен поверхностно. В работе нет анализа рынка или он поверхностный. Бизнес-модель стартап-проекта не подтверждена аналитически, либо основывается только на экспертных данных</p>	<p>Использование первичных и/или вторичных данных обосновано. Полученные результаты апробированы и верифицированы. Проведены проблемно-ориентированные интервью. Используются методы, аргументирован их выбор. Проведен поверхностный анализ целевой аудитории, конкурентов, субститутов. В работе присутствует анализ рынка, однако он поверхностный. Бизнес-модель стартап-проекта слабо подтверждена аналитически, проработаны все ее элементы</p>	<p>Использование первичных и/или вторичных данных обосновано. Полученные результаты апробированы и верифицированы. Используются статистические или иные методы обработки полученных данных. Использование первичных и/или вторичных данных обосновано. Полученные результаты апробированы и верифицированы. Проведены проблемно-ориентированные интервью. Используются методы, аргументирован их выбор. Проведен детальный анализ целевой аудитории, конкурентов, субститутов. В работе присутствует качественный анализ рынка. Бизнес-модель стартап-проекта подтверждена аналитически, проработаны все ее элементы</p>	<p>Использование первичных и/или вторичных данных обосновано. Полученные результаты апробированы и верифицированы. Используются статистические или иные методы обработки полученных данных. Использование первичных и/или вторичных данных обосновано. Полученные результаты апробированы и верифицированы. Проведено полноценное исследование потребителей, конкурентов, субститутов. Анализ подтвержден расчетами, данными фокус-групп, транскриптами. В работе присутствует качественный анализ рынка. Бизнес-модель подтверждена аналитически, детально проработаны все ее элементы</p>
---	---	--	---	--	---

<p>Качество проработки рекомендаций / проекта</p>	<p>УК-1 УК-3 УК-6 ОПК-2 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-4 ПК-5</p>	<p>29 Рекомендации не обоснованы и предложены в отрыве от остальной работы</p>	<p>Предложен ряд рекомендаций, содержательно связанных, но недостаточно обоснованных. Проработка рекомендаций до уровня внедрения не проведена</p>	<p>Рекомендации проработаны и обоснованы, но отсутствует подход к оценке эффектов, возникающих при их реализации</p>	<p>Рекомендации проработаны и обоснованы, описан подход к оценке эффектов, возникающих при их реализации. Проведен прогноз результативности</p>
<p>Качество бизнес-плана и оценка эффективности стартап-проекта</p>	<p>УК-4 ОПК-1 ОПК-4 ПК-2 ПК-5</p>	<p>Сделаны не полные выводы /или не приведены все обязательные разделы бизнес-плана. Расчеты некорректны или отсутствуют. Связь результатов с целями и задачами отсутствует. Результаты не имеют практическую значимость. Проект не реализован на практике. Отсутствует описание всех этапов реализации стартап-проекта. Отсутствует количественная или качественная оценка эффективности проекта</p>	<p>Сделаны полные выводы и/или приведены обоснованные рекомендации. Расчеты корректны, либо в них присутствуют незначительные ошибки. Проработаны все разделы бизнес-плана. Связь результатов с целями и задачами частично имеется. Результаты имеют элементы практической значимости. Отдельные этапы стартап-проекта реализованы на практике. Описаны только отдельные этапы реализации. Проведена количественная и качественная оценка эффективности проекта в которой присутствуют неточности.</p>	<p>Сделаны полные выводы и/или приведены обоснованные рекомендации. Результаты имеют практическую значимость. Результаты имеют связи с целью и задачами. Все расчеты корректны. Детально проработаны все разделы бизнес-плана. Описаны все этапы реализации проекта. Отдельные этапы проекта реализованы на практике. Проведена количественная и качественная оценка эффективности.</p>	<p>Сделаны полные выводы и приведены обоснованные рекомендации. Результаты имеют практическую значимость. Результаты имеют связи с целью и задачами. Все расчеты корректны. Детально проработаны все разделы бизнес-плана. Описаны все этапы реализации проекта. Проект полностью реализован на практике. Проведена количественная и качественная оценка эффективности. Получены результаты реализации стартап-проекта. Проведена рефлексия над результатами. Разработан план развития стартап-проекта по итогам реализации.</p>

		30			
<p>Качество публичной защиты</p>	<p>УК-5 УК-6 ОПК-3 ОПК-4 ПК-2 ПК-5</p>	<p>Публичное выступление несамостоятельно, сопровождающий материал (слайды) не подготовлен, выступающий затрудняется в ответах на вопросы</p>	<p>Публичное выступление несамостоятельно, выступающий затрудняется в ответах на вопросы</p>	<p>Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал выполнен качественно, но выступающий затрудняется в ответах на вопросы</p>	<p>Публичное выступление самостоятельное, сопровождающий материал исключительного качества, выступающий не затрудняется в ответах на вопросы и активно ведет академическую дискуссию</p>

## **6. Апелляция ВКР магистра**

Апелляция ВКР магистра допускается. Порядок подачи апелляции определен Приложением 2 к Положению об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования — программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

## **7. Хранение ВКР магистра**

Нормативный срок хранения ВКР — 5 лет. Хранение работ осуществляется в электронном виде в ЭИОС.

Предоставление окончательного варианта ВКР осуществляется исключительно в электронном виде посредством загрузки в ЭИОС в модуле «ВКР/КР». Бумажный вариант ВКР студентом не предоставляется.

*Содержание основных структурных элементов введения в ВКР магистра*

*Проблема исследования* — это область неизвестного, но востребованного вопроса в научном знании либо в области приложения научных знаний. Грамотно сформулированная проблема — это указание на противоречие, образовавшееся (выявленное) в изучаемой области, на дефицит знаний либо практик, обеспечивающих разрешение выявленного противоречия.

*Цель работы определяет, для чего проводится исследование, что* планируется в качестве результата работы. Достижение цели ВКР магистра ориентирует магистрантов на решение выдвинутой проблемы в двух основных направлениях — теоретическом и прикладном.

*Задачи работы* представляют собой этапы достижения цели работы. Это этапы, на каждом из которых производится та или иная исследовательская операция (изучение литературы, сбор эмпирических данных, их анализ, построение классификаций, разработка методик и их реализация и т.д.).

*Объект исследования* — это то, на что направлен процесс познания.

*Предмет исследования* — это наиболее значимые с теоретической или практической точки зрения свойства, стороны, проявления, особенности объекта, которые подлежат непосредственному изучению. Это угол зрения на объект, аспект его рассмотрения, дающий представление о том, что конкретно будет изучаться в объекте, как он будет рассматриваться, какие новые отношения, свойства, функции будут выявляться.

Требования к научной новизне исследования приведены в соответствующем разделе данных правил (параграф 3.3).

Представление использованных *методов исследования* позволяет оценить полноту охвата полученных магистрантом умений и навыков при выполнении выпускной квалификационной работы магистра.

Характеристика *практической значимости* позволяет оценить способность магистранта применять полученные навыки и умения к анализу конкретного объекта исследования.

Характеристика *структуры работы* представляет собой краткое содержание глав и параграфов основной части, объем работы в страницах без приложений, количество используемых в работе источников литературы.

*Шаблон заявления на выбор темы ВКР*

И.о. академического руководителя образовательной программы магистратуры «Управление развитием бизнеса»

Зариповой Юлии Олеговне

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество полностью в родительном падеже)

Студента \_\_\_\_\_ курса

образовательной программы магистратуры  
«Управление развитием бизнеса»

трек \_\_\_\_\_

направления подготовки 38.04.02 Менеджмент  
очной формы обучения НИУ ВШЭ – Пермь

Контактный телефон \_\_\_\_\_

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу утвердить мне тему выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(название темы выпускной квалификационной работы) на русском языке и на английском языке

Формат работы: \_\_\_\_\_

(выбрать из предложенных: академическая, проектная, проектное портфолио, стартап)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ года \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи: инициалы и фамилия)

**Согласие руководителя**

\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи: инициалы и фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ года

Регистрационный № \_\_\_\_\_

от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ года

*Шаблон заявления об изменении темы ВКР*

И.о. академического руководителя образовательной программы магистратуры «Управление развитием бизнеса»

Зариповой Юлии Олеговне

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество полностью в родительном падеже)

Студента \_\_\_\_\_ курса

образовательной программы магистратуры «Управление развитием бизнеса»

трек \_\_\_\_\_

направления подготовки 38.04.02 Менеджмент очной формы обучения НИУ ВШЭ – Пермь

Контактный телефон \_\_\_\_\_

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу изменить мне тему выпускной квалификационной работы

с \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(тема указывается на русском и английском языках)

Формат работы: \_\_\_\_\_

(выбрать из предложенных: академическая, проектная, стартап)

на \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(новая тема указывается на русском и английском языках)

Формат работы: \_\_\_\_\_

(выбрать из предложенных: академическая, проектная, стартап)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ года \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи: инициалы и фамилия)

**Согласие руководителя**

\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи: инициалы и фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ года

Регистрационный № \_\_\_\_\_

от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_\_ года

**График выполнения и защиты выпускной квалификационной работы  
студентами 2-го курса ОП магистратуры  
«Управление развитием бизнеса»**

<b>№п/п</b>	<b>Сроки выбора, согласования тем ВКР</b>	<b>Сроки</b>
1	Публикация в LMS списка предлагаемых тем ВКР и руководителей	До 15 октября
2	Выбор темы выпускной квалификационной работы и согласование с руководителем (выбор темы, запись на магистерскую диссертацию осуществляется через LMS)	До 10 ноября
3	Закрепление тем выпускных квалификационных работ приказом	До 15 декабря
<b>Этапы подготовки выпускной квалификационной работы</b>		
1 этап	Подготовка проекта ВКР руководителю в электронном виде посредством корпоративной электронной почты	Не позднее 25 декабря
2 этап	Предъявление первого варианта ВКР (включая программу исследования) в электронном виде руководителю посредством корпоративной электронной почты	Не менее чем за 2 недели до защиты
3 этап	Доработка ВКР и предоставление итогового варианта выпускной квалификационной работы (с результатами исследования) в электронном виде руководителю посредством корпоративной электронной почты	Не менее чем за 3 дня до загрузки
4 этап	Сдача итогового варианта выпускной квалификационной работы в электронном виде посредством загрузки в личном кабинете в LMS в модуле «ВКР/КР» и проверка работы на плагиат системой «Антиплагиат»	В срок, установленный приказом о проведении ГИА, но не менее чем за 10 дней до защиты
5 этап	Оценивание ВКР руководителем	Отзыв на ВКР руководитель предоставляет в течение 7 календарных дней после получения итогового варианта ВКР
6 этап	Рецензирование ВКР	Не позднее, чем за 6 календарных дней до защиты

7 этап	Защита ВКР	Сроки определяются учебным планом и графиком ГИА в соответствии с Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры НИУ ВШЭ, но не позднее 30 июня текущего учебного года.
--------	------------	---

*Образец отзыва руководителя на ВКР магистра*

Пермский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Департамент менеджмента

**Отзыв руководителя на выпускную квалификационную работу**

Студента (тки) \_\_\_\_\_,  
Фамилия, имя, отчество

2-го курса образовательной программы магистратуры «Управление развитием бизнеса»,  
 трек \_\_\_\_\_  
 на тему: « \_\_\_\_\_ »

В отзыве руководителя должна быть раскрыта степень овладения студентом такими компетенциями, как:

- способность выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в области управления проектами, обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями по избранной теме, формулировать научные гипотезы;

- способность выявлять данные, необходимые для решения поставленных исследовательских задач в сфере управления; осуществлять сбор данных, как в полевых условиях, так и из основных источников социально-экономической информации: отчетности организаций различных форм собственности, ведомств и т.д., баз данных, журналов, и др., анализ и обработку этих данных, информацию отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях;

- способность создавать новые теории, изобретать новые способы и инструменты профессиональной деятельности; способность анализировать, верифицировать, оценивать полноту информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполнять и синтезировать недостающую информацию;

- способность выбирать инструментальные средства, современные технические средства и информационные технологии для обработки информации в соответствии с поставленной научной задачей в сфере управления;

- способность определять, транслировать общие цели в профессиональной деятельности;

- способность разрабатывать новые продукты, генерировать новые идеи;

- способность решать задачи управления деловыми организациями;

- способность использовать современные менеджериальные технологии и разрабатывать новые технологии управления для повышения эффективности деятельности организации;

- способность находить и оценивать новые рыночные возможности, формировать и оценивать бизнес-идеи, разрабатывать бизнес-планы создания нового бизнеса.

Дополнительно отмечается ритмичность выполнения работы в соответствии с графиком, добросовестность студента при выполнении работы, определяет степень самостоятельности, творческого подхода, проявленные студентом в период написания ВКР, доказанность выделенных элементов научной новизны, степень соответствия требованиям, предъявляемым к работам соответствующего уровня и рекомендуемая оценка.

Руководитель  
ученая степень, звание,  
кафедра/департамент  
(место работы) \_\_\_\_\_ /подпись/ \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

Дата

*Образец рецензии на ВКР магистра*

Пермский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Департамент менеджмента

**Рецензия**

на выпускную квалификационную работу магистра

Студента (тки) \_\_\_\_\_,

Фамилия, имя, отчество

2-го курса образовательной программы магистратуры «Управление развитием бизнеса»,  
трек \_\_\_\_\_

на тему: «\_\_\_\_\_»  
\_\_\_\_\_»

*В рецензии необходимо охарактеризовать:*

- соответствие работы выбранной теме;
- достигнутые результаты, практическое значение, недостатки работы;
- доказанность элементов научной новизны;
- рекомендуемая оценка за работу (в десятибалльной шкале).

Рецензент

Должность, место работы

\_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

*Образец титульного листа выпускной квалификационной работы магистра*

ПЕРМСКИЙ ФИЛИАЛ ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
АВТОНОМНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»

**Магистерская школа**

Фамилия Имя Отчество автора (авторов)

**НАЗВАНИЕ ТЕМЫ ВКР**

Выпускная квалификационная работа –  
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ / МАГИСТЕРСКИЙ ПРОЕКТ  
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент  
образовательная программа магистратуры  
«Управление развитием бизнеса»

Рецензент  
д-р .... наук, проф.

И.О. Фамилия

Руководитель  
д-р .... наук, проф.

И.О. Фамилия

Пермь, 2024 год

*Образец оформления Оглавления*

## Оглавление

Введение.....	.....
Глава 1. Название главы	
1.1. Название параграфа.....	.....
1.2. Название параграфа.....	.....
1.3. Название параграфа.....	.....
Глава 2. Название главы	
1.1. Название параграфа	
1.2. Название параграфа	
2.3. Название параграфа	
Заключение	
Список использованной литературы	
Приложения	

*Пример оформления Списка использованной литературы*

## Список использованной литературы

*Два одинарных интервала*

## Нормативные правовые акты

*Два одинарных интервала*

1. О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30.12.2006 № 271-ФЗ. URL: <http://rfl.ru/8Wm> (дата обращения 04.09.2012).
2. Об утверждении Административного регламента по предоставлению государственной услуги по организации и проведению государственной экологической экспертизы регионального уровня: Приказ Министерства природных ресурсов Пермского края от 17.11.2011 № СЭД-30-01-03-295 // Бюллетень законов Пермского края, правовых актов губернатора Пермского края, Правительства Пермского края, исполнительных органов государственной власти Пермского края, 2011. № 47.

*Три одинарных интервала*

## Специальная литература

*Два одинарных интервала*

3. *Звонова Е.А.* Прямые иностранные инвестиции в экономике России: желаемые и действительные // Финансы и кредит. – 2005. – № 29. – С. 2–10.
4. *Зубченко Л.А.* Иностранные инвестиции. – М., 2006. – 512 с.
5. *Ковалев В.В., Иванов В.В.* Инвестиции. – М., 2003. – 440 с.
6. *Ковалев В.В. и др.* Инвестиции / В.В. Ковалев, Н.И. Малых, И.Ю. Ткаченко. – М., 2009. – 240 с.
7. *Розенберг Дж.* Инвестиции: терминологический словарь. – М., 1997. – 400 с.
8. *Школин А.В.* Как получить прямые инвестиции // Финанс. – 2004. – № 11. – С. 14–19.
9. *Biddle G.C.* Does EVA beat earnings? Evidence on associations with stock returns and firm values // Journal of Accounting and Economics. – 1997. – № 24. – P. 301–336.
10. *Darrough, M., Ye J.* Valuation of loss firms in a knowledge-based economy // Review of Accounting Studies. – 2007. – 12(1). – P. 61–93.
11. *Darrough, M. et al.* Valuation of loss firms in a knowledge-based economy / M. Darrough, Ye J., Chung Y. S. // Review of Accounting Studies. – 2009. – 12(1). – P. 61–93.

## Электронные ресурсы

12. Аналитический обзор «Российский фондовый рынок: события и факты». Обзор за первое полугодие 2009. URL: <http://www.naufor.ru/tree.asp?n=7810> (дата обращения 23.04.2012).

13. *Miller B.* Portfolio Management: Linking Corporate Strategy to Project Priority and Selection. URL: [http://www.pmsolutions.com/uploads/pdfs/port\\_mgmt.pdf](http://www.pmsolutions.com/uploads/pdfs/port_mgmt.pdf) (дата обращения 23.01.2012).

## Фондовые материалы

14. *Иванов И П.* Проблемы трансформации институциональной среды в регионе. Статья подготовлена и сдана для печати в сборник «Экономика и регион». – 2010. 10 с.

Пример оформления приложения с одним структурным элементом

Приложение 1

Классификация маркетинговых коммуникаций



Рис. 1. Классификация маркетинговых коммуникаций

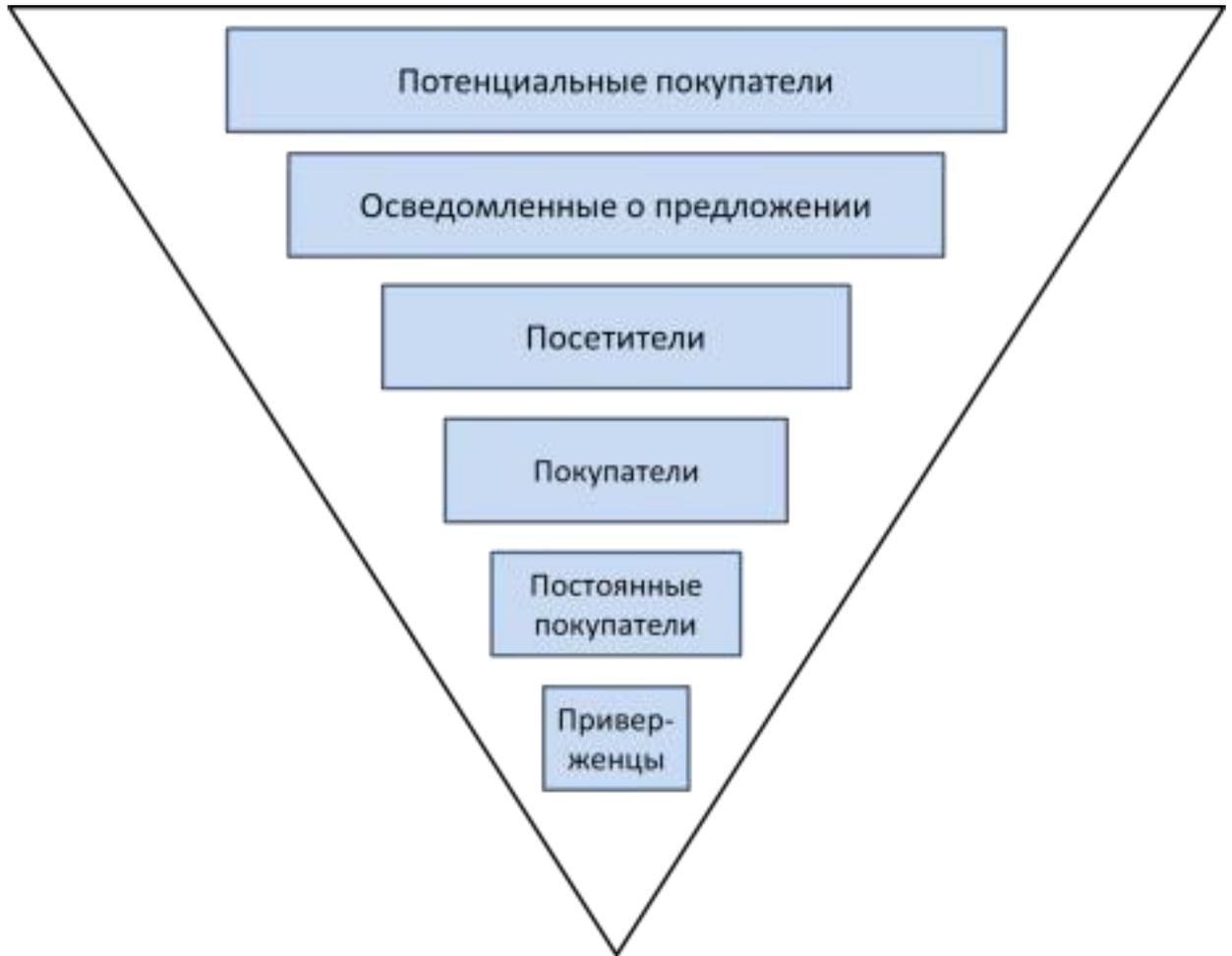


Рис. 1. Группировка потребителей по воронке продаж

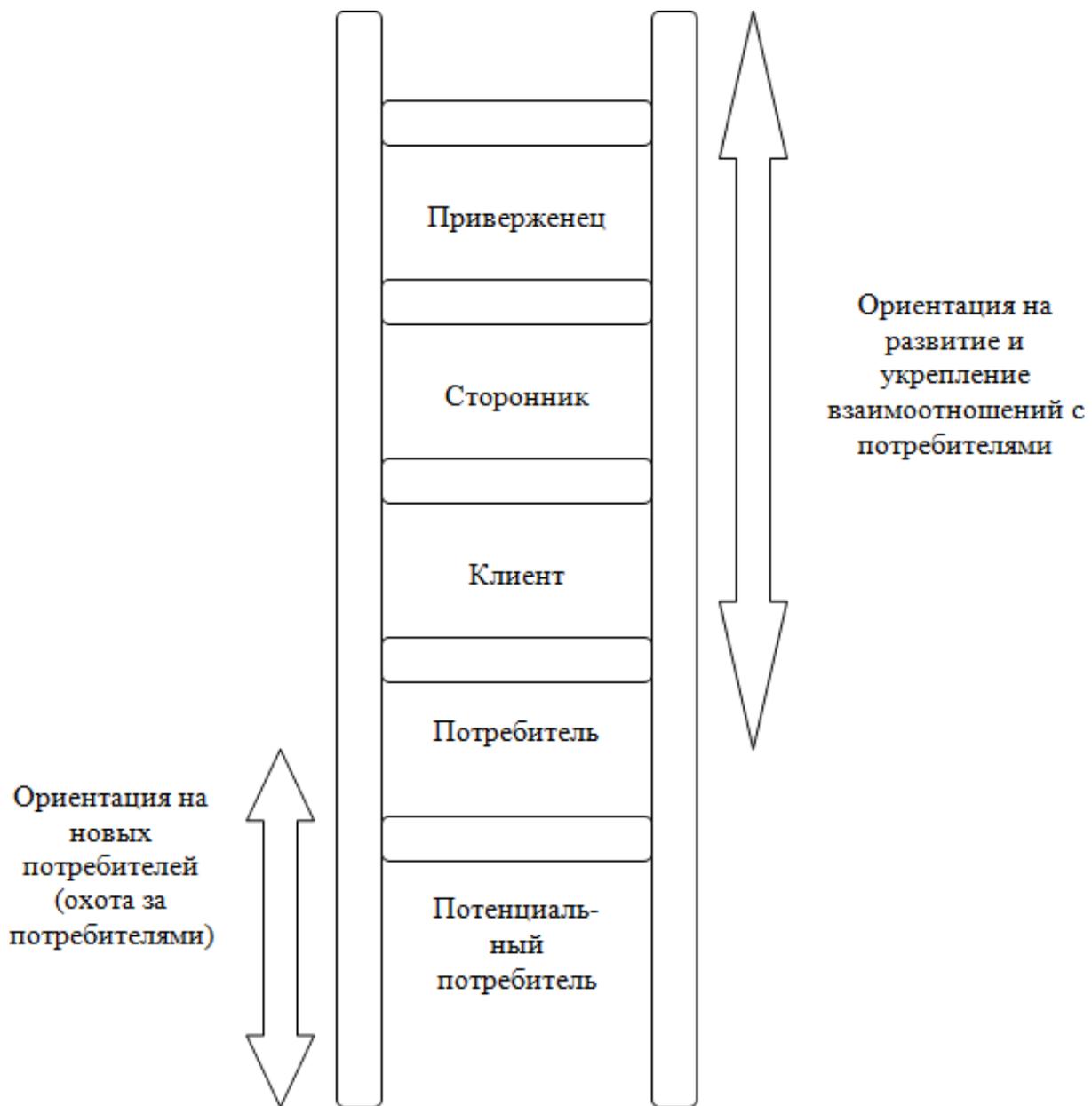


Рис. 2. «Лестница» потребительской лояльности

**Шаблон задания на выполнение ЭПП<sup>2</sup>**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»  
**Магистерская школа**

**ЗАДАНИЕ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ЭПП<sup>3</sup>**

Студента 2-го курса очной формы обучения

\_\_\_\_\_  
 (ФИО)

образовательной программы  
 «Управление развитием бизнеса»  
 Трек (указать наименование)  
 уровня магистратура  
 по направлению 38.04.02 Менеджмент

Вид практики

проектная/исследовательская (выбрать)

Тип практики

(согласно учебному плану ОП)

(наименование ЭПП)

Срок прохождения ЭПП<sup>4</sup>

с \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 202\_\_  
 по \_\_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 202\_\_

<b>Тема (наименование) ЭПП</b>	<i>Тема ВКР на русском и английском языках</i>
<b>Трудоемкость (количество кредитов) по ЭПП</b>	<i>Указать максимальное количество кредитов, которые может Получить студент за ЭПП</i>
<b>Цель ЭПП</b>	
<b>Задачи ЭПП</b>	<i>Краткое описание работ по проф. практике / содержания КР / ВКР /задачи проекта</i>

<sup>2</sup>Задание заполняется руководителем ЭПП по каждому студенту, выполняющему элемент практической подготовки. Студент обязан подписать задание до начала выполнения работ по ЭПП.

<sup>3</sup>Подразумевается автоматическая загрузка информации о студенте при использовании цифрового сервиса.

<sup>4</sup>ЭПП—элемент практической подготовки согласно учебному плану образовательной программы

<b>Требования к результату ЭПП</b>	<i>Точно описать результат, который будет подлежать оценке</i>
<b>Формат отчетности</b>	<i>Отчет/презентация/итоговый текст/макет/база данных/пр.</i>
<b>Необходимость/возможность публичного представления результата</b>	<i>При наличии – форма представления: например, презентация, защита КР/ВКР/результатов проекта, дискуссия, проведение мероприятия и т.п.</i>
<b>Требования к исполнителю ЭПП</b>	<i>Базовые знания и компетенции(пререквизиты), которыми должен обладать студент (своим согласием студент подтверждает, что имеет необходимые навыки для выполнения работ по ЭПП)</i>

### График реализации ЭПП<sup>5</sup>

<b>Этап реализации ЭПП</b>	<b>Документ</b>	<b>Срок сдачи</b>
1. Подписание задания	Подписанное студентом задание	дд.мм.гггг
2. Промежуточный результат	<i>Заполняется Руководителем ЭПП</i>	дд.мм.гггг
3. Итоговый отчет	<i>Выбрать: отчет/ Итоговый текст КР/ВКР</i>	дд.мм.гггг

Руководитель ЭПП от НИУ ВШЭ:

\_\_\_\_\_

(должность)

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(фамилия,  
инициалы)

Задание принято к исполнению

\_\_\_\_\_.202\_\_\_\_

Студент

\_\_\_\_\_

(подпись)

\_\_\_\_\_

(фамилия, )

<sup>5</sup>Указаны три обязательных точки контроля. Руководитель ЭПП имеет право указывать дополнительные точки контроля (этапы реализации) ЭПП на свое усмотрение.