

## Программа практики

к.э.н., Березка С.М.

ОП «Маркетинг и рыночная аналитика»

Утверждено решением АС ОП  
«Маркетинг и рыночная аналитика»,  
протокол №1-2023

Программа практики на образовательной программе «Маркетинг и рыночная аналитика» (для студентов 2020 г. набора) включает в себя описание элементов учебного плана образовательной программы, организованных в форме практической подготовки и сгруппированных в модуле «Практика» учебного плана.

### Раздел 1. Общие сведения:

Курс	Вид практики	Тип практики (ЭПП)	Признак	Объем в з.е. на 1 студ.	Объем в ак.часах на 1 студ.	Период реализации
1	Проектная	Курсовой проект: SWOT-анализ	Обязательная	5	190	3-4 модуль
2	Проектная	Курсовой проект: маркетинговый план	Обязательная	5	190	3-4 модуль
3	Проектная	Курсовой проект: консультационный проект	Обязательная	5	190	3-4 модуль
3	Профессиональная	Производственная практика	Обязательная	2	76	4 модуль, 2 недели
4	Проектная	Инициативные проекты студентов	Обязательная	2	76	1-3 модуль
4	Профессиональная	Преддипломная практика	Обязательная	2	76	05.02.2024 24.02.2024
4	Научно-исследовательская	Подготовка ВКР	Обязательная	9	342	1-4 модуль

### Раздел 2. Описание содержания практики

#### 2.1 Курсовой проект: SWOT-анализ

##### 2.1.1 Цель, задачи

Целью годового курсового проекта «SWOT-анализ» является закрепление и углубление знаний, приобретенных в результате изучения студентами дисциплин «Менеджмент: концепции и технологии 21 века», «Микроэкономика», «Макроэкономика» и «Профорориентационный семинар», а также формирование и развитие навыков самостоятельного исследования актуальных вопросов управления бизнесом и консультационной работы, аналитических навыков и навыков проектного взаимодействия в команде. Кроме того, уникальное достоинство курсового проекта по SWOT-анализу состоит в возможности одновременного эффективного решения задач содержательного и инструментального аспектов университетской модели подготовки профессионалов в области управления

бизнесом на материалах конкретной компании. Подобная постановка задач курсового проекта на первом году обучения в ВШБ позволяет уже на начальном этапе подготовки бакалавров менеджмента и бизнес-информатики реализовать в учебном процессе тесную связь теории и практики управления бизнесом.

Задачами курсового проекта по SWOT-анализу, реализуемыми в процессе его выполнения и публичной защиты, являются следующие:

- обстоятельное изучение и практическое освоение SWOT-метода на материалах реальной компании;
- формирование и развитие навыков поиска, оценки, систематизации и критического анализа первичной и вторичной информации,
- статистических и фактологических материалов о деятельности конкретной компании и ее отраслевом окружении;
- постановка базовых навыков научно-исследовательской, научно-практической и консультационной работы по вопросам развития бизнеса на уровне компаний;
- развитие навыков командной работы;
- формирование базовых навыков управления проектами;
- формирование умений грамотного оформления курсового проекта;
- формирование и развитие презентационных навыков и навыков публичной защиты результатов реализации проекта.

### **2.1.2 Даты точек контроля:**

2.1.2.1 Подписание задания на выполнение студенту – не позднее 1 февраля учебного года.

2.1.2.2 Предоставление промежуточного варианта – по согласованию с руководителем, но не позднее 15 мая учебного года.

2.1.2.3 Предоставление итогового текста/отчета – не позднее 9 июня.

### **2.1.3 Базовые требования**

Базовыми требованиями к курсовому проекту «SWOT-анализ», которые должны учитывать все выполняющие его студенты и руководители этих курсовых проектов, являются следующие:

1. В представленном к публичной защите отчете по курсовому проекту

«SWOT-анализ» должны быть результаты проведения обоих основных этапов SWOT-анализа – первичного и поэлементного (взвешивание пар факторов). При этом должны быть рассмотрены парные комбинации элементов матрицы SWOT и сделаны выводы относительно стратегических альтернатив развития компании, изученной в рамках проекта.

2. SWOT-анализ должен быть выполнен на материалах российской или иностранной компании, действующей на территории Российской Федерации. Принципы выбора компании для данного курсового проекта указаны в подразделе 1.4 Методических

указаний. Курсовой проект «SWOT-анализ» может быть выполнен как для компании в целом, так и для отдельного бренда или продукта.

3. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен быть строго структурирован, содержать четко сформулированную цель и задачи проекта, направленные на решение управленческой проблемы, характеризоваться последовательным и логичным изложением результатов анализа, содержать обоснованные выводы.

4. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен иметь аналитический характер. В процессе реализации проекта должны быть использованы как первичные источники информации в виде интервью с менеджерами компании, так и вторичные в виде публично доступных статистических, финансовых и аналитических отчетов и материалов, имеющих непосредственное отношение к деятельности выбранной компании, а также статей из научной и периодической деловой литературы. В тексте должны содержаться ссылки на все используемые источники информации.

5. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен носить самостоятельный характер; не допускается прямое заимствование текста из печатных или электронных источников без соответствующих ссылок. Отчет по курсовому проекту в обязательном порядке проходит проверку на плагиат 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». Выявление в отчете по курсовому проекту процента оригинальности ниже 80% является основанием для недопуска курсового проекта к защите и выставления оценки «неудовлетворительно». Выявление в отчете элементов плагиата вне зависимости от совокупного объема заимствований является основанием для недопуска курсового проекта к защите и выставления оценки «неудовлетворительно».

6. Рекомендуемый объем отчета по курсовому проекту «SWOT-анализ» составляет около 40 тысяч знаков с пробелами (без учета приложений).

7. Отчет по курсовому проекту «SWOT-анализ» должен быть выполнен в строго соответствии с требованиями, указанными в разделе 6 «Методических указаний». Несоблюдение требований к оформлению отчета является основанием для снижения общей оценки за курсовой проект.

#### **2.1.4 Оценивание**

Оценка за курсовой проект «SWOT-анализ» выставляется на основании совокупности критериев, указанных в Таблице 1. По каждому из критериев каждым членом комиссии выставляется оценка по 10-бальной шкале. Итоговая оценка члена комиссии формируется путем расчета средней взвешенной оценки с учетом веса каждого критерия, указанного в Таблице 1. Итоговая оценка за курсовой проект

формируется как простая средняя оценка из оценок членов комиссии. При выставлении оценки используется правило арифметического округления.

Таблица 1. Критерии оценки курсового проекта SWOT-анализ

Критерии оценки	Доля итоговой оценки
<b>1. Отчет по курсовому проекту</b>	<b>0,5</b>
1.1. Соответствие текста и логики рассуждения алгоритму проведения SWOT-анализа, отсутствие аналитических ошибок	0,1
1.2. Обоснованность предложенных стратегий развития компании	0,1
1.3. Грамотное использование статистического и фактологического материала	0,1
1.4. Оформление курсового проекта в соответствии с требованиями,	0,1
1.5. Соблюдение сроков выполнения курсового проекта	0,1
<b>2. Защита результатов курсового проекта</b>	<b>0,5</b>
2.1. Соблюдение тайминга выступления	0,1
2.2. Логичность изложения представляемых результатов	0,1
2.3. Качество подготовки презентации в PowerPoint	0,1
2.4. Равное участие членов проектной команды в ответах на вопросы	0,1
2.5. Аргументированность, логичность, лаконичность ответов на вопросы	0,1

Оценка отдельного члена проектной команды может быть снижена на основании обращения от координатора проекта или руководителя проекта о неучастии/неполноценном участии члена проектной команды в выполнении курсового проекта или по результатам защиты; при этом, общая оценка проектной команды учитывается как базовая, а количество баллов, на которое снижается оценка члена проектной команды определяется председателем и членами комиссии по защите.

По запросу проектных команд председатель комиссии по защите курсовых проектов указывает основные замечания по отчету и презентации курсовых проектов при объявлении оценок. После завершения защит председатель и члены комиссии по защите не обязаны давать развернутые комментарии по курсовым проектам отдельных проектных команд.

В соответствии с Положением об организации промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости студентов НИУ ВШЭ неудовлетворенность

студента/проектной команды полученной оценкой не может быть основанием для апелляции результатов защиты курсового проекта.

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

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

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

2.1.7. При выполнении курсового проекта SWOT-анализ, студентам предлагается ориентироваться на Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика» (В.С. Катькало, А.С. Веселова, С.В. Смельцова, Москва, 2020)

## **2.2 Курсовой проект: Маркетинговый план**

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

Курсовой проект в рамках образовательной программы «Маркетинг и рыночная аналитика» является неотъемлемой частью образовательного процесса. Выполнение курсового проекта представляет собой маркетинговый план, разработанный в рамках группового проекта. Маркетинговый план разрабатывается бакалаврами в группах для конкретных компаний. В процессе разработки маркетингового плана формируется некоторая цель, достижение которой происходит при помощи предложенных инструментов и активностей.

Целью курсового проекта является интеграция знаний, умений и навыков, полученных в ходе обучения посредством использования на практике инструментальных и исследовательских методов в области менеджмента в исследовательской и проектной работе студентов, направленной на формирование релевантных инструментов и активностей для достижения некоторых целей, сформулированных для конкретных компаний. Выполнение курсового проекта направлено на закрепление и применение знаний, полученных в рамках дисциплин 1 и 2 курса, в т.ч. «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Маркетинг», проектного семинара «Маркетинговое планирование» и профориентационного семинара «Профессия менеджера в современном мире», развитие аналитических навыков и навыков взаимодействия с представителями бизнеса.

Задачами курсового проекта являются:

- практическое освоение и отработка технологии разработки маркетинг- плана проекта, в том числе в части содержания разделов маркетинг-плана;
- освоение аналитического инструментария, необходимого для подготовки управленческих решений на основе маркетинг-плана;
- приобретение и развитие навыков разработки маркетинг-плана проекта на основе реальных данных компаний, а также умения контактировать с заказчиком проекта и обрабатывать внешнюю информацию;
- развитие и углубление навыков командной работы в условиях реальной бизнес-задачи, а также развитие и закрепление навыков управления проектами;
- развитие презентационных навыков и навыков публичной защиты результатов реализации проекта.

### **2.2.2 Даты точек контроля:**

2.2.2.1. Подписание задания на выполнение студенту – не позднее 1 февраля учебного года.

2.2.2.2. Предоставление промежуточного варианта – по согласованию с руководителем, но не позднее 15 мая учебного года.

2.2.2.3. Предоставление итогового текста/отчета – не позднее 9 июня.

### **2.2.3 Содержание, особенности освоения:**

При выполнении курсового проекта «Маркетинг-план» необходимо выполнить следующие общие требования:

**Особенности освоения.** Курсовой проект должен быть написан на основе тщательно отобранной и проработанной научной и учебной литературы, собранного и проанализированного эмпирического материала по изучаемой компании. Курсовой проект должен отличаться критическим подходом к изучению практических данных и литературных источников и должен демонстрировать умение использования студентом методов исследования в менеджменте, изученных в дисциплинах учебного плана соответствующего курса обучения. Материал, привлекаемый из внешних источников, а также данные, предоставленные компаниями, должны быть переработаны, органически увязаны с целями выбранной компании. Изложение должно быть конкретным, насыщенным фактическими данными, анализом, расчетами, графиками и таблицами. Привлекаемый эмпирический материал должен быть документирован (гайды интервью, скрипты, видеоматериалы, проч.) и представлен в Приложении к отчету курсового проекта. Отчет завершается конкретными выводами и рекомендациями.

**Мини-группы студентов и научные руководители курсовых проектов.** Для выполнения курсового проекта студенты объединяются в мини-группы строго по 5 или 6 человек, проходящих обучение в одной учебной группе. Внутри команды осуществляется выбор координатора мини-группы со стороны студентов, который осуществляет координацию работы команды. Каждой мини-группе предоставляется

научный руководитель-преподаватель департамента маркетинга, который курирует деятельность команды в рамках курсового проекта. Список возможных научных руководителей формируется департаментом маркетинга и будет доступен студентам в начале работы над курсовыми работами. Координатор мини-группы со стороны студентов пишет письмо потенциальному научному руководителю с просьбой взять на себя руководство командой, отражая следующую информацию: состав команды; общая сфера интересов участников команды; компетенции и навыки каждого участника команды (в то числе, не профильные, например, навыки видеомонтажа, альпиниста и пр.).

**Выбор компании для выполнения курсового проекта.** Выбор компаний для курсовой работы осуществляется в рамках проектного семинара.

**Структура отчета курсового проекта.** К сдаче принимается только курсовой проект, соответствующий требованиям оформления. Корректно оформленный отчет к курсовому проекту включает в себя:

- Титульный лист
- Состав команды
- Оглавление
- Основная часть
- Заключение
- Список использованной литературы
- Приложения

Титульный лист оформляется в соответствии с установленным шаблоном (представлен в Приложении Д). Состав команды представляется на отдельном листе. Необходимой информацией является ФИО и фотография студента, остальная информация является опциональной. Оформление данного раздела не регламентируется и остается на усмотрение команды курсового проекта. Список использованной литературы включает в себя все источники, на которые есть ссылки в тексте, а также те источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях. Список источников оформляется по установленному порядку. Раздел курсового проекта Приложения не является обязательным и включается при необходимости использования громоздких таблиц, различного статистического материала, исторических справок, дополнительный справочной информации. В тексте курсового проекта должны быть соответствующие отсылки на то или иное Приложение.

**Содержание отчета курсового проекта.** Курсовой проект выполняется в формате маркетингового плана – детализированного документа, в котором прописываются и измеряются действия, которые необходимо выполнить для реализации маркетинговой стратегии. Курсовой проект должен быть практичным и конкретным, должен содержать программу действий с измеримыми целями. Основная часть курсового проекта состоит из восьми разделов, которые полностью раскрывают ее содержание:

- 1 Основные положения проекта (Executive summary).
- 2 Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана.
- 3 Анализ рынка. Конкурентный анализ
- 4 Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP)
- 5 Маркетинг-микс
- 6 Бюджет
- 7 Контроль
- 8 Выводы и рекомендации

**Этапы подготовки курсового проекта.** Подготовка курсового проекта состоит из шести этапов:

Этап	Описание
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ознакомление с целями и порядком разработки маркетингового плана.</li> <li>• Сбор материалов о компании.</li> <li>• Определение структуры маркетингового плана.</li> <li>• Определение цели маркетингового плана.</li> <li>• Распределение зон ответственности.</li> <li>• Предоставление научному руководителю следующих разделов: описание бизнеса компании, цель маркетингового плана.</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор информации о рынках, на которых функционирует компания.</li> <li>• Выявление основных конкурентов компании (согласование списка конкурентов с научным руководителем).</li> <li>• Предоставление научному руководителю следующих разделов: анализ рынка, конкурентный анализ.</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сбор информации для разработки разделов маркетингового плана из вторичных источников.</li> <li>• Определение направления исследования.</li> <li>• Разработка дизайна эмпирического исследования.</li> <li>• Проведение полевых исследований.</li> <li>• Предоставление научному руководителю следующих разделов: STP, маркетинг-микс.</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Систематизация информации для разработки разделов маркетингового плана.</li> <li>• Сбор информации, достаточной для разработки бюджета (работа не только со вторичными данными, но и собственные исследования).</li> <li>• Предоставление научному руководителю следующих разделов: бюджет и контроль.</li> </ul>



5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование выводов и рекомендаций.</li> <li>• Подготовка полного текста работы и презентации для ее защиты.</li> <li>• Предоставление научному руководителю итоговых вариантов текста работы и презентации для защиты.</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контрольной точкой этапа 5 является итоговая публичная защита курсового проекта перед комиссией.</li> <li>• В результате защиты команда получает оценку, которая является частью итоговой оценки за курсовой проект.</li> </ul>

**Основные требования к оформлению отчета к курсовому проекту.** Курсовая проект представляется в текстовом формате к защите в форме отчета на электронном носителе (диск, флэш-накопитель и пр.). Отчет подготавливается в текстовом редакторе Microsoft Word по следующим правилам:

- Размеры полей документа: верхнее – 2см, нижнее – 2см, левое – 3см, правое – 1,5см
- Шрифт – Times New Roman. Разрешается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных терминах, понятиях, утверждениях.
- Размер шрифта – 14 пт
- Межстрочный интервал – 1,15
- Отступ абзаца – 1,25 см
- Выравнивание по ширине
- Интервалы между абзацами – 0
- Названия разделов печатаются прописными буквами без точки в конце
- Отступ абзаца – 0 см
- Выравнивание названий/заголовков по центру
- Расстояние между заголовками главы и текстом – 1 пустая строка

Каждая часть отчета курсового проекта начинается с новой страницы (это относится как к основной части, так и к введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.). Нумерация страниц обязательна (должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки). Все таблицы, рисунки, графики, диаграммы и пр. в работе оформляются по следующим правилам:

- Таблицы, рисунки и другие графические элементы должны иметь названия и порядковую нумерацию с добавлением перед названием объекта слова Рисунок,

Таблица или другое название графического элемента соответственно и его номера арабскими цифрами.

- Размер шрифта подписи Рисунков и Таблиц – 12 пт.
- Нумерация рисунков и таблиц сквозная.
- Названия рисунков располагаются под рисунками по центру страницы
- Названия таблиц располагаются над таблицами, выравнивание по правому краю.
- На все рисунки (таблицы) должны быть указания в тексте работы.
- Рисунки (таблицы) необходимо располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминается впервые, или на следующей странице.
- Для всех рисунков (таблиц) необходимо указывать источник: в случае если рисунок (таблица) заимствован из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник заимствования; если рисунок (таблица) разработан автором работы, под названием приводится следующее обозначение: Источник: составлено автором.

**Правила оформления списка использованной литературы.** Список использованной литературы может включать в себя ссылки на литературные источники (монографии и учебная литература), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статистические сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и другие источники, материалы которых использовались при работе над курсовым проектом. Он составляется на том же языке, что и курсовая работа, а если автор использовал в своей работе научные публикации или литературу на иностранных языках, то и в библиографическое описание они включаются на языке оригинала. Сведения об использованных источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.82-2001 и ГОСТ 7.1-2003. При формировании списка использованной литературы производится описание данных научных источников, включая: сведения об авторе или авторах источника (инициалы автора всегда сокращаются, сведения выделяется курсивом, например, Иванов В.В.); название источника (книги, монографии, учебника, статьи); сведения о повторности издания; выходные данные: место (город, в котором находится издательство), издательство и год издания; количество страниц; сведения об иллюстрациях.

**Порядок защиты курсового проекта.** Окончательный вариант курсового проекта должен быть предоставлен научному руководителю в электронном формате письмом, который должен зафиксировать соответствие или несоответствие курсового проекта предъявляемым требованиям (например, в формате ответного письма с текстом: согласовано). Факт согласования должен быть отражен на защите при помощи скриншота письма научного руководителя. Оценка за курсовой проект выставляется студентам по результатам публичной защиты работы перед комиссией. Для изложения результатов проекта и его защиты членам команды дается не более 10 минут. Для защиты проекта студенты должны представить аудитории презентацию, выполненную в программе Power Point. После окончания презентации участникам команды задаются вопросы от членов комиссии. Каким бы ни было

распределение ролей между участниками при выступлении, вопросы комиссии по любой из частей могут быть заданы каждому из участников группы, так как курсовой проект – это групповой проект и не подразумевает автономную деятельность ее участников. Если по какой-либо причине один из членов проектной группы отсутствует на защите, присутствующие студенты защищают весь проект, а отсутствующий студент при получении допуска к дополнительной защите также должен будет защитить всю работу целиком.

## 2.2.4 Критерии оценивания курсового проекта

Структура оценки за курсовой проект:

Доля от оценки	Элемент контроля
0,5	Защита курсового проекта перед комиссией
0,3	Оценка научного руководителя, включая работу над комментариями
0,2	Оценка руководителя от компании, включая работу над комментариями

2.2.4.1. Оценка за защиту курсового проекта перед комиссией. Публичная защита курсового проекта оценивается на основе шести критериев. Таблица критериев оценивания публичной защиты курсовых работ высылается студентам заранее (в день начала работы над курсовым проектом).

Критерий	8 – 10 баллов	6 – 7 баллов	4 – 5 баллов	0 – 3 балла
Содержание БЛОКИРУЮЩИЙ КРИТЕРИЙ (остальные критерии будут оцениваться, только если критерий «Содержание» выполнен, как минимум, на 4-5 баллов)	В презентации корректно отражены: 1. Основные положения маркетингового плана (Executive summary) 2. Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана 3. Анализ рынка. Конкурентный анализ 4. Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP) 5. Маркетинг-микс 6. Бюджет 7. Контроль 8. Выводы и рекомендации Представлена вся необходимая и	В презентации отражены все пункты из столбца на 8-10, однако присутствуют 1-2 ошибки в некоторых из них	В презентации отсутствуют один или несколько пунктов из столбца на 8-10 баллов и/или присутствует множество (3-6) ошибок	В презентации отсутствует большинство пунктов из столбца на 8-10 баллов и присутствует множество ошибок

	отсутствует второстепенная информация. Дополнительно могут быть предоставлены другие материалы (например, видео) или разделы, которые команда считает необходимым добавить			
Структура и логика	Презентация выглядит целостно. Соблюдается правило «от общего к частному» (сначала – более общие положения, затем – детали). Все разделы взаимосвязаны, присутствует логическая связь между ними	Презентация выглядит целостно, однако присутствуют 1-2 недочета из столбца на 8-10	Презентация выглядит целостно, однако присутствуют 3-4 недочета из столбца на 8-10	В презентации нет структуры и логики, не соблюдены правила из столбца на 8-10
Оформление	Презентация оформлена в едином оригинальном стиле. Везде, где необходимо, присутствуют элементы визуализации, упрощающие восприятие материала. Отсутствуют скриншоты. На заимствованную информацию, визуальные элементы (графики, таблицы и проч.) даны ссылки на каждом слайде, слайды пронумерованы. Элементы презентации Являются читабельными (размер шрифта – не менее 16)	Презентация оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнен один из пунктов столбца на 8- 0 (визуализация представлена не везде, где возможно; или не везде даны ссылки; или не пронумерованы слайды; или не все элементы являются читабельными)	Презентация оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнено 2-3 пункта из столбца на 8-10	Не выполнен ни один пункт из столбца на 8-10
Организация выступления	На защите присутствует вся команда*, нет заминок/необоснованных пауз во время выступления. Докладчики не читают со слайдов, гаджетов, листов и проч.	Не выполнено одно из требований из столбца на 8-10	Не выполнено два требования из столбца на 8-10	Не выполнен ни один пункт из столбца на 8-10

	*если студент участвовал в подготовке проекта, но не присутствовал на защите, то он получает минус 1 балл от итоговой оценки за проект			
Время выступления	Время выступления не превышает 10 минут	Время выступления превышено не более, чем на 1 минуту	Выступление длится более 12 минут	Выступление длится более 13 Минут
Ответы на вопросы	Команда дает аргументированные ответы на все вопросы комиссии	Команда отвечает на все вопросы комиссии, однако один ответ не может корректно аргументировать	Команда не может ответить на один из вопросов и/или аргументировать 2-3 ответа	Команда не может ответить на большинство вопросов

#### 2.2.4.2. Оценка научного руководителя за курсовой проект.

Научный руководитель выставляет оценку на основе критериев:

Критерий	8 – 10 баллов	6 – 7 баллов	4 – 5 баллов	0 – 3 балла
Содержание БЛОКИРУЮЩИЙ КРИТЕРИЙ (остальные критерии будут оцениваться, только если критерий «Содержание» выполнен, как минимум, на 4-5 баллов)	В презентации корректно отражены: 1. Основные положения маркетингового плана (Executive summary) 2. Описание бизнеса компании и цель маркетингового плана 3. Анализ рынка. Конкурентный анализ 4. Сегментирование. Таргетирование. Позиционирование (STP) 5. Маркетинг-микс 6. Бюджет 7. Контроль 8. Выводы и рекомендации Представлена вся необходимая и отсутствует второстепенная информация. Дополнительно могут быть предоставлены другие материалы (например, видео) или разделы, которые команда считает необходимым добавить	В работе отражены все пункты из столбца на 8-10, однако присутствуют 1- 2 ошибки в некоторых из них	В работе отсутствуют один или несколько пунктов из столбца на 8-10 баллов и/или присутствует множество (3-6) ошибок	В работе отсутствует большинство пунктов из столбца на 8-10 баллов и присутствует множество ошибок

Обоснование предложенных рекомендаций	Все предложенные в работе рекомендации обоснованы, подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований	Только одна из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснована, не подкреплена данными проведенного ранее анализа и результатами исследований	Две из предложенных в работе рекомендаций недостаточно обоснованы, не подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований	Рекомендации не обоснованы и не подкреплены данными проведенного ранее анализа и результатами исследований
Работа с комментариями	Все комментарии, которые научный руководитель предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсовой работы, внесены в работу или аргументированно обоснован тот факт, почему они не являются необходимыми для внесения	1-2 комментария, которые научный руководитель предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсовой работы, не внесены в работу или недостаточно аргументированно, почему они не внесены	3-4 комментария, которые научный руководитель предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсовой работы, не внесены в работу или недостаточно аргументирован факт, что они недостаточно аргументированно, почему они не внесены	Более 5 комментариев, которые научный руководитель предоставлял с пометкой «комментарии» в процессе подготовки курсовой работы, не внесены в работу или недостаточно аргументированно, почему они не внесены
Структура и логика	Работа выглядит целостно. Соблюдается правило «от общего к частному» (сначала - более общие положения, затем - детали). Все разделы взаимосвязаны, присутствует логическая связь между ними	Работа выглядит целостно, однако присутствуют 1-2 недочета из столбца на 8-10	Работа выглядит целостно, однако присутствуют 3-4 недочета из столбца на 8-10	В работе нет структуры и логики, не соблюдены правила из столбца на 8-10
Оформление	Работа оформлена в едином оригинальном стиле. Везде, где необходимо, присутствуют элементы визуализации, упрощающие восприятие материала. Отсутствуют скриншоты. На заимствованную информацию, визуальные элементы (графики, таблицы и проч.) даны ссылки, все пронумеровано корректно. Элементы являются читабельными.	Работа оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнен один из пунктов столбца на 8-10 (визуализация представлена не везде, где возможно; или не везде даны ссылки; или нет корректной нумерации; или не все элементы являются читабельными)	Работа оформлена в едином оригинальном стиле, однако не выполнено 2-3 пункта из столбца на 8-10	Не выполнен ни один пункт из столбца на 8-10

Таблица критериев оценивания курсовых проектов научным руководителем высылается студентам заранее (в день начала работы над курсовой работой).

2.2.4.3. Индивидуальная оценка за курсовой проект. Оценка за промежуточные презентации и итоговая оценка за курсовой проект зависит от личного вклада студента в реализацию поставленных задач проекта. Максимальная оценка за командный проект – 10 баллов. При пропуске занятий без уважительной причины оценка снижается (1 пропуск – минус 1 балл, 2 пропуска – минус 2 балла, 3 и более пропусков – минус 3 балла от итоговой оценки студента за проект). Оценка выставляется каждому студенту индивидуально и может быть разной у участников одной команды. Команда сама может принять решение, какой способ оценки вклада каждого участника применяется: 1. Одинаковая оценка для каждого члена команды при равнозначном вкладе каждого из участников; 2. Распределение баллов внутри команды в зависимости от вклада каждого участника в проект. В данном случае решение участники команды принимают самостоятельно с учетом мнений каждого из членов команды. Итоговое решение участников команды должно быть письменно согласовано между всеми участниками команды, а также с руководителем от Высшей школы бизнеса. Предоставление решения должно быть осуществлено не позднее одного рабочего дня после дня групповых защит курсовых работ. Разница индивидуальной оценки члена команды от средней оценки, полученной командой, не должна превышать 2 балла. Оценки, входящие в формулу результирующей оценки за дисциплину, при ее расчете не округляются. Способ округления результирующей оценки по дисциплине: арифметический.

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

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

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

2.2.7. Смена научного руководителя и координатора. В случае большого числа заявок от различных мини-групп на руководство, научный руководитель осуществляет выбор в пользу мини-группы, сфера интересов которой наиболее близка его собственным. При необходимости научный руководитель может устроить собеседование выборочным или всем участникам мини-группы. Научный руководитель может отказаться от руководства мини-группой с указанием причин данного решения, но не позднее наступления этапа 2 подготовки курсовой работы.

В этом случае научный руководитель извещает студентов о своем решении в форме электронного письма. Координатор мини-группы со стороны студентов может направить запрос в департамент маркетинга о смене научного руководителя. Запрос должен отражать общее решение команды и должен включать конструктивное обоснование данного запроса. Каждый запрос будет рассматриваться департаментом маркетинга в индивидуальном порядке. Запрос о смене научного руководителя может быть направлен координатором мини-группы со стороны студентов в департамент маркетинга не позднее наступления этапа 2 подготовки курсового проекта.

## **2.3 Курсовой проект: Консультационный проект**

### **2.3.1 Цель, задачи, пререквизиты:**

Целью курсового проекта является интеграция знаний, умений и навыков, полученных в ходе обучения посредством использования на практике инструментальных и исследовательских методов в области менеджмента в исследовательской и проектной работе студентов в ходе решения реальных практических задач, поставленных компаниями-клиентами. Написание курсового проекта имеет практическую направленность и представляет собой упрощенную версию проекта по управленческому консалтингу для внешнего клиента – компании, стоящей перед комплексными внешними вызовами, требующими проведения стратегической трансформации бизнеса.

В результате реализации курсового проекта студент будет способен:

- Находить релевантную информацию из различных источников, в том числе с использованием современных информационно-коммуникационных технологий, оценивать ее и использовать для решения поставленной управленческой задачи.
- Находить решения проблем в деятельности компании, в том числе в международной среде, на основе критического анализа и синтеза информации.
- Выбирать инструментальные средства для обработки информации в соответствии с поставленной управленческой задачей, интерпретировать результаты анализа и обосновывать полученные выводы.
- Предложить рациональные организационно-управленческие решения, в том числе с учетом их социальной значимости, и оценить условия и последствия предлагаемых решений.
- Эффективно работать в команде, понимая основные роли участников команды и учитывая межкультурное разнообразие.
- Осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации. Готовить качественные материалы графической презентации.



### **2.3.2 Даты точек контроля:**

2.3.2.1 Подписание задания на выполнение студенту – не позднее 1 февраля учебного года

2.3.2.2 Предоставление промежуточного варианта – по согласованию с руководителем, но не позднее 29 мая учебного года

2.3.2.3 Предоставление итогового текста/отчета – не позднее 4 июня

### **2.3.3 Особенности выполнения:**

Основные требования к курсовым проектам определены разделом 3 Требований к подготовке курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Сформулированные компаниями-заказчиками управленческие задачи могут быть очень разными, но будут относиться к одному из ключевых типов проектов управленческого консалтинга:

- консалтинговый проект типа «Стратегия»: разработка стратегий (корпоративных, функциональных, для отдельных бизнес-единиц или направлений деятельности) и разработка программ стратегической трансформации бизнеса;
- консалтинговый проект типа «Операции»: повышение операционной эффективности того или иного вида деятельности или процесса, например, в промышленности и/или транспорте, а функционально – в логистике (транспортировка, складирование, дистрибуция);
- консалтинговый проект типа «Маркетинг и сбыт»: анализ рынка и целевых аудиторий, развитие бренда компании и продуктов, разработка маркетинговых планов, оптимизация сетей распределения (дистрибуции) и т.п.;
- консалтинговый проект типа «Управление человеческими ресурсами (УЧР)»: разработка стратегий в области УЧР, планирование развития ЧР (привлечение, обучение, повышение производительности труда, системы коммуникаций), развитие корпоративной культуры, и т.п.

Работа над курсовым проектом в проектной группе студентов (5-6 человек) под руководством руководителя курсового проекта со стороны Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ и при участии представителя заказчика независимо от типа полученного от заказчика задания состоит из следующих шагов:

1 шаг – подготовка к первой встрече с заказчиком

- Получение от представителя компании-заказчика задания для выполнения курсового консалтингового проекта (конкретной управленческой задачи, требующей решения).

- Составление предварительного плана-графика работ по проекту (совместно с руководителем курсового проекта).
- Предварительное знакомство с компанией на основе материалов из открытых источников.
- Формирование перечня вопросов к первой встрече с представителем компании.

#### 2 шаг – первая встреча с заказчиком

- Презентация актуальности, цели и задач проектного задания представителем компании.
- Уточнение/конкретизация совместно с руководителем курсового проекта и представителем компании формулировки задания и требований к результатам.
- Согласование с руководителем курсового проекта и представителем компании плана-графика работ по проекту.
- Составление плана-графика работ по проекту (совместно с руководителем курсового проекта).

#### 3 шаг – выбор аналитических инструментов

- Выбор инструментальных средств для обработки информации и проведения анализа поставленной управленческой задачи;
- Формирование перечня информации, необходимой для проведения анализа, и определение ее источников.
- Предварительный сбор из открытых источников и анализ материалов о компании и рынках, на которых она работает.
- Согласование выбранных инструментов проведения анализа и перечня информации с руководителем курсового проекта, корректировка (при необходимости).
- Составление гайда интервью на второй встрече с представителем компании для сбора первичной информации. Необходимо детально продумать, в какой информации нуждаются участники проектной группы, как ее получить. Рекомендуется не включать в гайд интервью вопросы, информацию по которым можно найти на ресурсах в свободном доступе (для экономии времени представителя компании).
- Согласование финальной версии гайда интервью с руководителем курсового проекта.
- Направление заказчику за 3 дня до второй встречи предложений по выбранным инструментам проведения анализа и перечню необходимой информации, а также гайда интервью.

#### 4 шаг – вторая встреча с заказчиком

- Встреча с представителем компании, проведение интервью.
- Согласование с заказчиком предложений по выбранным инструментам проведения анализа и перечню необходимой информации.

- Анализ полученной информации, оценка ее достаточности для выполнения курсового проекта.

#### 5 шаг – анализ поставленной управленческой задачи

- Проведение анализа с помощью согласованного с руководителем проекта инструментария (на шаге 3), с использованием как первичных, так и вторичных источников информации.
- Идентификация одной или нескольких ключевых проблем.
- Декомпозиция обозначенных клиентом проблем (разбиение на подпроблемы), выяснение корневых причин возникновения проблемы (root causes).
- Разработка предварительных подходов (гипотез) к решению корневых проблем.

#### 6 шаг – разработка методических подходов

- Разработка методологических подходов к решению выявленных проблем.
- Формирование организационно-управленческих решений, в том числе с учетом их социальной значимости, оценка условий и последствий предлагаемых решений.
- Разработка плана реализации предлагаемых организационно-управленческих решений (implementation plan).
- Направление заказчику за 3 дня до третьей встречи предложений по выбранным методическим подходам, организационно-управленческим решениям и плану их реализации.

#### 7 шаг – третья встреча с заказчиком

- Обсуждение предварительных результатов проекта, организационно-управленческих решений, в том числе с учетом их социальной значимости, оценка условий и последствий предлагаемых решений.
- Обсуждение плана реализации предлагаемых организационно-управленческих решений (implementation plan).

#### 8 шаг – первый вариант проекта

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

#### 9 шаг – финальный вариант проекта

- Подготовка финального текстового варианта курсового проекта: внесение требуемых корректировок после проверки руководителем курсового проекта (является обязательным), оформление работы согласно требованиям.

- Подготовка презентации результатов работы над решением управленческой задачи для защиты проекта.
- Направление материалов представителю компании.

#### 10 шаг – публичная защита курсового проекта

- Окончательный вариант курсового проекта должен быть предоставлен руководителю, который поставляет на нем визу о соответствии или несоответствии предъявляемым требованиям. Оценка за курсовой проект выставляется студентам по результатам публичной защиты работы перед комиссией.
- Для защиты проекта студенты должны представить аудитории презентацию, выполненную в программе PowerPoint (презентация может быть сохранена в формате pdf). Максимальный объем презентации – 12-15 слайдов. За три дня до защиты презентация должна быть размещена на Яндекс.Диске и в SmartLMS . На презентацию проектной группе дается 10 минут.
- В случае пропуска защиты одним из участников команды по уважительной причине, подтвержденной соответствующим документом (медицинской справкой), этому студенту назначается другой день защиты в утвержденный период пересдач. В случае пропуска без уважительной причины, студенту выставляется оценка «неудовлетворительно», даже если проектная команда, членом которой он является, получит за защиту положительную оценку. Отсутствующий студент при получении допуска к дополнительной защите должен будет защищать всю работу целиком.

#### 2.2.4 Критерии оценивания курсового проекта

Структура оценки:

Доля от оценки    Элемент контроля

Доля от оценки	Элемент контроля
0,5	Защита курсового проекта перед комиссией
0,3	Оценка от руководителя курсового проекта
0,2	Оценка от представителя заказчика проекта

Критерии оценивания курсового проекта:

Работа (полный текст курсового проекта) должна быть оформлена согласно правилам оформления письменных работ, иметь титульный лист (см. приложение Д). Презентация по курсовому проекту размещается за день до защиты в формате Power Point в специальные папки/формы на Яндекс.Диске и в SmartLMS .

Максимальный объем презентации составляет 12-15 слайдов (время презентации – 10 минут).

Критерии оценки:

Структурированность и логика изложения материала, полнота изложения материала в соответствии с заявленной темой:

- Четко сформулированные цели и задачи курсового проекта;
- Обоснование используемых методов и инструментов;

Полнота изложения материала в соответствии с заявленной темой:

- Соответствие полученных результатов цели проекта;
- Демонстрация навыков корректного практического использования инструментов;
- Использование статистических и графических элементов;

Презентация результатов:

- Качество слайдов (отсутствие ошибок, оформление, читаемость слайдов, визуализация информации);
- Соблюдение тайминга (10 минут на презентацию);
- Ответы на вопросы (релевантность и глубина ответов);
- Вовлеченность и презентационные навыки;

Баллы отличия.

Оценка за промежуточные презентации и итоговая оценка за курсовой проект зависит от личного вклада студента в реализацию поставленных задач проекта.

Максимальная оценка за командный проект – 10 баллов.

Оценка выставляется каждому студенту индивидуально и может быть разной у участников одной команды. Команда может принять решение, какой способ оценки вклада каждого участника применяется:

- Одинаковая оценка для каждого члена команды при равнозначном вкладе каждого из участников;
- Распределение баллов внутри команды с учетом от вклада каждого участника в проект. В данном случае решение участники команды самостоятельно формируют предложение по распределению вклада.

Решение участников команды должно быть письменно согласовано между всеми участниками команды. Информация о распределении вклада должна быть предоставлена при сдаче финального текста руководителю курсового проекта. В случае неравнозначного вклада участники команды должны указать в обосновании, какие задачи реализовывались каждым из участников. Итоговое решение об учете неравноценного вклада принимает руководитель курсового проекта. Оценки, входящие в формулу результирующей оценки, при ее расчете не округляются. Способ округления результирующей оценки: арифметический.

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

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

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

2.3.7 При выполнении курсового проекта «Консультационный проект», студентам предлагается ориентироваться на Учебно-методическое пособие по курсовому проекту «Управленческий консалтинг» для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям 38.03.02 «Менеджмент» (А.Е. Дынин, С.В. Смельцова, Е.В. Бузулукова, В.А. Ребязина, В.Д. Герами, Волкова И.О., Москва, 2023)

## **2.4 Производственная практика**

### **2.4.1 Цель, задачи**

Цель проведения производственной практики – углубление представлений и получение навыков в типовых видах профессиональной деятельности выпускника ОП «Маркетинг и рыночная аналитика». Данная практика способствует получению первичных профессиональных умений и опыта первичной профессиональной деятельности.

Основными задачами прохождения производственной практики являются:

- закрепление полученных в ходе обучения на 1-3 курсах теоретических знаний;
- формирование у студентов навыков экспресс-анализа хозяйственной деятельности организации и её маркетинговой составляющей;
- приобретение первоначальных практических навыков в решении конкретных задач маркетинга;
- формирование у студентов установки на рефлексивное освоение предусмотренных образовательным стандартом профессиональных компетенций (ПК).

### **2.4.2 Даты точек контроля:**

2.4.2.1. Подписание задания на выполнение студенту – не позднее даты начала практики.

2.4.2.2. Предоставление для оценивания руководителю практики – не позднее 5 рабочих дней от начала 1 модуля.

2.4.2.3. Предоставление итогового текста/отчета – не позднее 10 рабочих дней от начала 1 модуля.

### **2.4.3 Содержание, особенности освоения**

Способ проведения производственной практики – стационарная. Практика проводится в дискретной форме, путём выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения производственной практики.

Практика проводится в профильных государственных, муниципальных, общественных, коммерческих и некоммерческих организациях, учреждениях, предприятиях (далее – профильные организации). Профильными считаются организации, имеющие в своём составе маркетинговую службу, либо другие структурные подразделения, выполняющие соответствующие функции. Допустимо прохождение практики в профильных структурных подразделениях университета, включая базовые кафедры Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ.

Среди коммерческих организаций, местом проведения практики могут быть:

- производственные предприятия
- оптовые компании
- сетевые розничные операторы
- операторы интернет-торговли
- сервисные компании
- другие организации сферы услуг.

Практика студентов в организациях должна проходить в маркетинговом подразделении, либо в другом структурном подразделении, выполняющие соответствующие функции.

Организация проведения практики осуществляется на основании договоров и/или соглашений с организациями, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, либо на основании письма-согласия организации, в соответствии с которыми указанные организации предоставляют места для прохождения практики студентов ОП «Маркетинг и рыночная аналитика».

В случае самостоятельного выбора, база практики должна соответствовать критериям, определенным решением Ученого совета ВШБ от 19.05.2022, а именно:

- не допускается прохождение практики в ИП, в собственной компании или в компании родственника (наследники первой и второй очереди);
- численность сотрудников организации – не менее 50 человек, предельное значение дохода за предшествующий календарный год – от 100 млн руб.,

либо, если данный критерий не выполняется, – организация входит в международную/российскую сеть фирм

- срок существования бизнеса – не менее 3 лет.

В случае если организация не соответствует указанным критериям, студент может подать заявление с обоснованием выбора на имя Академического руководителя для рассмотрения возможности согласования прохождения профессиональной практики в заявленной организации.

№ п/п	Виды практической работы студента	Содержание деятельности
1	Информационно-аналитическая деятельность, организационно-управленческая деятельность	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ стратегических целей организации</li><li>• Анализ корпоративной стратегии</li><li>• Анализ рыночного положения компании</li><li>• Анализ организационной структуры управления компанией</li><li>• Анализ долгосрочных целей, которые ставятся перед компанией</li><li>• Анализ функциональной стратегии</li><li>• Анализ ключевых бизнес-процессов</li></ul>
2	Информационно-аналитическая деятельность, научно-исследовательская деятельность	<ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ и систематизация проблем в ключевых бизнес-процессах профильной организации</li><li>• Определение причин возникновения проблем в деятельности организации</li></ul>

По итогам практики студентом предоставляется отчетность по практике в формате заполненного дневника и отчёта по практике. Дневник представляет собой документ, в котором отражается план практики и ход его выполнения, содержатся отметки о прибытии на место прохождения практики и выбытия с него, приводятся отзывы руководителя ЭПП и руководителя от организации. Отчёт по практике содержит описание хозяйственной деятельности организации, анализ её маркетинговой деятельности, оценку проблем в работе компании. Содержание отчёта студента может быть скорректировано преподавателем-руководителем практики в соответствии с индивидуальным заданием, выданным студенту.

Отчёт по практике должен содержать следующие разделы:

#### 1) Введение

- цели и задачи практики
- краткая характеристика базы практики
- основные результаты прохождения практики



## 2) Характеристика организации – базы практики

- описание назначения организации, истории ее развития
- характеристика организационно-правовой формы предприятия
- характеристика основных видов деятельности
- оценка положения организации на рынке (доля рынка, наличие конкурентов и т.п.)
- краткая характеристика маркетинговой деятельности компании

## 3) Анализ системы управления организацией

- схема организационной структуры, ее описание
- описание основных маркетинговых функций в компании
- характеристика основных направлений кроссфункционального взаимодействия в рамках бизнес-процессов маркетинга
- определение места и роли подразделения, в котором проходит практику студент, в общей структуре организации
- анализ документооборота в подразделении
- оценка степени автоматизации работ, связанных с маркетинговой деятельностью в организации.

4) Заключение (оценка результатов практики; формулирование проблем, выявленных в рассматриваемой сфере).

5) Приложения (в приложения необходимо вынести исходные данные для расчетов, формы документов, а также другие материалы, использование которых в текстовой части нарушает логическую стройность изложения).

Отчёт по мере необходимости может иллюстрироваться рисунками, схемами, фотографиями.

### **2.4.4. Критерии и оценочная шкала для промежуточной аттестации по практике**

Критериями для оценки результатов практики является полнота и качество выполнения задания по практике, качество заполнения дневника по практике, соблюдение сроков выполнения задания и предоставления отчетных документов, а также оценка работы студента в ходе практики, данная руководителем практики от профильной организации.

Итоговая оценка по практике рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{итог} = O_з * 0,7 + O_д * 0,15 + O_р * 0,15, \text{ где}$$

$O_{итог}$  – итоговая оценка по практике

$O_з$  – оценка за выполнение задания по практике

$O_д$  – оценка за заполнение дневника по практике

$O_р$  – оценка, данная руководителем практики от профильной организации.

Защита отчётов по практике проводится в срок, установленный рабочим учебным планом. Защита практики должна быть проведена в срок не более десяти рабочих дней после начала 1 модуля (включая выходные и праздничные дни) в присутствии преподавателя-руководителя практики.

Результаты защиты отчётов по практике оформляются ведомостью. Оригинал ведомости сдаётся в учебный офис, копия хранится на кафедре.

Неудовлетворительная оценка, полученная за прохождение ознакомительной практики, считается академической задолженностью.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по практике:

- перечень компетенций, формируемых в ходе прохождения практики, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания;
- типовые оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе прохождения практики;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

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

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

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

## **2.5 Инициативные проекты студентов**

### **2.5.1 Цель, задачи**

Целью выполнения проектной работы является применение знаний, умений и навыков в сфере управления бизнесом, полученных в ходе обучения, при решении практической или исследовательской задачи, поставленной руководителем ЭПП.

Задачами, решаемыми в ходе разработки проекта, могут являться:

- формулировка стоящей перед студентом прикладной или исследовательской задачи;
- оценка характеристик среды, в которой должна решаться основная проектная задача (компания и ее окружение, управленческая система, процесс и т.д.);
- сбор необходимой информации, оценка и отбор данных;
- анализ методов, используемых при решении аналогичных задач, и отбор применимых для решения конкретной задачи;
- предложение и обоснование целесообразности решения поставленной задачи;
- выполнение простых расчетов, подтверждающих применимость и эффективность предложенного решения.

Пререквизитами проектной работы являются:

- базовые знания в области управления бизнесом;
- умение пользоваться источниками информации и современными средствами отбора, обработки и кодификации проектных данных;
- знание типичных решений, используемых для повышения эффективности управленческих систем;
- умение выполнять простейшие технологические и экономические расчеты, в том числе в среде Excel;
- навыки подготовки научно-технического отчета, презентации, доклада.

## **2.5.2 Даты точек контроля:**

2.5.2.1 Подписание задания на выполнение студенту осуществляется в каждом конкретном ЭПП 4.6.8 после отбора заявок студентов на участие в ЭПП руководитель ЭПП в обязательном порядке согласует с каждым студентом задание на выполнение ЭПП, в соответствии с п. 4.6.8. Положения о практической подготовке студентов основных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

2.5.2.2 Предоставление промежуточного варианта – осуществляется в соответствии с требованиями, указанными в заявке-предложении на ЭПП, согласно п. 4.7.5. Положения о практической подготовке студентов основных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

2.5.2.3 Предоставление итогового текста/отчета осуществляется в соответствии с требованиями, указанными в заявке-предложении на ЭПП, согласно п. 4.7.5. Положения о практической подготовке студентов основных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

### **2.5.3 Содержание, особенности освоения:**

Проектная работа выполняется в следующей последовательности:

- а) четкая формулировка решаемой задачи, обсуждение с руководителем ЭПП всех ее аспектов, характера и глубины проработки требуемого проектного решения, определение показателя (показателей), по которым будет делаться вывод о результативности и эффективности предложенного решения.
- б) сбор исходной информации для решения задачи (общая информация о компании, сфере ее деятельности, тенденциях развития, причинах возникновения или углубления решаемой в проекте проблемы, принятых ранее мерах и достигнутых результатах и т.д.). Информация может быть получена из доступных открытых источников, предоставлена компанией, на базе которой решается задача, а также, при необходимости, собрана на основе проведения интервью и других видов обследований;
- в) определение круга «возможных решений» поставленной задачи на основе анализа учебных материалов по теме и соответствующих литературных источников;
- г) формулировка развернутого предложения, направленного на решение поставленной в проекте задачи;
- д) выполнение простых расчетов, подтверждающих результативность и эффективность предложенного решения;
- е) описание дополнительных задач, которые должны быть решены для реализации разработанных предложений (изменение структуры управления и функций отдельных подразделений, автоматизация обеспечивающих процессов, изменение документооборота и т.д.).

В процессе выполнения проекта студент обсуждает с руководителем ЭПП ход и состояние проекта, достигнутые результаты, предоставляет ему промежуточные материалы.

### **2.5.4 Оценивание и отчетность**

Оценивание и отчетность (формы отчетности по ЭПП, формула оценивания, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации студентов).

В соответствии с п.5.3. и 5.4. Положения о практической подготовке студентов основных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» требования к оцениванию и отчетности данного ЭПП определяются в Заявке-предложении на ЭПП и в Задании на выполнение ЭПП, в т.ч. формы отчетности, итоговые материалы по проекту, конкретные критерии оценивания и другое.

**2.5.5** В процессе прохождения ЭПП обучающиеся могут использовать информационные технологии, в том числе средства автоматизации проектирования

и разработки программного обеспечения, применяемые в профильной организации, Интернет-технологии и др.

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

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

**2.5.7** Иные материалы и другая информация по решению разработчика. Нет

## **2.6 Преддипломная практика**

### **2.6.1 Цель, задачи**

Целью проведения преддипломной практики студентов 4-го курса бакалавриата является получение опыта практического участия в маркетинговой деятельности организаций бизнеса, а также сбор данных, необходимых для подготовки ВКР.

Участие в реальных проектах должно закрепить сформированные у студентов в процессе обучения навыки научно-исследовательской, организационно-управленческой, проектной и аналитической деятельности.

Основными задачами прохождения преддипломной практики являются:

- закрепление полученных в ходе обучения на 1-4 курсах теоретических знаний;
- формирование у студентов устойчивых навыков анализа хозяйственной деятельности организации и её маркетинговой составляющей;
- приобретение практических навыков в решении конкретных задач в маркетинговой деятельности;
- формирование у студентов установки на рефлексивное освоение предусмотренных образовательным стандартом профессиональных компетенций (ПК).

### **2.6.2 Даты точек контроля:**

2.6.2.1 Подписание задания на выполнение студенту – не позднее даты начала практики.

2.6.2.2 Предоставление отчета для оценивания руководителю практики – не позднее дня окончания практики.

2.6.2.3 Предоставление итогового текста отчета не позднее 10 рабочих дней с момента завершения преддипломной практики.

### 2.6.3 Содержание, особенности освоения

Способ проведения преддипломной практики – стационарная. Практика проводится в дискретной форме, путём выделения в календарном учебном графике непрерывного периода учебного времени для проведения производственной практики.

Практика проводится в профильных государственных, муниципальных, общественных, коммерческих и некоммерческих организациях, учреждениях, предприятиях (далее — профильные организации). Профильными считаются организации, имеющие в своём составе маркетинговую службу, либо другие структурные подразделения, выполняющие соответствующие функции. Допустимо прохождение практики в профильных структурных подразделениях университета, включая базовые кафедры Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ.

Среди коммерческих организаций, местом проведения практики могут быть:

- производственные предприятия
- оптовые компании
- сетевые розничные операторы
- операторы интернет-торговли
- сервисные компании
- другие организации сферы услуг.

Практика студентов в организациях должна проходить в маркетинговом подразделении, либо в другом структурном подразделении, выполняющие соответствующие функции.

Организация проведения практики осуществляется на основании договоров и/или соглашений с организациями, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности, либо на основании письма-согласия организации, в соответствии с которыми указанные организации предоставляют места для прохождения практики студентов ОП «Маркетинг и рыночная аналитика».

В случае самостоятельного выбора база практики должна соответствовать критериям, определенным решением Ученого совета ВШБ от 19.05.2022, а именно:

- не допускается прохождение практики в ИП, в собственной компании или в компании родственника (наследники первой и второй очереди);
- численность сотрудников организации – не менее 50 человек, предельное значение дохода за предшествующий календарный год – от 100 млн руб., либо, если данный критерий не выполняется, - организация входит в международную/российскую сеть фирм
- срок существования бизнеса – не менее 3 лет.

В случае если организация не соответствует указанным критериям, студент может подать заявление с обоснованием выбора на имя Академического руководителя для

рассмотрения возможности согласования прохождения профессиональной практики в заявленной организации.

№ п/п	Виды практической работы студента	Содержание деятельности
1	Информационно-аналитическая деятельность, организационно-управленческая деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ стратегических целей организации</li> <li>• Анализ корпоративной стратегии</li> <li>• Анализ рыночного положения компании</li> <li>• Анализ организационной структуры управления компанией</li> <li>• Анализ долгосрочных целей, которые ставятся перед компанией</li> <li>• Анализ функциональной стратегии</li> <li>• Анализ ключевых бизнес-процессов</li> </ul>
2	Информационно-аналитическая деятельность, научно-исследовательская деятельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ и систематизация проблем в ключевых бизнес-процессах профильной организации</li> <li>• Определение причин возникновения проблем в деятельности организации</li> </ul>

По итогам практики студентом предоставляется отчетность по практике в формате заполненного дневника и отчёта по практике. Дневник представляет собой документ, в котором отражается план практики и ход его выполнения, содержатся отметки о прибытии на место прохождения практики и выбытия с него, приводятся отзывы руководителя ЭПП и соруководителя от организации (см. Приложение В\_ Отчёт по практике содержит описание хозяйственной деятельности организации, анализ её маркетинговой деятельности, оценку проблем в работе компании. Содержание отчёта студента может быть скорректировано преподавателем-руководителем практики в соответствии с индивидуальным заданием, выданным студенту.

Рекомендуемая структура отчета предствлена в приложении Б. Отчёт по практике должен содержать следующие разделы:

#### 1) Введение

- цели и задачи практики
- краткая характеристика базы практики
- основные результаты прохождения практики

#### 2) Характеристика организации – базы практики

- описание назначения организации, истории ее развития
- характеристика организационно-правовой формы предприятия

- характеристика основных видов деятельности
- оценка положения организации на рынке (доля рынка, наличие конкурентов и т.п.)
- краткая характеристика маркетинговой деятельности компании

### 3) Анализ системы управления организацией

- схема организационной структуры, ее описание
- описание основных маркетинговых функций в компании
- характеристика основных направлений кроссфункционального взаимодействия в рамках бизнес-процессов маркетинга
- определение места и роли подразделения, в котором проходит практику студент, в общей структуре организации
- анализ документооборота в подразделении
- оценка степени автоматизации работ, связанных с маркетинговой деятельностью в организации.

4) Заключение (оценка результатов практики; формулирование проблем, выявленных в рассматриваемой сфере).

5) Приложения (в приложения необходимо вынести исходные данные для расчетов, формы документов, а также другие материалы, использование которых в текстовой части нарушает логическую стройность изложения).

Отчёт по мере необходимости может иллюстрироваться рисунками, схемами, фотографиями.

#### **2.6.4 Критерии и оценочная шкала для промежуточной аттестации по практике**

Критериями для оценки результатов практики является полнота и качество выполнения задания по практике, качество заполнения дневника по практике, соблюдение сроков выполнения задания и предоставления отчетных документов, а также оценка работы студента в ходе практики, данная руководителем практики от профильной организации.

Итоговая оценка по практике рассчитывается по следующей формуле:

$$O_{итог} = O_з * 0,7 + O_д * 0,15 + O_р * 0,15, \text{ где}$$

$O_{итог}$  – итоговая оценка по практике

$O_з$  – оценка за выполнение задания по практике

$O_д$  – оценка за заполнение дневника по практике

$O_р$  – оценка, данная руководителем практики от профильной организации.

Защита отчётов по практике проводится в срок, установленный рабочим учебным планом. Защита практики должна быть проведена в срок не более десяти рабочих дней после окончания практики в присутствии преподавателя-руководителя практики.



Результаты защиты отчётов по практике оформляются ведомостью. Оригинал ведомости сдаётся в учебный офис, копия хранится на кафедре.

Неудовлетворительная оценка, полученная за прохождение ознакомительной практики, считается академической задолженностью.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации по практике:

- перечень компетенций, формируемых в ходе прохождения практики, с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания;
- типовые оценочные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в ходе прохождения практики;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

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

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

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

## **2.7 Подготовка выпускной квалификационной работы**

### **2.7.1 Цель, задачи**

Цель выполнения ВКР – углубить знания и умения студентов, полученные в процессе теоретических и практических занятий, улучшить навыки самостоятельного поиска и изучения материала по теме ВКР, а также развить компетенции аналитической, исследовательской и проектной деятельности, работы с информацией и большими объемами данных.

Основными задачами выполнения и защиты ВКР являются:

- углубление, систематизация и интеграция теоретических знаний и практических навыков по направлению подготовки;

- развитие умения критически оценивать и обобщать теоретические положения;
- применение полученных знаний при решении прикладных задач по направлению подготовки;
- стимулирование навыков самостоятельной аналитической работы;
- овладение современными методами научного исследования;
- выяснение подготовленности студентов к практической деятельности в условиях рыночной экономики;
- презентация навыков публичной дискуссии и защиты научных идей, предложений и рекомендаций.

### **2.7.2 Даты точек контроля:**

Этапы выполнения и даты графика выполнения ВКР определены Приложением Е к программе практики.

### **2.7.3 Содержание, особенности выполнения**

Содержание ВКР определено разделом 2 Требований к подготовке курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Особенности выполнения ВКР определены разделом 6 Требований к подготовке курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

### **2.7.4 Критерии оценивания**

ВКР бакалавриата оценивается в соответствии с общими критериями, приведенными далее:

1. Логическая целостность ВКР определяется:
  - соответствием содержания работы теме;
  - логичностью и аргументированностью изложения материала, четкостью структуры изложения и логических переходов между частями работы;
  - достижением целей и выполнением задач работы, завершенностью и целостностью работы, наличием выводов по результатам исследования;
2. Практический и/или научный вклад ВКР определяется:
  - актуальностью проводимого исследования в соответствии с профилем подготовки;
  - аргументацией эффективности предлагаемых рекомендаций и возможностей их практической реализации;
  - вкладом автора в работу, в том числе формулировкой собственного подхода к решению проблем исследования;

3. Качество исследования в ВКР определяется:
  - глубиной анализа проблемной ситуации и полнотой характеристики объекта исследования;
  - обоснованностью выбора методов исследования рассматриваемой проблемы и инструментов ее решения;
  - описанием используемых данных, их достоверностью, обоснованием методики сбора и обработки данных;
  - использованием источников и литературы в соответствии с пунктом 6.12 Особенности подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;
4. Качество подготовки текста и презентации ВКР определяется:
  - соответствием требованиям к оформлению и объему ВКР, изложенным в Особенности подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;
  - качеством слайдов и выступления на защите, наглядностью и структурированностью предлагаемой презентации, соблюдением времени доклада, ответами на вопросы и презентационными навыками;
  - наглядностью материала, в том числе использованию статистических материалов, схем, таблиц, графиков, способствующих лучшему восприятию и пониманию важной информации;
5. Соответствие ВКР области ОП или специализации определяется:
  - применением теоретических знаний, приобретенных умений и навыков в области ОП;
  - отражением степени сформированности у студента универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций выпускника ОП;
  - раскрытием социально-этических аспектов, связанных с внедрением управленческого или технического решения, реализацией стратегии, планируемым воздействием на стейкхолдеров.

Руководитель ВКР осуществляет оценку работы по тем же критериям, что и ГЭК. Руководитель ВКР оценивает также процесс ее выполнения и качество взаимодействия студента с руководителем.

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

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

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

2.7.7. Более подробная информация о ВКР, в том числе технические требования к оформлению и условия публикации ВКР, доступны в Требованиях к подготовке курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

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

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

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»  
ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА

Герامي Виктория Дарабовна  
Демин Александр Сергеевич  
Кнатько Дмитрий Михайлович  
Твердохлебова Мария Владимировна

**Методические указания**  
**для подготовки выпускной квалификационной работы**  
**на программах бакалавриата по направлению "Менеджмент"**

Москва – 2023

Выпускная квалификационная работа (ВКР) является завершающим элементом образовательной программы бакалавриата. В ходе подготовки и защиты ВКР студент демонстрирует владение комплексом знаний и навыков, полученных в ходе освоения образовательной программы и подтверждает получение соответствующих компетенций. Подготовка ВКР предполагает применение знаний из различных областей менеджмента: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, операционный менеджмент и логистика, маркетинг, организационное поведение и управление человеческими ресурсами и других, изучаемых на бакалаврских программах Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ.

Настоящие методические указания разработаны с целью обеспечения качественной подготовки ВКР и адресованы студентам выпускных курсов и руководителям выпускных квалификационных работ образовательных программ бакалавриата Высшей школы бизнеса направления 38.03.02 «Менеджмент».

## Оглавление

<u>1. Общие сведения</u> .....	41
<u>1.1. Сведения об авторах:</u> .....	41
<u>1.2. Сведения о рецензентах</u> .....	41
<u>2. Введение</u> .....	42
<u>2.1. Актуальность</u> .....	42
<u>2.2. Общая характеристика методических указаний</u> .....	43
<u>2.3. Учебные цели и задачи ВКР</u> .....	44
<u>2.4. Место ВКР в учебном плане образовательной программы</u> .....	44
<u>3. Содержание и методология выполнения ВКР</u> .....	47
<u>3.1. Основные форматы выполнения ВКР и их составные части</u> .....	47
<u>3.1.1. Общая характеристика ВКР различных форматов</u> .....	47
<u>3.1.2. Структура ВКР проектного формата на образовательных программах «Управление бизнесом» и «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика»</u> .	52
<u>3.1.3. Структура ВКР проектного формата на образовательной программе «Маркетинг и рыночная аналитика»</u> .....	54
<u>3.2. Основные методы и инструменты, используемые при разработке ВКР</u> .....	56
<u>3.2.1. Общая характеристика используемых методов и инструментов</u> .....	56
<u>3.2.2. Универсальные методы бизнес-анализа</u> .....	57
<u>3.2.3. Источники данных для подготовки ВКР и обзор литературы</u> .....	68
<u>4. Рекомендации по выполнению ВКР</u> .....	71
<u>4.1. Этапы подготовки ВКР</u> .....	71
<u>4.2. Руководство работой студента по подготовке ВКР</u> .....	77
<u>4.3. НИС «Навыки подготовки ВКР» и его место в процессе подготовки ВКР</u> ....	78
<u>4.3.1. Общая характеристика НИС и точки контроля</u> .....	78
<u>4.3.2. Питч ВКР</u> .....	79
<u>4.3.3. Дизайн исследования (проект ВКР)</u> .....	80
<u>4.3.4. Защита концепции ВКР на английском языке (Project Proposal)</u> .....	81
<u>4.3.5. Предоставление первого варианта полного текста ВКР</u> .....	84
<u>4.4. Преддипломная практика</u> .....	85
<u>5. Требования к подготовке и оформлению текста ВКР</u> .....	86
<u>6. Порядок защиты и принципы оценивания ВКР</u> .....	90
<u>6.1. Порядок проведения защиты ВКР</u> .....	90
<u>6.2. Критерии оценивания ВКР</u> .....	90
<u>6.3. Порядок определения итоговой оценки</u> .....	92

<u>Приложение 1. Примеры названий тем ВКР на различных образовательных программах</u> .....	94
<u>Приложение 2. Порядок подачи руководителями заявки на тему ВКР</u> .....	97
<u>Приложение 3. Форма заявления на смену темы ВКР</u> .....	99
<u>Приложение 4. Форма отзыва руководителя на ВКР</u> .....	100
<u>Приложение 5. Форма титульного листа ВКР</u> .....	101
<u>Приложение 6. Правила оформления ВКР</u> .....	102



## **1. Общие сведения**

### **1.1. Сведения об авторах:**

Герامي Виктория Дарабовна – д.т.н., профессор департамента операционного менеджмента и логистики ВШБ, академический руководитель образовательной программы «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика» - ответственный редактор;

Демин Александр Сергеевич – заместитель директора центра развития проектного обучения; старший преподаватель департамента операционного менеджмента и логистики ВШБ;

Кнатько Дмитрий Михайлович – к.э.н., доцент департамента стратегического и международного менеджмента ВШБ, академический руководитель образовательной программы «Управление бизнесом»;

Твердохлебова Мария Владимировна – старший преподаватель департамента маркетинга ВШБ.

### **1.2. Сведения о рецензентах**

Павлович Андрей Игоревич - генеральный директор, SEO Логистическая платформа, компания Яков и партнеры (YnP)

Верховская Ольга Рафаиловна – к.э.н., доцент кафедры стратегического и международного менеджмента Высшей школы менеджмента СПбГУ

## **2. Введение**

### **2.1. Актуальность**

1 сентября 2020 года в НИУ ВШЭ создана Высшая школа бизнеса (далее – ВШБ), которая стала приоритетным партнером лидеров бизнеса в подготовке кадров и развитии передовых технологий менеджмента.

ВШБ НИУ ВШЭ построена по лидирующей в мире модели «университетской бизнес-школы» — школы внутри университета, в которой объединены все программы и курсы по бизнесу разного уровня обучения: от бакалавриата до EMBA.

Содержательным отличием образовательных программ ВШБ является подготовка глобально конкурентоспособных и социально-ответственных лидеров бизнеса для цифровой экономики. Образовательная модель ВШБ предполагает использование проектного подхода, широкое применение цифровых образовательных технологий, системную интернационализацию учебного процесса.

Подготовка по направлению «Менеджмент» осуществляется на трех образовательных программах: «Управление бизнесом», «Маркетинг и рыночная аналитика», «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика». По этим трем программам ежегодно осуществляется подготовка и защита более 400 выпускных квалификационных работ (ВКР).

Защита ВКР проводится в соответствии с «Порядком проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры» (утвержден приказом Министерства образования и науки РФ от 29 июня 2015 г. N 636). В состав государственных экзаменационных комиссий по защите ВКР включаются ведущие специалисты - представители работодателей или их объединений, профессора и преподаватели ВШБ и других высших учебных заведений.

Студенты выпускного курса защищают ВКР перед наиболее квалифицированными специалистами тех секторов бизнеса, где им предстоит начинать свою трудовую деятельность. Не менее половины членов государственных экзаменационных комиссий являются ведущими экспертами - представителями

работодателей или их объединений в соответствующей области профессиональной деятельности.

Для качественной подготовки по направлению «Менеджмент» студентам и руководителям ВКР необходимо иметь единые методические рекомендации, учитывающие специфику отдельных образовательных программ.

В период с первого по третий курс обучения студентами бакалавриата по направлению «Менеджмент» осуществляется выполнение следующих курсовых проектов:

1. SWOT-анализ.
2. Бизнес-план (для ОП «Управление бизнесом» и «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика») и Маркетинговый план (для ОП «Маркетинг и рыночная аналитика»).
3. Управленческий консалтинг

Для всех указанных курсовых проектов в 2020 г. были подготовлены методические указания, способствовавшие построению единой логики реализации курсовых проектов.

Разработка настоящих Методических указаний для подготовки выпускной квалификационной работы является продолжением развития методического обеспечения реализации элементов практической подготовки на образовательных программах бакалавриата направления «Менеджмент».

## **2.2. Общая характеристика методических указаний**

Методические указания для подготовки выпускной квалификационной работы на программах бакалавриата по направлению "Менеджмент" разработаны в соответствии с:

— Положением о практической подготовке студентов основных образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Приложение к приказу НИУ ВШЭ от 13.07.2021 № 6.18.1-01/130721-7),

— Положением об организации и проведении государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (Приложение к приказу НИУ ВШЭ от 20.04.2022 № 6.18.1-01/200422-7).

Кроме того, методические указания учитывают требования:

— Порядка проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры (утв. приказом Министерства образования и науки РФ от 29 июня 2015 г. N 636);

— ГОСТ 7.32 – 2017 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

### **2.3. Учебные цели и задачи ВКР**

Методические указания адресованы студентам выпускных курсов образовательных программ бакалавриата Высшей школы бизнеса, руководителям выпускных квалификационных работ и академическим руководителям образовательных программ бакалавриата Высшей школы бизнеса, и носят обязательный характер.

Основными учебными задачами выпускной квалификационной работы как элемента практической подготовки студентов ОП бакалавриата ВШБ являются:

- применение студентами современных методов прикладного исследования;
- развитие навыков самостоятельной аналитической, научно-исследовательской или научно-практической работы;
- закрепление, систематизация и интеграция теоретических знаний и практических навыков по профилю ОП и направлению подготовки;
- подготовка студентов к практической деятельности в бизнесе на операционном или тактическом уровне управления;
- оценка степени сформированности компетенций выпускника ОП, предусмотренных Паспортом ОП.

### **2.4. Место ВКР в учебном плане образовательной программы**

Выпускная квалификационная работа является обязательным элементом образовательной программы, своеобразным итогом подготовки. В ходе написания и защиты ВКР студент демонстрирует, чему научился в ходе освоения образовательной программы. На образовательных программах бакалавриата по направлению «Менеджмент» выпускная квалификационная работа реализуется со второго по четвертый модуль четвертого курса и направлена на подтверждение сформированности компетенций выпускника ОП. В связи с комплексным характером проверяемых образовательных результатов, подготовка ВКР включает в себя применение знаний из многих областей менеджмента: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, операционный менеджмент и логистика, маркетинг, организационное поведение и управление человеческими ресурсами и пр.

ВКР должна быть направлена на разработку управленческих решений по профилю образовательной программы с учетом ее специфики, а для образовательной программы «Управление бизнесом» - и с учетом требований соответствующей специализации.

Ключевыми элементами учебного плана, поддерживающими подготовку ВКР студентов, являются:

1. Преддипломная практика.
2. Защита концепции ВКР на английском языке (Project Proposal).
3. Научно-исследовательский семинар «Навыки подготовки ВКР».

Целью проведения **преддипломной практики** является получение опыта практического участия в профильной деятельности организаций бизнеса, а также сбор данных, необходимых для подготовки ВКР. В ходе преддипломной практики акцент может делаться как на проведение анализа компании - объекта исследования в рамках ВКР, так и на уяснение методов принятия решений по выявленной ключевой проблеме компании или непосредственно на разработку конкретного проектного решения на примере реальной компании. Требования к преддипломной практике определяются Программой практики, утверждаемой Академическим советом каждой образовательной программы и размещаемой на ее сайте.

Целью **защиты концепции ВКР** на английском языке (Project Proposal) с точки зрения подготовки ВКР является обобщение и систематизация теоретических основ исследования, в частности:

- обоснование практической значимости проводимого исследования;
- определение круга рассматриваемых вопросов;
- отбор и определение ключевых терминов;
- анализ имеющейся литературы по исследуемой проблеме;
- систематизация применяемых к данной проблеме методов исследования;
- описание предполагаемых результатов исследования.

Основной задачей **научно-исследовательского семинара** «Навыки подготовки ВКР» является подготовка студентов к написанию выпускной квалификационной работы, соответствующей требованиям НИУ ВШЭ.

НИС дополняет индивидуальную работу научного руководителя со студентом, выполняющим выпускную квалификационную работу. Особенностью научно-исследовательского семинара является его нацеленность на углубление представлений и выработку навыков проведения научно-практических исследований, подготовки отчетов об их результатах и, в частности, на написание ВКР. В рамках семинара студенты должны освоить общие принципы и методы подготовки письменных работ и устных выступлений, а также ознакомиться со специфическими требованиями к ВКР по образовательной программе.

Реализация НИС может проходить при участии членов академического совета ОП - лидеров российского менеджмента в профильной сфере образовательной программы. В качестве итоговой формы контроля научно-исследовательского семинара выступает сдача первого варианта полного текста ВКР.

Таким образом, научно-исследовательский семинар позволяет координировать процесс подготовки ВКР студента.

### **3. Содержание и методология выполнения ВКР**

#### **3.1. Основные форматы выполнения ВКР и их составные части**

##### **3.1.1. Общая характеристика ВКР различных форматов**

«Порядок оформления курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» определяет возможность выполнения ВКР в проектном или исследовательском форматах.

**ВКР проектного формата (или проектная ВКР)** содержит разработку прикладной проблемы, в результате которой создается продукт (проектное решение). Актуальность работы проектного формата определяется, как правило, проблемой конкретной компании, на примере которой выполняется ВКР.

В ходе выполнения проектной ВКР студент осуществляет по выбору и применение инструмента, адекватного проблеме компании - объекта ВКР. Представление результатов ВКР проектного формата может иметь форму проекта, обоснованных адресных рекомендаций, а также усовершенствованного инструмента, используемого компанией для повышения эффективности ее деятельности.

Структура проектной ВКР, как правило, включает три основных компоненты:

- анализ объекта исследования (компании или сегмента рынка), ставящий целью формулировку прикладной проблемы исследования;
- анализ и систематизация информации из академических источников и бизнес-публикаций, целью которого является раскрытие темы исследования, определение подходов и инструментария решения проблемы;
- описание решения прикладной проблемы исследования и полученных результатов.

ВКР проектного формата может быть реализована в одном из двух вариантов: прикладном (прикладной проект) или консалтинговом (консалтинговый проект).

**Прикладной вариант ВКР проектного формата** – исследование, осуществляемое в целях выбора и применения инструментов для решения практических задач существующей организации или группы организаций, адекватность которого подтверждается в рамках ВКР с помощью оценки результативности и экономической эффективности. Результатом прикладной ВКР является выбор или совершенствование технологии, процесса, организационной структуры и т.п.

Проблема, решаемая в рамках прикладной ВКР, обычно уже достаточно хорошо сформулирована и структурирована руководством организации, на примере которой выполняется ВКР, либо в ранее проведенных исследованиях, относящихся к конкретному сегменту бизнеса. Основная часть работы посвящается рассмотрению возможных вариантов решения, отбору наилучшего, параметризации решения, оценке результативности и эффективности применительно к конкретной компании.

Оценка результативности и эффективности предложенного решения должна быть обоснована соответствующими расчетами.

В названии прикладной ВКР могут отражаться практическая значимость результатов и предложенное автором решение проблемы, например: «Повышение конкурентоспособности промышленной компании на основе применения принципов гибкого производства».

**Консалтинговый вариант ВКР проектного формата** – исследование, осуществляемое в целях разработки рекомендаций по улучшению показателей деятельности существующей организации, или созданию новой организации, или запуску производства нового продукта. Результатом консультационной ВКР являются разработка или совершенствование стратегии, плана, бизнес-модели, прототипа продукта, финансовой модели.

Проблема, решаемая в рамках консалтинговой ВКР, может быть недостаточно четко сформулирована или структурирована. Поэтому значительное место в работе отводится бизнес-диагностике, анализу позиции и перспектив компании или ее продуктов, поиску «узких мест», проблемных процессов и т.д. Консалтинговый формат ВКР предлагает также разработку достаточно развернутых рекомендаций по реализации разработанных предложений.



Оценка результативности и эффективности предложенного решения может опираться, в значительной мере, на экспертные суждения.

В названии консалтинговой ВКР может отражаться сфера проводимой экспертизы и направленность рекомендаций, например: «Разработка рекомендаций по совершенствованию взаимодействия подразделений крупной торговой компании».

**ВКР исследовательского формата (исследовательская ВКР)** направлена на получение новых знаний о структуре, свойствах и закономерностях изучаемой системы, процесса или явления. Актуальность исследовательской ВКР может определяться:

- необходимостью решения исследовательских задач, сформулированных в научных публикациях по тематике предметной области ВКР;

- задачами исследовательского характера, поставленными научными организациями или бизнес-структурами.

Результат ВКР исследовательского формата должен обладать определенными элементами научной новизны в предметной области ВКР. Наиболее общими признаками научной новизны являются:

- объект исследования (ранее данный объект не изучался или был изучен частично);
- цели и задачи (ранее при изучении данного объекта подобные цели и задачи не ставились; ранее поставленные задачи не были решены в полном объеме);
- методы (применен новый метод в исследовании известной проблемы; применена новая комбинация методов; привлечены методы из смежных дисциплин; скорректирована процедура использования известных методов; разработана новая модель или новый метод);
- исходные данные (введены в оборот новые данные; на основе ранее известных данных установлены новые факты; ранее не делалось

попыток выделить из существующих источников информацию, которая интересует автора);

- результаты и выводы (получены новые, ранее не опубликованные выводы; уточнены или дополнены известные результаты).

Результаты исследовательской ВКР могут представлять собой научно обоснованные рекомендации для определенных категорий организаций, продуктов, процессов или функций, а также вновь разработанные или усовершенствованные прикладные методы и инструменты.

В названии ВКР исследовательского формата могут отражаться академический характер работы и ее предметная направленность, например: «Изучение закономерностей формирования спроса на рынке интернет-торговли».

Структура ВКР проектного формата для различных образовательных программ описана в п.п. 3.1.2 и 3.1.3.

Структура ВКР исследовательского формата разрабатывается в индивидуальном порядке студентом совместно с руководителем ВКР.

Примеры названий ВКР на различных образовательных программах приведены в Приложении 1.

В таблице 1 дана характеристика особенностей ВКР различных форматов.

**Таблица 1 - Особенности ВКР различных форматов**

	<b>ФОРМАТ ВКР</b>		
	<b>Проектная ВКР</b>		<b>Исследовательская ВКР</b>
	<b>Прикладная</b>	<b>Консалтинговая</b>	
Направленность работы	Определяется практическими проблемами конкретной компании или сегмента бизнеса		Связана с нерешенными научными или научно-практическими задачами
Структура работы	Формируется в соответствии с настоящими методическими указаниями		Определяется студентом совместно с научным руководителем
Название работы	Отражает ожидаемый результат и метод решения проблемы	Отражает сферу экспертизы и направленность рекомендаций	Отражает исследовательский характер работы и ее предметную направленность
Результат работы	Конкретное бизнес-решение и его обоснование (изменение процессов, технологий, перераспределение ресурсов, создание объектов и т.д.)	Рекомендации по направлениям совершенствования /изменения структур, процессов, объектов	Установление ранее неизвестных закономерностей, разработка новых методов или модернизация существующих
Оценка результативности и эффективности	Обосновывается расчетами	Может частично опираться на экспертные оценки	Может носить экспертный характер
Элементы научной новизны	Не обязательны		Должны присутствовать

### **3.1.2. Структура ВКР проектного формата на образовательных программах «Управление бизнесом» и «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика»**

На образовательных программах «Управление бизнесом» и «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика» ВКР прикладного формата традиционно состоит из трех глав.

*В первой главе ВКР* проводится анализ объекта исследования. Первый параграф этой главы посвящен общей характеристике объекта исследования (например, истории создания компании, ее структуре, описанию производимых товаров и услуг, характеристике ее рыночного положения и т.д.). Во втором параграфе приводятся ключевые показатели функционирования (например, описывается характер изменения основных производственных и финансово-экономических показателей исследуемой компании). Третий параграф первой главы посвящен более подробному анализу состояния предмета исследования, формулировке основной проблемы, определению целей и задач исследования.

*В ВКР проектного варианта* формулировка проблемы чаще основывается на достаточно очевидных трудностях компании (рост издержек, снижение спроса) или на задачах, вытекающих из действующей стратегии компании (необходимость выпуска нового продукта, выход на новый сегмент рынка). В обоих случаях характер проблемы осознается руководством компании; задачей студента является ее детальное описание и количественная характеристика.

*В ВКР консалтингового варианта* проблема может быть изначально не столь очевидной и формулироваться студентом на основе анализа бизнес-среды компании, данных бизнес-диагностики и бизнес-аудита, результатов опросов сотрудников и клиентов компании.

*Вторая глава ВКР* посвящена поиску подходов и методов решения проблемы, выявленной на первом этапе. Первый параграф данной главы посвящается обзору и критическому анализу известных подходов к решению выявленной проблемы с учетом возможности их использования в условиях

конкретной компании. Во втором параграфе может быть дано более подробное рассмотрение и сравнительный анализ ограниченного набора подходов и методов, направленный на обоснование окончательного выбора подхода и инструментария решения проблемы. Третий параграф содержит описание алгоритма применения выбранного метода в условиях конкретной компании, а также состав необходимых данных и источники их получения. Возможна определенная корректировка или адаптация выбранного метода с учетом специфических особенностей конкретной компании.

*В ВКР проектного варианта* обзор подходов и методов обычно ведется преимущественно в сфере научно-практических разработок, связанных с предметной областью и спецификой решаемой проблемы.

*В ВКР консалтингового варианта* большее внимание уделяется описанию и анализу лучших отечественных и международных бизнес-практик и кейсов.

**Третья глава** посвящается описанию решения выявленной проблемы. Первый и второй параграфы посвящаются описанию организационных и технологических изменений, совершенствованию бизнес-процессов и технологий, расчету необходимых ресурсов, характеристике необходимых для решения проблемы технических средств и программных продуктов, а также описанию того, как будет функционировать избранный предмет исследования ВКР после предлагаемых изменений. Материал распределяется между параграфами по усмотрению автора с учетом особенностей компании и характера решаемой проблемы.

Третий параграф посвящается оценке результативности предложенных изменений (т.е. количественной характеристике ожидаемого решения проблемы) и экономической эффективности проекта.

Материал третьей главы ВКР *проектного варианта* в большей степени содержит организационно-технологические решения, непосредственно затрагивающие сферу производства и товародвижения. Для *консалтингового варианта* более характерны организационно-управленческие решения,

направленные на совершенствование структур, процедур, обмена данными, взаимодействия между структурными единицами и т.п.

Возможный вариант структуры ВКР прикладного формата на образовательных программах «Управление бизнесом» и «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика» выглядит следующим образом (конкретные формулировки определяются студентом совместно с руководителем ВКР с учетом особенностей предметной области, проблемы, цели и задач исследования):

## *ВВЕДЕНИЕ*

### *ГЛАВА 1. Анализ хозяйственной деятельности компании*

#### *1.1. Общая характеристика компании и ее положения на рынке*

#### *1.2. Анализ финансово-экономических результатов деятельности компании*

*1.3. Основные проблемы компании (формулируется с учетом специфики компании и особенности ОП / специализации)*

### *ГЛАВА 2. Теоретические подходы к выявленной проблеме*

*2.1. Общая характеристика подходов и методов решения проблемы исследования*

#### *2.2. Обоснование выбора подхода/метода к решению проблемы исследования*

*2.3. Применение выбранного подхода/метода в условиях конкретной компании*

### *ГЛАВА 3. Предложения по решению проблемы исследования*

#### *3.1. Реализация подхода к решению проблемы в компании*

#### *3.2. Описание ключевых управленческих результатов проведенных изменений*

*3.3. Оценка результативности и экономической эффективности предлагаемых изменений*

## *ЗАКЛЮЧЕНИЕ*

Каждую главу ВКР рекомендуется заканчивать выводами по главе.

### **3.1.3. Структура ВКР проектного формата на образовательной программе «Маркетинг и рыночная аналитика»**

На образовательной программе «Маркетинг и рыночная аналитика» в ВКР используются понятия *объекта исследования* - той или иной базовой теоретической

концепции, и *эмпирического объекта исследования* - определенной компании, рынка или отрасли.

Структура ВКР на данной образовательной программе, как правило, выглядит следующим образом.

**Первая глава ВКР** посвящается анализу объекта исследования - теоретической концепции. Подобным объектом могут являться принципы формирования, совершенствования или внедрения стратегии, плана, бизнес-модели или прототипа продукта; подходы к разработке, представлению, продвижению, оптимизации, совершенствованию или повышению эффективности для конкретной организации, группы организаций, стартапа, продукта или бренда. В ходе анализа определяются основные направления развития данной концепции, характер и проблемы ее применения в практике современного бизнеса.

**Вторая глава ВКР** посвящена анализу *эмпирического объекта исследования* – компании, рынка и/или отрасли, для которого студентом будет разработано проектное решение. В главе приводится общая характеристика эмпирического объекта исследования, анализируются ключевые показатели эффективности его функционирования, проводится анализ фокусного аспекта функционирования эмпирического объекта исследования.

**Третья глава** содержит описание применения подхода, изученного в рамках первой главы ВКР, к эмпирическому объекту исследования. Описываются и обосновываются предлагаемые изменения, приводятся количественные показатели, характеризующие состояние эмпирического объекта исследования после проведения заявленных студентом изменений, дается оценка результативности и эффективности предложенных изменений.

Возможный вариант структуры ВКР прикладного формата на образовательной программе «Маркетинг и рыночная аналитика» выглядит следующим образом (конкретные формулировки определяются студентом совместно с руководителем ВКР с учетом особенностей предметной области, проблемы, цели и задач исследования):

## *ВВЕДЕНИЕ*

### *ГЛАВА 1. Теоретические положения, связанные с объектом исследования*

*1.1. Ключевые понятия и базовые принципы, характеризующие объект исследования*

*1.2. Основные направления развития теории*

*1.3. Теоретические модели и методы, применимые к эмпирическому объекту исследования*

### *ГЛАВА 2. Анализ эмпирического объекта исследования (ЭОИ)*

*2.1. Определение ключевых характеристик ЭОИ*

*2.2. Анализ функционирования ЭОИ*

*2.3. Описание идеи совершенствования ЭОИ (с учетом задач ВКР)*

### *ГЛАВА 3. Реализация теоретических концепций для ЭОИ*

*3.1. Методика эмпирического исследования*

*3.2. Проведение и данные эмпирического исследования*

*3.3. Описание ключевых управленческих результатов по итогам проведенного анализа*

*3.4. Оценка эффективности предлагаемых решений*

## *ЗАКЛЮЧЕНИЕ*

### **3.2. Основные методы и инструменты, используемые при разработке ВКР**

#### **3.2.1. Общая характеристика используемых методов и инструментов**

Овладение методами и инструментами, используемыми в практике управления, является одной из основных задач обучения студентов направления «Менеджмент».

Под *методом* в данном контексте понимается совокупность приемов, способов и средств, используемых для анализа, оценки и выработки решений по совершенствованию определенных систем или процессов. *Инструмент* представляет собой прикладную реализацию того или иного метода в виде процедуры, алгоритма или информационного продукта.

В рамках ВКР студент должен продемонстрировать знание различных методов анализа, а также навыки выбора и применения методов и инструментов, адекватных решаемой проблеме.



Методы, используемые при подготовке ВКР, можно достаточно условно разделить на две категории:

- универсальные методы, используемые в общей практике менеджмента и бизнес-анализа. Такие методы могут применяться в ВКР любого профиля для решения широкого круга задач, связанных с исследуемой проблемой. Использование в ВКР одного или нескольких универсальных методов свидетельствует об общем уровне квалификации студента и его профессиональном кругозоре;

- специфические методы, используемые в определенных предметных областях. Данные методы применяются для решения ограниченного круга задач, если они предусмотрены планом разработки ВКР. Применение специфических методов свидетельствует о знакомстве студента с конкретной предметной областью и его умении правильно использовать присущий ей инструментарий.

Некоторые универсальные методы бизнес-анализа описаны в п. 3.2.2.

Специфические методы изучаются студентами в рамках соответствующих программ и специализаций; решение об их применении принимается студентом совместно с научным руководителем с учетом требований образовательной программы и направленности ВКР.

### **3.2.2. Универсальные методы бизнес-анализа**

С точки зрения использования при подготовке ВКР универсальные методы, изучаемые студентами направления «Менеджмент», могут быть разделены на следующие группы:

- методы получения исходных данных;
- методы оценки состояния бизнеса и структуризации проблем;
- методы моделирования данных, систем и процессов;
- методы оценки экономической эффективности предложенных решений.

В таблице 2 дана характеристика некоторых универсальных методов бизнес-анализа и их применения при подготовке ВКР. Перечень методов, приведенный в

таблице, не является исчерпывающим, а использование их при подготовке ВКР не является обязательным. Данный материал должен помочь студентам сориентироваться при выборе методов и инструментов, используемых при подготовке ВКР.

**Таблица 2 - Характеристика некоторых универсальных методов, используемых при подготовке ВКР**

<b>Метод</b>	<b>Краткая характеристика</b>	<b>Задачи ВКР, где может быть применен данный метод, и условия применения</b>
<b>Методы получения исходных данных</b>		
<b>Наблюдение</b>	<p>Метод сбора первичной информации, основанный на пассивной регистрации исследователем определенных процессов, действий, поступков людей, событий (например, хронометраж действий работников в трудовом процессе; фиксация количества и типов автомобилей, проходящих через сечение дороги; регистрация длительности пребывания покупателей в торговом зале т.д.). Наблюдение может проводиться открыто или скрытно. Главное достоинство метода – высокая объективность и возможность получения эмпирических данных для использования в различных исследованиях. Основные недостатки – высокая трудоемкость для получения репрезентативной выборки и ограниченный характер получаемой информации.</p>	<p>Задачи анализа и совершенствования любых процессов, по которым отсутствует объективная исходная информация. Проведение внутреннего наблюдения (в компании) требует согласования с должностными лицами компании, внешнего – может потребовать согласования с администрациями объектов или территорий</p>
<b>Эксперимент</b>	<p>Метод сбора первичной информации путем спланированного вмешательства исследователя в определенные процессы с целью установить и количественно оценить связи между определенными характеристиками исследуемого объекта. Эксперименты в бизнес-исследованиях могут основываться, например, на инициативном изменении цен; на предложении</p>	<p>Задачи анализа и совершенствования любых процессов, по которым отсутствует исходная информация, допускающая моделирование. В силу высокой трудоемкости и сложности</p>

	<p>образцов нового товара или услуги, на изменении дисциплины товародвижения и т.д.</p> <p>Основные достоинства эксперимента – объективность результата и возможность проверки результативности сложных решений, которые не могут быть смоделированы. Основные недостатки - высокая трудоемкость, сложность исключения влияния неуправляемых внешних факторов, неопределенность пригодности результатов эксперимента для изменившихся внешних условий.</p>	<p>организации в рамках ВКР эксперимент используется относительно редко; наилучший вариант – участие студента в эксперименте, проводимом компанией по направлению, связанному с тематикой ВКР.</p>
<p><b>Опрос</b></p>	<p>Метод сбора первичной информации, основанный на выяснения субъективных мнений, предпочтений или установок людей в отношении определенного объекта. Опросы могут быть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- индивидуальными или групповыми;</li> <li>- экспертными или потребительскими;</li> <li>- разовыми и периодическими;</li> <li>- структурированными и проводимыми в свободной форме;</li> <li>- телефонные, почтовые, проводимые через Интернет, личные.</li> </ul> <p>Основными достоинствами опроса являются широкий диапазон форматов проведения, относительная простота планирования, наличие доступного инструментария обработки данных.</p> <p>Основные недостатки – трудность формирования репрезентативной выборки, и неопределенность объективности ответов. Главная проблема при проведении большинства опросов – низкий процент возврата корректно заполненных анкет.</p>	<p>Наиболее часто опросы используются для обоснования проблемы исследования (при этом чаще опрашиваются сотрудники компании как эксперты) и для сбора первичной информации о рынке, компании или продукте (опрашиваются клиенты и другие участники рынка). В силу относительной простоты организации и возможности проведения через Интернет (и автоматизированной обработки результатов) опросы являются распространенным методом получения исходных данных для ВКР.</p>

<p><b>Анализ статистических данных, бизнес-обзоров и отчетности компаний (данные вторичных источников)</b></p>	<p>Данные статистики, бизнес-обзоров, отчетов о проведенных исследованиях, а также материалы внутренней отчетности компаний представляют собой вторичную информацию, т.е. данные, собранные и обработанные в определенных целях. Использование данных из этих источников не требует организации сбора и обработки информации, позволяет достаточно быстро ознакомиться с ситуацией, сопоставляя данные различных источников. Кроме того, они часто содержат информацию, которую в рамках проводимого исследования собрать невозможно.</p> <p>Основными недостатками данных вторичной информации являются неопределенность достоверности данных, часто – отсутствие релевантности, а также возможное несовпадение формата обработки и представления данных задачам проводимого исследования.</p>	<p>Использование данных вторичных источников в ВКР является обязательным; их правильный отбор и интерпретация являются важнейшим элементом профессиональной подготовки. Данные вторичных источников используются при общем анализе рынка и его тенденций, при анализе состояния компании и ее окружения, а также при решении задач оценки применимости тех или иных решений в определенных ситуациях.</p>
<p><b>Методы оценки состояния бизнеса и структуризации проблем</b></p>		
<p><b>Бенчмаркинг</b></p>	<p>Бенчмаркинг представляет собой набор методик, которые позволяют сопоставить практику компании с лучшим опытом конкурентов. Основа процедуры бенчмаркинга – сравнение определенных характеристик компании с некими эталонными значениями, достигнутыми лидерами рынка. В рамках бенчмаркинга может проводиться сравнительный количественный (по значениям определенных показателей) и качественный (сопоставление организационных решений, бизнес-процессов, технологий) анализ. Достоинствами бенчмаркинга являются относительная простота и доступность.</p>	<p>Бенчмаркинг может использоваться при решении задач общей оценки положения компании на рынке, а также для сопоставления конкретных показателей или процессов с эталонными в целях совершенствования тех или иных процессов или систем.</p>

	<p>Основные недостатки – ограниченная доступность данных компаний-конкурентов, риск некорректных сопоставлений (условия в различных компаниях могут существенно различаться) и неприменимость в инновационных проектах. Кроме того, результаты бенчмаркинга не дают ответа на вопрос о том, как именно достигнуты те или иные результаты.</p>	
<b>SWOT-анализ</b>	<p>Метод, используемый в рамках стратегического планирования, который заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. Сильные и слабые стороны являются контролируруемыми факторами внутренней среды объекта анализа; возможности и угрозы представляют собой неконтролируемые факторы внешней среды. Задача SWOT-анализа — структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять решение.</p> <p>Основными достоинствами метода являются его универсальность, гибкость, возможность применения как к стратегическим, так и к операционным задачам.</p> <p>Недостатками являются качественный характер выводов, субъективизм применения (высокая зависимость результата от квалификации и позиции лиц, проводящих анализ), а также значительный объем информации, необходимый для проведения качественного анализа.</p>	<p>Благодаря простоте применения SWOT-анализ является весьма распространенным методом при подготовке ВКР. Он используется обычно для характеристики общего положения компании и предварительного обоснования направлений ее развития</p>
<b>PESTEL-анализ</b>	<p>Метод, используемый в рамках стратегического планирования для комплексного анализа факторов внешней среды компании.</p>	<p>При подготовке ВКР PESTEL-анализ целесообразно использовать для общего анализа</p>

	<p>Учитывает группы политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов. Основными достоинствами являются универсальность и относительная простота, а также возможность рассмотрения неограниченно широкого круга факторов (т.н. «взгляд орла»). Основные недостатки метода – необходимость обработки значительных объемов разнообразной информации, а также трудности интерпретации результатов, которая сильно зависит от квалификации и позиции лиц, проводящих анализ.</p>	<p>положения компании в тех случаях, когда на него реальное влияние оказывают или могут оказать «неэкономические» факторы и в ВКР предполагается учитывать это влияние.</p>
<p><b>Анализ 5 конкурентных сил М. Портера</b></p>	<p>Метод предназначен для стратегической оценки внешней конкурентной среды компании и учитывает следующие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– три силы «горизонтальной» конкуренции: угроза появления продуктов-заменителей, угроза появления новых игроков, уровень конкурентной борьбы;</li> <li>– две силы «вертикальной» конкуренции: рыночная власть поставщиков и рыночная власть потребителей.</li> </ul> <p>Метод позволяет оценивать уровень конкуренции в отрасли и, следовательно, ее привлекательность для ведения или развития бизнеса.</p> <p>Достоинствами метода являются относительная простота, возможность прогнозирования развития ситуации и рисков. Недостатками являются неприменимость к отдельно взятому рыночному сегменту и достаточно отдаленный горизонт прогнозирования.</p>	<p>Метод часто используется в ВКР, связанных с развитием компании в конкурентной среде и является отправной точкой для разработки соответствующих стратегических решений</p>
<p><b>Матрица BCG</b></p>	<p>Метод, используемый для оценки перспектив продукта на рынке. Теоретической основой метода являются сочетание концепций</p>	<p>В ВКР метод целесообразно использовать при разработке</p>

	<p>жизненного цикла товара и эффекта масштаба при его производстве. Собственно BCG-матрица содержит сектора, соответствующие различным значениям относительной доли рынка (обычно – относительно сильнейшего конкурента) и темпов роста рынка для определенного товара. Матрица определяет возможные позиции товара на рынке как «звезды» (высокая доля и быстрый рост), «дойной коровы» (высокая доля, но незначительный рост), «трудного ребенка» (низкая доля, быстрый рост) или «хромой утки» (низкая доля, низкий рост). Для каждой из позиций товара разработаны соответствующие рекомендации относительно рыночной стратегии.</p> <p>Достоинствами метода являются наглядность и использование объективных характеристик рынка. Недостатки – использование только двух факторов, неучет взаимосвязи различных рыночных сегментов и другие упрощающие допущения.</p>	<p>товарной стратегии компании, а также при анализе перспектив развития отдельного товара или услуги</p>
<p><b>SNW – анализ</b></p>	<p>Метод анализа факторов внутренней среды компании, которые влияют на ее конкурентоспособность. К таким факторам относят организационную структуру, маркетинг, производство, логистику, финансы, корпоративные ценности и т.д. В отличие от SWOT-анализа, данный метод основан на сравнении не с показателями лидеров рынка, а со среднерыночными характеристиками.</p> <p>Достоинствами метода являются простота и возможность фокусировки на отдельных аспектах деятельности компании, поскольку любой показатель может быть неограниченно детализирован. Недостатки – при выявлении относительно</p>	<p>Метод целесообразно использовать как один из исходных моментов анализа компании в ВКР, направленных на совершенствование структуры компании, ее элементов или отдельных процессов.</p>



	слабых аспектов деятельности компании метод не дает конкретных рекомендаций по нивелированию их влияния.	
<b>Методы моделирования данных, систем и процессов</b>		
<b>Методы статистического анализа данных</b>	Группа методов, позволяющих анализировать и интерпретировать имеющиеся в распоряжении исследователя данные. Наряду с простейшими процедурами построения временных рядов и анализа изменения переменных, в исследовательской практике широко используются методы регрессионного анализа (устанавливает связь зависимой переменной с одной или несколькими независимыми переменными), факторного анализа (выявляет взаимосвязь между переменными), кластерного анализа (позволяет выделить однородные группы объектов внутри некоторой совокупности) и другие.	Использование методов статистического анализа целесообразно в ВКР любого формата и направленности как для решения задач первичного анализа рынка или компании, так и для решения широкого круга задач, связанных с выявлением взаимосвязей между отдельными параметрами
<b>Методы исследования операций</b>	Большая группа методов, используемых для выбора наилучшего по определенному критерию решения путем сравнения вариантов или расчета оптимального сочетания параметров объекта. При этом используются как математическое моделирование, так и эвристические процедуры. «Классическими» задачами, решаемыми с применением методов исследования операций, являются задачи распределения ресурсов, размещения объектов на сети, составления маршрутов и расписаний, закрепления потребителей за поставщиками. Методы исследования операций эффективны в отношении хорошо структурированных проблем, допускающих количественное описание. Наиболее существенные зависимости решаемой задачи должны соответствовать определенным	Методы исследования операций применимы в ВКР для решения любых задач «оптимизационного типа».

	<p>моделям. Эффективное применение методов исследования операций, помимо расчётов, требует корректной постановки задачи, выбора модели и метода, интерпретации результатов расчёта.</p>	
<b>Имитационное моделирование</b>	<p>Метод, используемый при анализе объектов, для которых не существует аналитических моделей. Получает все большее распространение в связи с развитием информационных технологий. Имитационные модели могут быть разработаны практически для любых процессов или систем. Важным достоинством метода является возможность постановки любых «виртуальных экспериментов», которые невозможны на реальных системах. Для разработки имитационных моделей существуют эффективные IT-инструменты.</p> <p>Разработка и эксперимент с имитационной моделью требуют достаточной квалификации исследователя в части постановки задачи, разработки модели, планирования эксперимента и интерпретации результатов.</p>	<p>Имитационные модели могут использоваться в рамках ВКР для изучения любых систем или процессов. При этом следует учитывать достаточно высокую трудоемкость разработки модели.</p>
<b>Методы оценки экономической эффективности</b>		
<b>Метод Дюпона</b>	<p>Модель Дюпона является факторной моделью, которая определяет зависимость показателя рентабельности собственного капитала от факторов производственной и финансовой деятельности компании. Модель позволяет определить, как изменение отдельных факторов влияет на рентабельность собственного капитала.</p> <p>Достоинствами модели являются простота расчета и наглядность. Недостатками являются использование данных бухгалтерской отчетности (которая далеко не всегда объективно</p>	<p>Модель Дюпона в ВКР может использоваться для оценки экономической эффективности проектов, которые направлены на существенные изменения бизнеса в целом. Результаты наиболее наглядны для предприятий небольшого масштаба.</p>

	отражает деятельность предприятия) и невозможность применения к отдельно взятому проекту.	
<b>Метод оценки эффективности проектов на основе анализа денежных потоков</b>	<p>Общепринятый в бизнесе метод оценки инвестиционных проектов, который позволяет оценить осуществимость проекта, его экономическую целесообразность и инвестиционную привлекательность. Основными показателями оценки являются дисконтированный срок окупаемости проекта, его чистая текущая стоимость и внутренняя норма рентабельности. Главными достоинствами метода являются его повсеместное распространение в бизнесе и простота применения. Недостатками являются необходимость «монетизации» неденежных результатов проекта, а также потребность в прогнозировании ряда переменных (например, инфляционных факторов) на достаточно длительный период.</p>	<p>Метод является основным для использования экономической эффективности решений в ВКР, посвященных разработке и реализации инвестиционных проектов. Может использоваться для оценки проектов любого типа.</p>

### 3.2.3. Источники данных для подготовки ВКР и обзор литературы

**В качестве источников первичных данных** для подготовки ВКР могут выступать:

1. Интервью с руководителями и сотрудниками компании.
2. Фокус-группы с представителями различных уровней и отделов организации.
3. Рабочие процессы и формализованные принципы взаимодействия персонала.
4. Документы компании (отчеты, планы, должностные инструкции, политики, процедуры и т.д.).
5. Кейс-стади, основанный на реальных случаях из практики менеджмента.
6. Опросы сотрудников организации для получения их мнений и отзывов о практиках управления.
7. Академическая литература, научные статьи, бизнес-публикации, технические отчеты по теме ВКР.
8. Данные сравнительного анализа другими организациями и их методами менеджмента.
9. Экспертные интервью с профессионалами в предметной области.
10. Анализ статистических и отчетных данных.

При подготовке ВКР рекомендуется использовать доступные НИУ ВШЭ информационные ресурсы, содержащие верифицированные данные, в частности:

- Базы данных, доступные в едином архиве экономических и социологических данных НИУ ВШЭ (<http://sophist.hse.ru/>)
- СПАРК (Система профессионального анализа предприятий и рынков) (СПАРК включает в себя данные, предоставляемые Федеральной службой государственной статистики (Росстат), Федеральной налоговой службой (ФНС) и других ведомств. Базовый информационный массив системы по России сформирован на основе данных, полученных из Единого Государственного Реестра Предприятий И Организаций (ЕГРПО) Росстата, а также Единого Государственного

Реестра Юридических Лиц (ЕГРЮЛ) и Единого Государственного Реестра Индивидуальных Предпринимателей (ЕГРИП) ФНС), а также система СКРИН;

- База данных статистики, маркетинговых отчетов и аналитических обзоров рынка, включая электронную библиотеку Всемирного банка (<http://elibrary.worldbank.org/>), электронную библиотеку Организации экономического сотрудничества и развития (<http://www.oecd-ilibrary.org/>);

- Базу данных Statista. Statista.com предоставляет данные по более чем 80 000 тем и 170 отраслям и 150+ странам из более чем 22 500 источников на четырех платформах: английской, испанской, немецкой, французской. Включает отчеты (в том числе 41 000 отчетов из внешних источников), прогнозы рынков от экспертов Statista, эксклюзивные опросы потребителей и экспертов, инфорграфику. Модуль Company DB позволяет получить информацию о более чем 60 миллионах компаний.

**Обзор литературы по теме исследования** является неотъемлемой частью ВКР любого формата.

На начальном этапе исследования, когда происходит первичное ознакомление с темой по соответствующим публикациям, анализ литературы ведется «вширь», часто – с охватом смежных тем и предметных областей. В дальнейшем работа с литературой становится более глубокой; автор концентрирует внимание на определенной группе литературных источников для уточнения, подтверждения или опровержения результатов, полученных в ходе исследования.

Построение и содержание обзора литературы позволяет судить об уровне компетенций, критическом мышлении, общем уровне знаний студента, а также о приобретенных им навыках поиска и обработки информации, отбора наиболее значимых источников, сопоставления различных мнений по определенному вопросу, выявления в публикациях противоречий или пробелов, а также корректного оформления ссылок на литературные источники в тексте собственной работы.

Аналитический обзор не должен быть пересказом содержания опубликованных работ. Студент должен представить опубликованные результаты в контексте задач собственной работы. Обзор может быть основан на анализе новейших публикаций, отражающих наиболее современные тенденции и перспективные направления развития предметной области. В то же время, возможно

построение обзора как ретроспективы, в которой рассматриваются наиболее важные теоретические работы по теме исследования, описываются основные школы, направления и течения, а также главные труды представителей этих школ.

В ВКР исследовательского формата результаты аналитического обзора литературы по том или иному вопросу могут стать самостоятельным элементом научной новизны. В случаях, когда тема очень обширна, сложна для изучения и имеются проблемы в систематизации подходов, оценок и методов, возможен вариант подготовки исследовательской ВКР, полностью основанной на аналитическом обзоре литературных источников.

## **4. Рекомендации по выполнению ВКР**

### **4.1. Этапы подготовки ВКР**

Процедура выполнения ВКР на программах бакалавриата по направлению подготовки «Менеджмент» определяется графиком выполнения ВКР бакалавриата. Общая схема организации процесса подготовки ВКР показана в таблице 3. Сроки завершения отдельных этапов могут уточняться программой практики соответствующих образовательных программ, а в отдельных случаях – дополнительными распорядительными документами.

**Таблица 3 - Общая схема процесса разработки ВКР**

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ ВКР	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СТУДЕНТОВ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ	АТТЕСТАЦИОННЫЕ ТРЕКИ			СРОК
		Преддипломная практика	НИС «Навыки подготовки ВКР»	Защита концепции ВКР на английском языке	
Внесение руководителями тем ВКР в ЭИОС					До 10 октября
Утверждение программ предложенных тем ВКР	АР				До 15 октября
	Выбор темы из предложенного списка или предложение собственной темы потенциальному руководителю				До 1 ноября
			Презентация питча ВКР		До 26 ноября
Утверждение тем и руководителей ВКР приказом					До 15 декабря
	Представление проекта ВКР руководителю		Защита дизайна исследования		До 20 декабря
	Повторное представление проекта ВКР (при необходимости доработок)				До 25 декабря
		Начало практики			5 февраля
		Завершение практики			24 февраля



		Представление отчета по практике			В течение 5 рабочих дней после окончания практики
				Загрузка текста концепции ВКР на английском языке в систему «Антиплагиат»	За три недели до предполагаемой даты защиты проекта ВКР на английском языке
			Защита концепции ВКР на английском языке (Project Proposal)		До 25 марта
	Представление первого варианта полного текста ВКР руководителю				До 10 апреля
	Возможный срок изменения названия ВКР				До 24 апреля
			Представление первого варианта ВКР		В период с 10 по 16 апреля
	Предъявление итогового варианта КР/ВКР и аннотации Руководителю путем загрузки КР/ВКР в систему «Антиплагиат»				До 21 мая
	Предоставление Руководителем отзыва на ВКР				В течение календарной недели после загрузки ВКР
Защита ВКР					Сроки определяются учебным планом и Приказом о проведении ГИА



Процесс подготовки ВКР начинается с выбора студентами темы и руководителя ВКР. Руководители ВКР в срок до 10 октября вносят заявки-предложения тем ВКР в систему LMS. Порядок действий руководителя ВКР при подаче заявки на тему описан в Приложении 2.

В период до 15 октября академические руководители образовательных программ имеют возможность согласовать или отклонить темы ВКР, внесенные руководителями в систему. Подтверждение или отклонение тем ВКР возможно в модуле LMS «Темы КР/ВКР». Академическим руководителям доступны все поля, заполненные руководителем и функции согласования или отклонения темы. В соответствии с «Порядком оформления курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в НИУ ВШЭ», академический руководитель ОП имеет право отклонить заявку-предложение по теме ВКР, если:

- тема не соответствует уровню или направлению подготовки студентов;
- заявленная тема не соответствует профилю образовательной программы
- заявка составлена некорректно.

В случае отклонения темы академический руководитель должен указать причину отклонения.

В период до 1 ноября студенты выбирают тему и руководителя из предложенного списка. В модуле «Заявки на ВКР/КР» студенты могут ознакомиться с внесенными в систему и утвержденными академическими руководителями программ темами и подать заявки на выбранные ими темы. Для принятия решения о выборе или уточнении темы студент может консультироваться с потенциальным руководителем ВКР. В данный период студент также имеет право предложить собственную инициативную тему ВКР, подав соответствующую заявку-предложение. Такая заявка направляется на рассмотрение руководителю ВКР в системе LMS, после чего проходит согласование с академическим руководителем ОП студента.

Руководителям ВКР по корпоративной электронной почте направляются уведомления о поданных заявках на подготовку ВКР под их руководством, которые

необходимо согласовать или отклонить, аргументировав отклонение. При согласовании темы студент может запросить проведение установочной встречи по подготовке ВКР.

Темы ВКР и закрепление научных руководителей за студентами оформляются приказом, издаваемым Центром сопровождения учебного процесса, в срок до 15 декабря.

Первый вариант полного текста ВКР представляется студентом руководителю в срок до 10 апреля. В срок до 21 мая студента имеет право доработать текст ВКР с учетом замечаний руководителя.

До 24 апреля возможно изменение названия работы. Это необходимо сделать, если изменившаяся направленность работы и принципиальные результаты перестали соответствовать первоначальному названию ВКР.

Для изменения названия работы студент согласовывает новое название с руководителем и направляет академическому руководителю программы соответствующее заявление (форма заявления приведена в Приложении 3).

Не позднее 21 мая студент должен представить итоговый вариант ВКР Руководителю путем его загрузки в систему «Антиплагиат» (в специальном модуле ЭИОС).

При загрузке текста ВКР студент должен дополнительно ввести в соответствующие поля текст аннотации на английском и русском языках. Объем аннотации не должен превышать 4000 знаков. В тексте аннотации необходимо отразить цель и задачи ВКР, а также основные результаты работы.

При несоблюдении срока загрузки текста ВКР студент не допускается к защите ВКР.

В течение календарной недели после загрузки ВКР руководитель предоставляет отзыв на ВКР. Критерии оценки руководителем работы описаны в п. 6.2. Форма отзыва руководителя ВКР приведена в Приложении 4 к данным методическим указаниям.

Сроки защиты ВКР определяются учебным планом образовательной программы и приказом о проведении ГИА.

#### **4.2. Руководство работой студента по подготовке ВКР**

Руководителями ВКР, согласно «Порядку оформления курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики», назначаются работники НИУ ВШЭ, имеющие ученую степень (доктор наук, PhD, кандидат наук), а также практики, имеющие опыт работы в отрасли не менее 3-х лет, работающие в НИУ ВШЭ (в том числе на условиях совместительства).

Руководитель обязан осуществлять руководство подготовкой ВКР, в том числе:

- оказывать консультационную помощь студенту в определении окончательной темы ВКР, в подготовке графика выполнения ВКР, проекта ВКР, первого варианта ВКР, в подборе литературы и фактического материала;
- содействовать студенту в выборе методики исследования/осуществления проекта;
- совместно со студентом определять примерные этапы работы над темой;
- осуществлять систематический контроль хода и качества подготовки ВКР в соответствии с планом и графиком ее выполнения;
- информировать учебный офис ОП в случае несоблюдения студентом графика выполнения ВКР;
- давать студенту рекомендации по содержанию ВКР;
- произвести оценку качества выполнения ВКР в соответствии с предъявляемыми к ней требованиями (в т.ч. в виде предоставления отзыва);
- согласовать данные о ВКР, подготовленные студентом для размещения на корпоративном сайте (портале) НИУ ВШЭ или других открытых электронных ресурсах.

Руководитель имеет право:

- выбрать удобную для него и студента форму организации взаимодействия, в том числе согласовать разработанный студентом план подготовки ВКР и установить периодичность личных встреч или иных контактов;
- по результатам каждой встречи требовать, чтобы студент подготовил и согласовал с ним краткое резюме полученных рекомендаций и намеченных дальнейших шагов по подготовке работы;
- следить, чтобы студент внимательно относился к полученным рекомендациям и являлся на встречи подготовленным;
- при выставлении рекомендуемой оценки за ВКР принять во внимание соблюдение студентом контрольных сроков сдачи проекта ВКР и окончательного текста ВКР, а также выполнение согласованных с Руководителем планов подготовки соответствующих работ.

### **4.3. НИС «Навыки подготовки ВКР» и его место в процессе подготовки ВКР**

#### **4.3.1. Общая характеристика НИС и точки контроля**

Начиная со второго модуля на всех программах реализуется научно-исследовательский семинар «Навыки подготовки ВКР».

Цель научно-исследовательского семинара – развитие и закрепление у студентов навыков сбора и обработки данных, подготовки отчетов и других письменных работ, представления результатов своей работы в форме доклада с использованием презентации. Особое внимание в рамках НИС уделяется требованиям к выпускным квалификационным работам и организации их подготовки.

Семинар проводится параллельно с написанием студентами ВКР, поэтому сроки и характер аттестации в рамках семинара увязаны с этапностью подготовки ВКР.

Система оценивания по данному НИС включает четыре точки контроля (см. таблицу 4):

**Таблица 4 - Точки контроля НИС «Навыки подготовки ВКР» и их вес в итоговой оценке по данной дисциплине**

<b>Точка контроля</b>	<b>Вес в итоговой оценке по НИС</b>
Питч ВКР	0,15
Дизайн исследования (проект ВКР)	0,35
Защита концепции ВКР на английском языке (Project Proposal, PP)	0,35
Представление первого варианта полного текста ВКР (блокирующий элемент контроля)	0,15

Оценка по каждой из точек контроля выставляется по десятибалльной шкале. Методика определения оценок описана ниже.

Итоговая оценка по НИС определяется с учетом указанных в таблице весов оценок по отдельным точкам контроля. Получение студентом положительной итоговой оценки по НИС является условием допуска к защите ВКР.

Оценка по НИС не учитывается при определении оценки, выставляемой студенту по итогам защиты ВКР.

#### **4.3.2. Питч ВКР**

Питч представляет собой предельно сжатое описание решаемой проблемы и общего замысла ВКР. На данном этапе студент должен за 3-5 минут с использованием 1-2 слайдов презентации сформулировать актуальность темы, общую идею ВКР, ее цель, задачи и ожидаемые результаты.

Оценка по данному элементу контроля выставляется по десятибалльной шкале и рассчитывается как суммарное значение оценок по следующим пяти критериям:

- соответствие содержания питча ВКР заявленной теме;

- актуальность идеи ВКР в соответствии с профилем подготовки;
- аргументация подхода к оценке эффективности предлагаемых рекомендаций и возможностей их практической реализации;
- формулировка собственного подхода к решению проблем исследования и возможности его практической реализации;
- соответствие ожидаемых результатов ВКР теоретическому вопросу исследования или прикладной проблеме.

Оценки по отдельным критериям выставляются по трехбалльной шкале: 0 - критерий не соответствует данному критерию, 1 – критерий частично соответствует данному критерию, 2 – критерий полностью соответствует данному критерию.

### **4.3.3. Дизайн исследования (проект ВКР)**

Дизайн исследования представляет собой письменную работу (объем основного текста – минимум 6 тыс. знаков с пробелами), цель которой – сформулировать исследовательскую гипотезу или выделить прикладную проблему, на решение которой будет направлена ВКР, предложить основную структуру ВКР и составить план-график подготовки ВКР.

Необходимые структурные элементы дизайна исследования:

- титульный лист (форма – соответствует форме титульного листа ВКР);
- характеристика проблемы, которую предполагается решить в ВКР;
- указание объекта, предмета и цели работы;
- перечень решаемых задачи;
- характеристика применяемых методов;
- ожидаемые результаты работы;
- структура ВКР (содержательные заголовки глав и параграфов)
- как минимум один рисунок и одна таблица;
- список литературы по теме ВКР (не менее пяти источников).

Оценка по данному элементу контроля выставляется по десятибалльной шкале и рассчитывается как суммарное значение оценок по следующим пяти критериям:



- глубина анализа проблемной ситуации и полнота характеристики объекта исследования;
- обоснованность выбора методов исследования рассматриваемой проблемы и инструментов ее решения;
- корректность планируемого применения теоретических знаний, умений и навыков, приобретенных студентами в ходе освоения образовательной программы;
- логичность и аргументированность предложенной структуры ВКР, четкость структуры и логических переходов между частями работы;
- корректность и полнота описания планируемых к использованию данных, используемых методов оценки их достоверности, обоснование методики сбора и обработки данных.

Оценки по отдельным критериям выставляются по трехбалльной шкале: 0 – дизайн исследования не соответствует данному критерию, 1 – дизайн исследования частично соответствует данному критерию, 2 – дизайн исследования полностью соответствует данному критерию.

*В рамках научно-исследовательского семинара* дизайн исследования сдается преподавателю и оценивается «с одного предъявления», без последующих доработок и исправлений.

*В рамках подготовки ВКР* дизайн исследования выступает в качестве проекта ВКР, который должен предъявляться студентом руководителю проекта ВКР и является обязательной контрольной точкой в выполнении ВКР. Студент имеет возможность доработать проект ВКР, не утвержденный его научным руководителем, и представить его повторно. Конкретные даты повторного представления и оценивания согласуются с руководителем, но не должны сдвигаться позднее 25 декабря текущего учебного года.

При отсутствии утвержденного в указанный срок проекта руководитель обязан уведомить об этом учебный офис ОП, на которой учится студент.

#### **4.3.4. Защита концепции ВКР на английском языке (Project Proposal)**

Защита Project Proposal проверяет готовность студентов к представлению результатов исследования по теме своей выпускной квалификационной работы на английском языке.

Project Proposal представляет собой краткое изложение на английском языке общего замысла и основных параметров выпускной квалификационной работы и включает письменную часть и устный доклад (защиту).

Текст PP включает в себя следующие элементы:

1. Заголовок (Title)
2. Аннотация (Abstract)
3. Ключевые слова (Keywords)
4. Введение (Introduction)
5. Обзор литературы (Literature review)
6. Методы (Methods)
7. Результаты предполагаемые и/или полученные (Results anticipated and/or achieved)
8. Заключение (Conclusion)
9. Список источников (References)
10. Приложения (Appendices)

Приложения включаются в работу по усмотрению автора.

Аннотация (Abstract) представляет собой краткое изложение работы с указанием цели, методов и предполагаемых результатов проведенного исследования.

Во Введении (Introduction) обосновывается актуальность выбранной темы, определяются цели (и задачи) исследования, раскрывается практическая значимость проводимого исследования и/или научная новизна решаемых задач, определяется рассматриваемый круг вопросов, при необходимости даются определения ключевых терминов с обязательным указанием источников.

Обзор литературы (Literature Review) раскрывает состояние исследуемой проблемы в определенной области научных знаний и обосновывает новизну

проводимого исследования и/или вклад, который вносит исследование, в имеющееся научное знание. Текст должен носить аналитический характер.

Раздел Методы (Methods) включает в себя краткое описание методов исследования с обоснованием их выбора, а также используемые данные и их источники.

Раздел Результаты предполагаемые и/или полученные (Results Anticipated and/or Achieved) содержит описание (предполагаемых) результатов исследования, которые должны коррелировать с поставленными задачами и выбранными методами.

Заключение (Conclusion) представляет собой резюме исследования, в котором дается изложение полученных итогов, их соотношение с целью и задачами, сформулированными во введении. Допускается освещение дальнейших перспектив исследования.

Список источников (References) представляет собой список использованной в работе литературы и других ресурсов (статьи, монографии, книги, ссылки на электронные ресурсы, справочная литература и пр.).

Объем РР составляет 2000–2500 слов (по статистике Word). При подсчете слов учитывается их количество в основных разделах работы.

Заглавие, аннотация, ключевые слова, список использованных источников и приложения при подсчете слов не учитываются. В конце работы необходимо указать количество слов (например, Word Count 1640). Объем аннотации – 150–200 слов, но, как правило, не более 10% объема основного текста; рекомендуемое количество ключевых слов от 5 до 7; рекомендуемое количество слов в остальных частях: во введении – 500 слов; в блоках Literature Review – 1300, Methods – 300 и Results – 200 слов; в заключении – до 200 слов.

Объем каждой части по согласованию с руководителем ВКР и/или с учетом консультации преподавателя дисциплины «Академическое письмо на английском языке» может варьироваться в зависимости от цели и характера исследования.

В списке литературы должно быть не менее 10 источников, минимум 8 из которых должны быть англоязычными. Англоязычными могут быть все источники. На все источники должны иметься ссылки в тексте работы. В случае, если источников более 10 и среди них есть неанглоязычные, рекомендуется исходить из соотношения 80% (англоязычные источники) на 20% (источники на других языках), однако в таком случае от указанного соотношения допустимы отклонения, согласованные с научным руководителем и/или преподавателем академического письма.

Защита концепции ВКР на английском языке проводится не позднее 25 марта. За три недели до назначенной даты защиты текст концепции ВКР на английском языке загружается в систему «Антиплагиат». Наличие загруженного в систему текста Project proposal является условием допуска студента к его защите.

Защита Project Proposal предполагает доклад с презентацией и обсуждение и проводится в очном формате. На презентацию проекта отводится от 5 до 7 минут, на вопросы и обсуждение - от 5 до 8 минут. Презентация Project Proposal и его обсуждение проводятся на английском языке.

Подготовка и защита концепции ВКР на английском языке, а также формирование итоговой оценки по Project Proposal осуществляется согласно требованиям к содержанию, оформлению и защите Project Proposal, которые разрабатываются на каждой образовательной программе бакалавриата и утверждаются Академическим советом образовательной программы.

Итоговая оценка по Project Proposal является одной из компонент оценки студента по дисциплине НИС «Навыки подготовки ВКР» (см. п. 4.3.1). Вместе с тем, защита Project Proposal является блокирующим элементом контроля в системе аттестации студента, а оценка по Project Proposal отражается в его дипломе.

#### **4.3.5. Предоставление первого варианта полного текста ВКР**

Первый вариант полного текста ВКР оценивается ответственным преподавателем НИС. Степень готовности каждой из трех глав ВКР оценивается по трехбалльной системе, где 0 - глава не готова, 1 - существуют существенные недоработки в главе ВКР, 2 - существуют незначительные недоработки в главе ВКР,

3 - глава ВКР полностью готова. Дополнительный балл выставляется за соответствие оформления ВКР требованиям, изложенным в Приложении 6 к настоящим методическим указаниям.

Одобрение ответственным преподавателем НИС первого варианта полного текста ВКР эквивалентно успешному прохождению предзащиты выпускной квалификационной работы.

#### **4.4. Преддипломная практика**

В срок с 5 по 24 февраля на программах бакалавриата по направлению подготовки «Менеджмент» студенты проходят преддипломную практику. Прохождение преддипломной практики направлено на углубление представлений и получение навыков в типовых видах профессиональной деятельности выпускника программы. Практика способствует получению первичных профессиональных умений и опыта первичной профессиональной деятельности. Прохождение преддипломной практики должно быть направлено на формирование компетенций, необходимых для успешной подготовки ВКР. По итогам практики студентом предоставляется отчетность по практике в формате заполненного дневника и отчёта по практике.

Дневник представляет собой документ, в котором отражается план практики и ход его выполнения, содержатся отметки о прибытии на место прохождения практики и выбытия с него, приводятся отзывы руководителя ЭПП и соруководителя от организации.

Отчёт по практике содержит описание хозяйственной деятельности организации, анализ её логистической деятельности, оценку проблем в работе компании. Студент предоставляет отчет по преддипломной практике в течение 5 рабочих дней после ее окончания.

Структуру отчета студента по преддипломной практике рекомендуется разработать совместно с преподавателем-руководителем практики в соответствии с **индивидуальным заданием**, выданным студенту. Индивидуальное задание должно соответствовать содержанию плана-графика подготовки ВКР, разработанного на этапе дизайна исследования.

## 5. Требования к подготовке и оформлению текста ВКР

Подготовка ВКР в ВШБ осуществляется в соответствии с «Порядком оформления курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета и магистратуры в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики».

Структура ВКР зависит от ее содержания, однако в общем случае рекомендуется следующая структура: титульный лист, оглавление, введение, главы и параграфы основной части, заключение, список использованной литературы, приложения. Содержание глав и параграфов основной части ВКР должно соответствовать цели и задачам работы и полностью раскрывать ее тему.

**Титульный лист и оглавление** оформляются на двух первых листах работы. Форма титульного листа ВКР содержится в Приложении 5 к данным методическим указаниям.

**Введение** должно быть кратким (как правило, до 3 страниц), структурированным и включать следующие смысловые разделы:

- проблема исследования – научный или прикладной вопрос, требующий исследовательского изучения и решения;
- актуальность темы – ее теоретическое и/или практическое значение, степень расхождения между запросом на решение проблемы и практическими рекомендациями, предложениями, которые могут дать наука и практика в настоящее время;
- степень научной проработанности темы – ее изученность в соответствующей научной области и релевантных прикладных исследованиях;
- цель работы – мысленное предвосхищение конечного результата работы, который будет получен в ходе исследования;
- задачи исследования – этапы достижения цели, описание решения которых должно составлять содержание глав и параграфов курсовой работы или ВКР, и от которого зависит оценка результативности исследования;

- объект исследования – организация, явление, процесс, отрасль и т.п., который явно или неявно содержит в себе противоречие и создает проблемную ситуацию;
- предмет исследования – наиболее значимая с практической или теоретической точки зрения часть, отраженная сторона объекта, чьи свойства и особенности подлежат непосредственному изучению;
- методы исследования – способы решения научных и прикладных задач исследования: теоретические методы (анализ, синтез, сравнение, обобщение, моделирование и т.д.), эмпирические методы, обеспечивающие сбор данных (наблюдение, изучение продуктов деятельности, документации, анкетирование, социометрия, интервью, метод независимых характеристик, эксперимент и т.д.), математические методы (анализ количественных данных, ранжирование, моделирование и т.д.);
- характеристика основных источников информации, использованных при проведении исследования и написании курсовой работы или ВКР;
- научная новизна и/или практическая значимость работы – новые теоретические и практические выводы, закономерности, принципы и технологии, которые к данному моменту не были известны и не зафиксированы в литературе. Научная новизна исследования заключается в создании концепции, описании нового метода, модели, подхода, понятия, принципа, и т.д. Практическая значимость исследования состоит в его готовности к внедрению в практику;
- структура работы – названия ее глав и их краткая характеристика.

**Структура и содержание основной части ВКР** определяются требованиями настоящих методических рекомендаций (п. 3.1), а также спецификой предметной области, в которой выполняется ВКР.

В **заключении** необходимо четко сформулировать результаты, полученные в ходе выполнения ВКР, и основные выводы, к которым пришел автор. Выводы должны быть краткими, но охватывать всю работу и полностью соответствовать ее содержанию.

**Список литературы** должен включать книги, научные статьи и бизнес-публикации, статистические источники, корпоративные и исследовательские отчеты и другие источники информации по теме ВКР. Для поиска литературы рекомендуется использовать библиотечные каталоги, электронные ресурсы библиотеки НИУ ВШЭ, интернет-ресурсы и т.д. Целесообразно включать научные источники, опубликованные за последние 5 лет, и фундаментальную литературу по теме исследования.

Список литературы должен включать от 20 до 50 источников, среди которых должно быть не менее 50-60% статей в академических журналах, в том числе, не менее 20% – в зарубежных (англоязычных) академических журналах.

**Приложения** не являются обязательным элементом структуры ВКР. В приложениях целесообразно размещать громоздкие таблицы, статистические данные, листинги компьютерных программ и другие материалы, которые при размещении в основном тексте затруднили бы чтение работы. На каждое приложение в тексте должна быть отсылка.

При написании ВКР необходимо придерживаться профессионального стиля изложения, использовать принятые в данной области терминологию, обозначения, сокращения. Изложение материала должно быть последовательным и логичным, вестись грамотным, литературным языком, без стилистических и логических ошибок. Особое внимание следует обращать на наличие логических связей при переходе между главами и разделами работы.

ВКР должна отличаться критическим подходом к изучению использованных источников, в том числе к научной, учебной или профессиональной литературе по изучаемой проблеме, содержать авторскую точку зрения на привлекаемый из используемых источников материал, который должен быть переработан и логически увязан с выбранной темой.

Полученные в ВКР результаты должны обладать практической значимостью и быть применимы в отдельных организациях или на определенных рынках. Совокупность полученных результатов должна свидетельствовать о наличии у ее



автора аналитических, научно-исследовательских или научно-практических навыков в профессиональной области ОП.

**Минимальный объем ВКР** (исключая список литературы и приложения) составляет 70 тысяч знаков с пробелами.

**Требования к оформлению текста ВКР** приведены в приложении 4 к настоящим Методическим указаниям.

Тексты ВКР проверяются на процент заимствований. При выявлении во время первичной технической проверки процента заимствований более 20%, руководитель ВКР в срок не позднее, чем за 3 рабочих дня до назначенной даты защиты ВКР проверяет текст ВКР, и принимает окончательное решение о правомерности использования студентом повышенного объема заимствований и информирует об этом решении учебный офис.

**Защита ВКР сопровождается презентацией.** Презентация выполняется в PowerPoint и содержит материалы, иллюстрирующие общую идею работы, ее цель, задачи, характеристику объекта исследования, результаты проведенного в ВКР анализа, описание методов исследования, основные расчетные зависимости и обоснования, а также общие результаты работы.

## **6. Порядок защиты и принципы оценивания ВКР**

### **6.1. Порядок проведения защиты ВКР**

Порядок проведения защиты ВКР определяется «Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».

Защита ВКР проводится в сроки, которые определяются учебным планом и Приказом о проведении ГИА. В состав комиссии входят, как правило, не менее 5 человек, включая председателя комиссии. На доклад, как правило, отводится не более 15 минут.

Оценка ВКР формируется на основе:

- оценки текста ВКР, осуществляемой государственной экзаменационной комиссией (далее – ГЭК) с учетом отзыва руководителя;
- оценки представления результатов ВКР перед ГЭК (презентация с докладом);
- оценки ответов автора ВКР на вопросы членов ГЭК.

Вопросы членов ГЭК могут относиться как непосредственно к ВКР и ее тематике, так и к смежным темам. Вопросы должны быть направлены на подтверждение компетенций студента. Вопросы и характеристика ответов студентов в обязательном порядке фиксируются в протоколе ГЭК.

Руководитель ВКР в своем отзыве осуществляет оценку работы по тем же критериям, что и ГЭК, дополнительно оценивая процесс ее выполнения и качество взаимодействия студента с руководителем. Оценка руководителя учитывается при формировании итоговой оценки за ВКР в качестве дополнительной рекомендации..

### **6.2. Критерии оценивания ВКР**

Критерии оценивания ВКР приведены в таблице 5.

**Таблица 5 - Критерии оценивания ВКР (в соответствии с Протоколом заседания ученого совета Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ от 23.11.2022 № 11)**

<b>Критерий</b>	<b>Чем определяется соответствие ВКР данному критерию</b>
<b>Логическая целостность ВКР</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствием содержания работы теме</li> <li>• логичностью и аргументированностью изложения материала, четкостью структуры изложения и логических переходов между частями работы</li> <li>• достижением цели и выполнением задач работы, завершенностью и целостностью работы, наличием выводов по результатам исследования</li> </ul>
<b>Практический и/или научный вклад ВКР</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• актуальностью проводимого исследования в соответствии с профилем подготовки</li> <li>• аргументацией эффективности предлагаемых рекомендаций и возможностей их практической реализации</li> </ul> <p>вкладом автора в работу, в том числе формулировкой собственного подхода к решению проблем исследования</p>
<b>Качество исследования в ВКР</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• глубиной анализа проблемной ситуации и полнотой характеристики объекта исследования</li> <li>• обоснованностью выбора методов исследования рассматриваемой проблемы и инструментов ее решения</li> <li>• описанием используемых данных, их достоверностью, обоснованием методики сбора и обработки данных</li> <li>• использованием источников и литературы в соответствии с Программой практики ОП</li> </ul>
<b>Качество подготовки текста и презентации ВКР</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соответствием требованиям к оформлению и объему ВКР, изложенным в Особенности подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ студентов, обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Высшей школе бизнеса Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• качеством слайдов и выступления на защите, наглядностью и структурированностью предлагаемой презентации, соблюдением времени доклада, ответами на вопросы и презентационными навыками</li> <li>наглядностью материала, в том числе использованию статистических материалов, схем, таблиц, графиков, способствующих лучшему восприятию и пониманию важной информации</li> </ul>
<b>Соответствие области ОП специализации</b>	<b>ВКР или</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• применением теоретических знаний, приобретенных умений и навыков в области ОП</li> <li>• отражением степени сформированности у студента универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций выпускника ОП</li> <li>• раскрытием социально-этических аспектов, связанных с внедрением управленческого или технического решения, реализацией стратегии, планируемым воздействием на стейкхолдеров</li> </ul>

### 6.3. Порядок определения итоговой оценки

Оценка текста ВКР, представления результатов ВКР перед ГЭК (презентация с докладом), а также ответов автора ВКР на вопросы членов ГЭК являются тремя равноценными и взаимодополняющими составляющими проверки одних и тех же знаний, умений и компетенций студентов, установленных ОП для подготовки и защиты ВКР. Все три составляющие являются обязательными. Студент или любой участник процедуры оценивания не вправе принять решение об исключении хотя бы одной из составляющих в расчет итоговой оценки.

ВКР оценивается каждым членом ГЭК по 10-балльной и 5-балльной шкале. Оценка по каждому из критериев выставляется по 10-балльной шкале. Оценка члена ГЭК по 10-балльной шкале выставляется как средняя по итогам защиты ВКР по каждому из критериев и округляется по стандартным арифметическим правилам. Оценка члена ГЭК по 5-балльной шкале выставляется на основе перевода оценки по 10-балльной шкале в соответствии со следующими диапазонами:

- «неудовлетворительно» – 0, 1, 2, 3;

- «удовлетворительно» – 4, 5;
- «хорошо» – 6, 7;
- «отлично» – 8, 9, 10.

Итоговая оценка выставляется решением ГЭК, которое, в соответствии с Регламентом работы государственной экзаменационной комиссии для проведения государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования, принимается на закрытых заседаниях с участием не менее двух третей состава, **простым большинством** голосов членов локальных ГЭК, участвующих в заседании, при обязательном присутствии председателя локальной ГЭК/Президиума ГЭК. При равном числе голосов председатель локальной ГЭК/Президиума ГЭК обладает правом решающего голоса.

*Примеры названий тем ВКР на различных образовательных программах*

Формат ВКР	Примеры тем ВКР
<b>ОП «Управление бизнесом»</b>	
Прикладной формат проектной ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка методики оценки инвестиционной привлекательности IT-стартапов ранних стадий для бизнес-ангелов в России</li> <li>• Повышение результативности отдела продаж компании Mars Russia с помощью развития продукта «Мерчандайзинговая платформа»</li> <li>• Разработка алгоритма отбора менеджеров международных проектов на основе культурного интеллекта</li> <li>• Разработка методика оценки социального воздействия проектов социального предпринимательства</li> <li>• Разработка практических рекомендаций по построению процесса промо-поддержки в канале электронной коммерции для производственной компании</li> </ul>
Консультационный формат проектной ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегия развития компании "Skyeng" на рынке онлайн-образования Европы</li> <li>• Разработка конкурентной стратегии продукта "оптико-локационная станция" компании ракетно-космической отрасли</li> <li>• Стратегия выхода крипто-маркетингового агентства ICODA на рынок Германии</li> <li>• Стратегия развития SPLAT Global на рынке зубных паст в условиях высокой неопределенности внешней среды</li> <li>• Бизнес-план работы дилера премиальных автомобилей "Автодом" в условиях санкций</li> <li>• Разработка стратегии развития торговой сети "Командор" на региональном рынке</li> </ul>
Исследовательский формат ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Счастье и благополучие как факторы, влияющие на результативность сотрудников</li> <li>• Эффективность стартап-экосистем в развитых и развивающихся экономиках: роль контекстуальных факторов</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Факторы устойчивого развития на национальном уровне – роль глубоких технологий и возможностей освоения технологий</li> <li>• Драйверы и барьеры предпринимательских намерений студентов: кросс-культурный анализ</li> <li>• Ключевые факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников глобальных FMCG компаний, работающих из дома</li> </ul>
<b>ОП «Маркетинг и рыночная аналитика»</b>	
Прикладной формат проектной ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование клиентоориентированного подхода к управлению компаниями FMCG-сектора</li> <li>• Оценка привлекательности каналов взаимодействия с клиентами для интернет-стартапов</li> <li>• Факторы, влияющие на решение потребителей участвовать в совместном потреблении на примере сервисов каршеринга</li> <li>• Маркетинговые эффекты коллабораций в fashion-индустрии</li> </ul>
Консультационный формат проектной ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка стратегии продвижения официального интернет-магазина бренда HP на российском B2C-рынке</li> <li>• Измерение результативности внутренней рыночной ориентации креативного персонала на примере сотрудников издательского дома "Конде Наст"</li> <li>• Разработка рекомендаций по улучшению потребительского опыта на примере ресторана "Чайка"</li> <li>• Влияние потребительского опыта на лояльность клиентов в ритейле (на примере бренда одежды Zara)</li> <li>• Анализ влияния типа ключевых слов на эффективность рекламной кампании на примере интернет-магазина B2motor.ru</li> </ul>
Исследовательский формат ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Форсайт - исследование рынка электромобилей</li> <li>• Влияние факторов восприятия инфлюенсеров на покупательское поведение представителей поколений Y и Z</li> <li>• Отношение клиентов к сбору геоданных</li> <li>• Позиционный подход к ретаргетингу: особенности применения</li> </ul>

<b>ОП «Управление цепями поставок и бизнес-аналитика»</b>	
Прикладной формат проектной ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение процесса планирования продаж и операций в компании</li> <li>• Оптимизация процессов в цепи поставок с помощью блокчейна и смарт-контрактов</li> <li>• Применение методов математического моделирования и инструментов бизнес-аналитики при управлении закупками в условиях неопределенности в фармацевтической отрасли</li> <li>• Разработка аналитического решения в сфере управления цепями поставок</li> <li>• Разработка бизнес-плана по входу компании, занимающейся электронной коммерцией, на территорию Новой Земли</li> </ul>
Консультационный формат проектной ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повышение качества логистического сервиса на примере торгово-производственной компании</li> <li>• Повышение конкурентоспособности компании на основе совершенствования ее транспортного обеспечения</li> <li>• Повышение эффективности доставки на последней миле в концепции устойчивого развития</li> <li>• Повышение эффективности процесса управления рисками в цепях поставок производственной компании</li> <li>• Совершенствование процесса взаимодействия с поставщиками на примере золоторудной компании</li> <li>• Трансформация планирования цепей поставок с учетом рисков</li> </ul>
Исследовательский формат ВКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ факторов, влияющих на формирование сети постаматов в розничной интернет-торговле</li> <li>• Исследование потенциала использования авиаперевозок для компаний из электронной коммерции</li> </ul>



*Порядок подачи руководителями заявки на тему ВКР*

На стартовой странице модуля LMS «Темы ВКР/КР». преподавателю доступна установка лимитов – максимального количества КР и ВКР, которым преподаватель, с учетом индивидуального плана нагрузки, готов руководить в текущем учебном году.

Заявка на тему ВКР со стороны руководителя может быть подана двумя способами.

А) Тема ВКР может быть скопирована из вкладки предыдущего учебного года. Для этого руководителю необходимо выбрать предыдущий учебный год, выделить одну, несколько или все темы ВКР, а затем выбрать опцию «Скопировать в текущий учебный год». В результате все темы ВКР автоматически изменят учебный год и будут доступны для утверждения АР образовательной программы.

Б) Тема ВКР может быть добавлена. Для этого руководителю ВКР необходимо выбрать текущий учебный год и выбрать опцию «Новая запись». Параметры новой темы включают в себя:

- Название (на русском языке);
- Название (на английском языке) – при вводе названия темы на английском языке каждое слово, за исключением предлогов, артиклей и союзов, вводится с заглавной буквы;
- Краткое содержание работы – приводится краткое описание темы и ожидаемых результатов ВКР;
- Уровень образования – в рамках подготовки ВКР на программах бакалавриата по направлению "Менеджмент" уровнем образования выбирается «Бакалавриат»;
- Филиал – аналогично выбирается «Москва»;
- Факультет – аналогично выбирается «Высшая школа бизнеса»;
- ОП – выбирается одна или несколько программ, на которую подается заявка на тему ВКР. Если выбрано несколько программ, то заявка автоматически передается на согласование каждому АР образовательных программ;
- Язык работы – подготовка ВКР возможна как на русском, так и на английском языке. Подготовка ВКР в обязательном порядке ведется на английском языке для студентов

специализации «Международный бизнес» образовательной программы «Управление бизнесом»;

- Тип работы – выбирается значение «ВКР»;
- Формат работы – выбирается значение «Академическая» или «Проектная» в зависимости от предполагаемого формата ВКР. Значение «Стартап» на образовательных программах бакалавриата по направлению «Менеджмент» не используется, т.к. по содержанию работа вида «Стартап как диплом» может быть отнесена к проектному формату работы;
- Курс - выбирается значение «4».

**Приложение 3.  
Форма заявления на смену темы ВКР**

Академическому руководителю ОП  
« \_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_ (ФИО)  
от \_\_\_\_\_  
*(ФИО в родительном падеже)*  
студента \_\_\_\_ курса, группы \_\_\_\_\_  
образовательной программы бакалавриата  
« \_\_\_\_ »  
Высшей школы бизнеса  
конт. тел.: \_\_\_\_\_  
e-mail: \_\_\_\_\_

**ЗАЯВЛЕНИЕ**

Прошу изменить тему моей выпускной квалификационной работы с

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_»  
*(название темы на русском языке)*

“ \_\_\_\_\_ ”  
\_\_\_\_\_»  
*(название темы на английском языке)*

на « \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_»  
*(название темы на русском языке)*

“ \_\_\_\_\_ ”  
\_\_\_\_\_»  
*(название темы на английском языке)*

\_\_\_\_\_  
*(Дата)*

\_\_\_\_\_  
*(Подпись студента)*

\_\_\_\_\_  
*(Расшифровка подписи)*

\_\_\_\_\_  
*(подпись научного руководителя)*

\_\_\_\_\_  
*(расшифровка)*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

*Приложение 4.  
Форма отзыва руководителя на ВКР*

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

Высшая школа бизнеса

департамент

**Отзыв руководителя на ВКР**

Студента/-ки \_\_\_\_\_,  
(фамилия, имя, отчество)

4 курса бакалавриата  
образовательной программы \_\_\_\_\_  
Высшей школы бизнеса  
на тему: « \_\_\_\_\_ »

№ п/п	Критерии оценки	Оценка руководителя
1.	Логическая целостность ВКР	
2.	Практический и/или научный вклад ВКР	
3.	Качество исследования в ВКР	
4.	Качество подготовки текста и презентации ВКР	
5.	Соответствие ВКР области ОП или специализации	
	Рекомендуемая оценка по ВКР	

Комментарии к оценкам: \_\_\_\_\_

*Руководитель*

*ученая степень, звание,*

*департамент*

*(место работы)*

*Дата*

\_\_\_\_\_ /подпись/ \_\_\_\_\_ И.О. Фамилия

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»  
Высшая школа бизнеса

---

*Фамилия Имя Отчество автора*

**НАЗВАНИЕ ТЕМЫ ВКР**

Выпускная квалификационная работа - БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА  
по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
образовательная программа «\_\_\_\_\_»

Руководитель

\_\_\_\_\_  
ученая степень, должность

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

Консультант (если имеется)

\_\_\_\_\_  
ученая степень, должность

\_\_\_\_\_  
И.О. Фамилия

Москва 202\_

### ***Общие положения***

1. Данные правила соответствуют основным положениям ГОСТ 7.32-2017 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления»<sup>1</sup>. Для решения вопросов оформления ВКР, не описанных данными правилами, следует руководствоваться требованиями указанного стандарта.

2. Работа представляется к защите в учебный офис в одном экземпляре в распечатанном виде на белой бумаге формата А4 (210x297 мм), печать односторонняя. Работа должна быть сброшюрована (переплетена).

3. При написании ВКР необходимо придерживаться строгого профессионального стиля изложения и использовать терминологию, принятую в соответствующей научной или прикладной области. Изложение материала должно быть последовательным и логичным, вестись грамотным, литературным языком, без стилистических, логических и орфографических ошибок.

4. Качество напечатанного текста и оформления иллюстраций, таблиц, распечаток программ должно удовлетворять требованию их четкого воспроизведения.

### ***Параметры страницы, абзацев, шрифтов***

5. Текст ВКР подготавливается с использованием компьютерных средств подготовки документов в текстовом редакторе Microsoft Word.

6. Размеры полей документа: левое – 3 см, верхнее – 2 см, нижнее – 2 см, правое – 1,5 см.

7. Страницы ВКР (включая приложения) должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется. Для нумерации должны использоваться арабские цифры, которые ставятся в центре нижней части страницы без точки.

8. Гарнитура шрифта основного текста – Times New Roman, 14. Разрешается ограниченное использование различных начертаний шрифта (полужирный, курсив, подчеркнутый) для акцентирования внимания на определенных элементах текста.

9. Абзацы основного текста и списка литературы оформляются следующим образом: выравнивание по ширине, отступ абзаца – 1,25 см, отступы слева и справа – 0; межстрочный интервал – 1,5; интервалы перед и после абзаца – 0.

### ***Структурные элементы работы***

---

<sup>1</sup> [https://cs.msu.ru/sites/cmc/files/docs/2021-11gost\\_7.32-2017.pdf](https://cs.msu.ru/sites/cmc/files/docs/2021-11gost_7.32-2017.pdf)  
102

10. Заголовки структурных элементов (введение, главы и параграфы основного текста, заключение, список использованных источников) следует располагать с выравниванием по центру без точки в конце, прописными буквами, не подчеркивая. Размер шрифта – 14 пт. Межстрочный интервал – 1. Отступ абзаца – 0 см. Расстояние между заголовком главы и текстом – 1 пустая строка.

11. Каждая новая глава начинается с новой страницы; это же правило относится к другим основным структурным элементам ВКР (введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.).

12. Главы должны иметь порядковые номера в пределах всего текста, обозначенные арабскими цифрами без точки. Подразделы (параграфы) должны иметь нумерацию в пределах каждой главы. Номер подраздела (параграфа) состоит из номеров главы и подраздела (параграфа), разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Пример:

Глава 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНИИ

1.1 Хозяйственная деятельность компании и ее положение на рынке

***Сокращения, обозначения, имена собственные***

В тексте ВКР, кроме общепринятых буквенных сокращений и обозначений, могут быть использованы сокращения и обозначения, вводимые автором. При этом первое упоминание таких сокращений указывается в круглых скобках после полного наименования, в дальнейшем они употребляются в тексте без расшифровки.

13. Если в тексте содержится большое количество сокращений и обозначений, их список с расшифровкой может быть включен в текст ВКР в качестве структурного элемента текста перед введением с названием «Перечень сокращений и обозначений».

14. Фамилии, наименования учреждений, организаций, фирм, наименования изделий и другие имена собственные в отчете приводят на языке оригинала. Допускается транслитерировать имена собственные и приводить наименования организаций в переводе на язык отчета с добавлением (при первом упоминании) оригинального названия

***Рисунки***

15. Все иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) именуется рисунками. Рисунки следует располагать непосредственно после текста, где они упоминаются впервые, или на следующей странице (по возможности ближе к соответствующим частям текста). На все рисунки в тексте должны быть даны ссылки. При ссылке необходимо писать слово «рисунок» и его номер, например: «см. рисунок 2» и т. д.

16. Каждый рисунок должен иметь номер и название (размер шрифта – 12 пт через один интервал).

17. Нумерация рисунков может быть сквозной или в пределах глав. В последнем случае номер рисунка состоит из номера главы и порядкового номера рисунка, разделенных точкой (Рисунок 2.3 и т.п.).

18. Слово «Рисунок», его номер и через тире наименование располагают в центре под рисунком без точки в конце.

19. В случае если рисунок заимствован из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник.

#### Примеры

Рисунок 1 — Схема процесса движения документов

Рисунок 3.5 — Организационная структура компании  
(источник – совет директоров компании)

#### Таблицы

20. Таблицу следует располагать непосредственно после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы в тексте должны быть ссылки. При ссылке следует печатать слово «таблица» с указанием ее номера.

21. Каждая таблица должна иметь номер и наименование (размер шрифта – 12 пт через один интервал). Наименование таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

22. Нумерация таблиц может быть сквозной или в пределах глав. В последнем случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенных точкой (Таблица 1.1 и т.п.).

23. Номер и наименование следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в следующем формате: Таблица Номер таблицы — Наименование таблицы. Наименование таблицы приводят с прописной буквы без точки в конце.

24. В случае если таблица заимствована из какого-либо источника, под названием даётся ссылка на источник.

#### Пример:

Таблица 6 — Данные о доходах и расходах компании

В таблице допускается применять размер шрифта меньше, чем в тексте отчета.

#### Формулы

25. Формулы располагают отдельными строками в центре листа или внутри текстовых строк. В тексте рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения. Наиболее важные формулы, а также длинные и



громоздкие формулы располагают на отдельных строках нумеруют сквозной нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении в строке.

26. Допускается отдельная нумерация формул в каждой главе, в этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено по одной свободной строке. Пояснение параметров формулы приводится непосредственно под ней в той же последовательности, в которой они расположены в формуле. Ссылки в тексте на порядковые номера формул и уравнений даются в скобках.

### *Перечисления*

27. Текст может содержать перечисления. Перед каждым элементом перечисления следует ставить тире. При необходимости ссылки в тексте отчета на один из элементов перечисления вместо тире ставят строчные буквы русского алфавита со скобкой, начиная с буквы «а» (за исключением букв ё, з, й, о, ч, ь, ы, ь). Простые перечисления отделяются запятой, сложные — точкой с запятой. Перечисления приводятся с абзацного отступа в столбик.

#### Пример 1

Информационно-сервисная служба для обслуживания удаленных пользователей включает следующие модули:

- удаленный заказ,
- виртуальная справочная служба,
- виртуальный читальный зал.

#### Пример 2

Работа по оцифровке включала следующие технологические этапы:

- а) первичный осмотр и структурирование исходных материалов,
- б) сканирование документов,
- в) обработка и проверка полученных образов,
- г) структурирование оцифрованного массива, д) выходной контроль качества массивов графических образов.

#### Пример 3

7.6.4 Разрабатываемое сверхмощное устройство можно будет применять в различных отраслях реального сектора экономики:

- в машиностроении:

- 1) для очистки отливок от формовочной смеси;
- 2) для очистки лопаток турбин авиационных двигателей;
- 3) для холодной штамповки из листа;

- в ремонте техники:

- 1) устранение наслоений на внутренних стенках труб;
- 2) очистка каналов и отверстий небольшого диаметра от грязи.

### ***Список использованных источников***

28. Библиографический список (список использованных источников) может включать в себя ссылки на литературные источники (монографии и учебная литература), периодические издания (статьи из журналов и газет), законодательные и инструктивные материалы, статистические сборники и другие отчетные и учетные материалы, страницы веб-сайтов и другие источники, материалы которых использовались при написании ВКР.

29. Список использованных источников составляется на том же языке, что и ВКР, а если автор использовал в своей работе научные публикации или литературу на иностранных языках, то и в библиографическое описание они включаются на языке оригинала.

30. Источники в списке могут приводиться либо в порядке их упоминания в тексте, либо в алфавитном порядке. В последнем случае библиографический список разделяется на русскоязычные источники и источники на иностранных языках.

Пример 1: Список использованных источников (составлен в порядке упоминания источников в тексте)

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1 DeRidder J. L. The immediate prospects for the application of ontologies in digital libraries // Knowledge Organization — 2007. — Vol. 34, No. 4. P. 227—246.

2 U.S. National Library of Medicine. Fact sheet: UMLS Metathesaurus / National Institutes of Health, 2006—2013. — URL: <http://www.nlm.nih.gov/pubs/factsheets/umlsmeta.html> (дата обращения 2014-12-09).

3 U.S. National Library of Medicine. Fact sheet: Unified Medical Language System / National Institutes of Health, 2006—2013. — URL: <http://www.nlm.nih.gov/pubs/factsheets/umls.html> (дата обращения 2009-12-09).

4 Антопольский А. Б., Белоозеров В. Н. Процедура формирования макротезауруса политематических информационных систем // Классификация и кодирование. — 1976. — № 1 (57). — С. 25—29.

5 Белоозеров В. Н., Федосимов В. И. Место макротезауруса в лингвистическом обеспечении сети органов научно-технической информации // Проблемы информационных систем. — 1986. — № 1. — С. 6—10.

6 Использование и ведение макротезауруса ГАСНТИ: Методические рекомендации / ГКНТ СССР. — М., 1983. — 12 с.

7 Nuovo soggetto: guida al sistema italiano di indicizzazione per soggetto, prototipo del thesaurus [Рецензия] // Knowledge Organization. — 2007. — Vol. 34, № 1. — P. 58—60.

8 ГОСТ 7.25—2001 СИБИД. Тезаурус информационно-поисковый одноязычный. Правила разработки, структура, состав и форма представления. — М., 2002. — 16 с.

9. Nanoscale Science and Technology Supplement: Collection of applicable terms from PACS 2008 // PACS 2010 Regular Eddition / AIP Publishing. — URL: <http://www.aip.org/publishing/pacs/nano-supplement> (дата обращения 2014-12-09).

10 Смирнова О.В. Методика составления индексов УДК // Научно-техническая информация. Сер. 1. — 2008. — № 8. — С. 7—8.

11 Индексирование фундаментальных научных направлений кодами информационных классификаций УДК / О.А. Антошкова, Т.С. Астахова, В.Н. Белоозеров и др.; под ред. акад. Ю.М. Арского. — М., 2010. — 322 с.

12 Рубрикатор как инструмент информационной навигации / Р.С. Гиляревский, А.В. Шапкин, В.Н. Белоозеров. — СПб.: Профессия, 2008. — 352 с.

13 Рубрикатор научно-технической информации по нанотехнологиям и наноматериалам / РНЦ «Курчатовский институт», ФГУ ГНИИ ИТТ «Информика», Национальный электронно-информационный консорциум (НЭИКОН), Всероссийский институт научной и технической информации (ВИНИТИ РАН). — М., 2009. — 75 с.

14 Рубрикатор по нанонауке и нанотехнологиям. — URL: <http://www.rubric.neicon.ru>.

## Пример 2: оформление библиографических описаний различных источников

### Статья в периодических изданиях и сборниках статей:

1 Гуреев В.Н., Мазов Н.А. Использование библиометрии для оценки значимости журналов в научных библиотеках (обзор) // Научно-техническая информация. Сер. 1. — 2015. — № 2. — С. 8—19.

2 Колкова Н.И., Скипор И.Л. Терминосистема предметной области «электронные информационные ресурсы»: взгляд с позиций теории и практики // Научн. и техн. б-ки. — 2016. — № 7. — С. 24—41.

### Книги, монографии:

1 Земсков А.И., Шрайберг Я.Л. Электронные библиотеки: учебник для вузов. — М.: Либерея, 2003. — 351 с.

2 Костюк К.Н. Книга в новой медицинской среде. — М.: Директ-Медиа, 2015. — 430 с.

### Тезисы докладов, материалы конференций:

1 Леготин Е.Ю. Организация метаданных в хранилище данных // Научный поиск. Технические науки: Материалы 3-й науч. конф. аспирантов и докторантов / отв. за вып. С.Д. Ваулин; Юж.-Урал. гос. ун-т. Т. 2. — Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. — С. 128—132.

2 Антопольский А.Б. Система метаданных в электронных библиотеках // Библиотеки и ассоциации в меняющемся мире: Новые технологии и новые формы сотрудничества: Тр. 8-й Междунар. конф. «Крым-2001» / г. Судак, (июнь 2001 г.). — Т. 1. — М., 2001. — С. 287—298.

3 Парфенова С.Л., Гришакина Е.Г., Золотарев Д.В. 4-я Международная научно-практическая конференция «Научное издание международного уровня — 2015: современные тенденции в мировой практике редактирования, издания и оценки научных публикаций» // Наука. Инновации. Образование. — 2015. — № 17. — С. 241—252.

#### Электронные ресурсы:

1 Статистические показатели российского книгоиздания в 2006 г.: цифры и рейтинги [Электронный ресурс]. — 2006. — URL: [http://bookhamber.ru/stat\\_2006.htm](http://bookhamber.ru/stat_2006.htm) (дата обращения 12.03.2009).

2 Прогноз научно-технологического развития Российской Федерации на период до 2030 года. — URL: <http://government.ru/media/files/41d4b737638891da2184/pdf> (дата обращения 15.11.2016).

3 Web of Science. — URL: <http://apps.webofknowledge.com/> (дата обращения 15.11.2016).

#### Нормативные документы:

1. ГОСТ 7.0.96—2016 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Электронные библиотеки. Основные виды. Структура. Технология формирования. — М.: Стандартинформ, 2016. — 16 с.

2 Приказ Минобрнауки РФ от 19 декабря 2013 г. № 1367 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования — программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры». — URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_159671/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_159671/)(дата обращения: 04.08.2016).

3 ISO 25964-1:2011. Information and documentation — Thesauri and interoperability with other vocabularies — Part 1: Thesauri for information retrieval. — URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail.htm?csnumber=53657](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=53657) (дата обращения: 20.10.2016).

#### ***Ссылки на литературные источники в тексте ВКР***

31. Ссылка в тексте на литературный источник оформляется либо в виде порядкового номера в списке использованной литературы в квадратных скобках (дополнительно может быть указан номер страницы, на которой в этом источнике помещен цитируемый текст), например, [10, с. 237-239]; либо, в случае если выбрано алфавитное упорядочивание источников в списке, в круглых скобках указывается фамилия автора и год издания, например, (Иванов, 1999), (Smith, 2002a, 2002b).

#### ***Приложения***

32. Приложения оформляются как продолжение ВКР на ее последних страницах.

33. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь заголовок. При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать.

Пример:

Приложение 4

Данные анкетного опроса

34. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста.

35. Связь основного текста с приложениями может осуществляться через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки: (см. Приложение 3).

36. Все приложения включаются в оглавление ВКР с их названиями и номерами.

**Приложения**

**Приложение А**

**Образец титульного листа отчета о прохождении практики**

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

Высшая школа бизнеса  
ОП «Маркетинг и рыночная аналитика» Бакалавриат

**О Т Ч Е Т**

по \_\_\_\_\_ практике

Выполнил студент гр.

\_\_\_\_\_  
(ФИО)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

**Проверили:**

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

\_\_\_\_\_  
(оценка)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

МП

\_\_\_\_\_  
(дата)

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

\_\_\_\_\_  
(оценка)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(дата)

**Приложение Б**  
***Рекомендуемая структура отчета по практике***

1. Введение (в разделе должны быть приведены цели и задачи практики)
2. Содержательная часть.
3. Исполненное индивидуальное задание.
4. Заключение (включая самооценку сформированности компетенций)
5. Приложения (графики, схемы, таблицы, алгоритмы, иллюстрации и т.п.).

Содержательная часть отчета должна включать следующие разделы:

1. Краткая характеристика организации (места прохождения практики) с описанием сферы деятельности, организационной структуры, экономическими показателями.
2. Описание профессиональных задач, решаемых студентом на практике (в соответствии с целями и задачами программы практики и индивидуальным заданием), результаты выполнения индивидуального задания.

**Приложение В**  
**Образец дневника практики**

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

Высшая школа бизнеса  
ОП «Маркетинг и рыночная аналитика» Бакалавриат

**ДНЕВНИК**

\_\_\_\_\_ практики студента  
\_\_\_\_\_ группы \_\_\_\_\_ курса

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
*(фамилия, имя, отчество)*

**Начат** \_\_\_\_\_

Оценка

**Окончен** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Руководитель практики (ФИО, должность) \_\_\_\_\_ /подпись/

\_\_\_\_\_ **20** \_\_\_\_\_



Место прохождения практики \_\_\_\_\_

Должность, ФИО руководителя практики от предприятия \_\_\_\_\_

### УЧЕТ ВЫПОЛНЕННОЙ РАБОТЫ

Срок выполнения	Краткое содержание работы (заполняется практикантом)	Указания/комментарии руководителей практики	Отметка о выполнении работы (подпись руководителя практики)

Студент – практикант \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

*Подпись      расшифровка подписи*

**ОТЗЫВ**  
**о работе студента с места прохождения практики**

Отзыв составляется на студента по окончании практики руководителем от предприятия.

В отзыве необходимо указать – фамилию, инициалы студента, место прохождения практики, время прохождения.

В отзыве должны быть отражены:

- выполняемые студентом профессиональные задачи;
- полнота и качество выполнения программы практики;
- отношение студента к выполнению заданий, полученных в период практики;
- оценка сформированности планируемых компетенций (дескрипторов их сформированности)

Код компетенции	Формулировка компетенции /дескрипторы	Оценка сформированности (балльная, словесная)

- выводы о профессиональной пригодности студента; при необходимости
- комментарии о проявленных им личных и профессиональных качествах.

Отзыв подписывается руководителем практики от предприятия (организации) и заверяется печатью.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
"НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ "ВЫСШАЯ  
ШКОЛА ЭКОНОМИКИ"

**ВЫСШАЯ ШКОЛА БИЗНЕСА**  
ОП «Маркетинг и рыночная аналитика»

Групповой курсовой проект на тему:  
**МАРКЕТИНГОВЫЙ ПЛАН КОМПАНИИ X**  
*(для 3 курса указать тему консалтингового проекта)*

№ Группы  
ФИО  
ФИО  
ФИО  
ФИО  
ФИО  
ФИО

Руководитель:  
ФИО

Москва, 202\_

**Приложение Е**  
*График выполнения ВКР*

№ п/п	Этап подготовки	Сроки исполнения
1	Внесение заявок-предложений тем ВКР в ЭИОС НИУ ВШЭ	<b>Не позднее 10 октября</b>
2	Выбор темы из предложенного списка и предложение собственных тем потенциальному Руководителю	<b>Не позднее 1 ноября</b>
3	Реализация НИС «Навыки подготовки ВКР» (для ОП направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)	<b>2 – 3 модуль</b>
3.1	Презентация пичча ВКР (15%)	Не позднее <b>26 ноября</b>
3.2	Защита дизайна исследования (35%)	Не позднее <b>19 декабря</b>
3.3	Защита теоретического обзора по теме ВКР (35%)	Не позднее <b>25 марта</b>
3.4	Предзащита ВКР в рамках НИС (15%, блокирующий)	В период с <b>10 по 16 апреля</b>
4	Закрепление тем и руководителей ВКР за студентами приказом	Не позднее <b>15 декабря</b>
5	Подготовка <b>проекта</b> ВКР (дизайна исследования), оценивание Руководителем	Не позднее <b>20 декабря</b>
6	Повторное представление <b>проекта</b> ВКР (при не утверждении руководителем)	Не позднее <b>25 декабря</b>
7	Прохождение преддипломной практики:	
7.1	для ОП направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»	<b>05 февраля - 24 февраля</b>
7.2	для ОП направления подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика»	<b>3 апреля – 23 апреля</b>
8	Предоставление отчета по преддипломной практике	В течение 5 рабочих дней после окончания преддипломной практики
9	Загрузка <b>концепции</b> ВКР на английском языке (Project Proposal, теоретического обзора по теме ВКР) в систему «Антиплагиат» (в специальном модуле ЭИОС)	За три недели до предполагаемой даты защиты проекта ВКР на английском языке
10	Защита <b>концепции</b> ВКР на английском языке (Project Proposal)	Не позднее <b>25 марта</b> (для ОП направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» - по расписанию НИС)
11	Предъявление чернового варианта ВКР Руководителю	Не позднее <b>10 апреля</b>
12	Предъявление итогового варианта КР/ВКР и аннотации Руководителю путем загрузки КР/ВКР в систему «Антиплагиат» (в специальном модуле ЭИОС)	<b>21 мая</b>
13	Предоставление Руководителем отзыва на ВКР	В течение календарной недели после загрузки ВКР
14	Защита ВКР	Сроки определяются учебным планом и Приказом о проведении ГИА