

**Методические рекомендации  
подготовки выпускных квалификационных работ студентов  
образовательной программы магистратуры  
«Государственное и муниципальное управление»  
факультета социальных наук НИУ ВШЭ**

## **1. Общие положения**

Настоящие Методические рекомендации (далее – МР) разработаны 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» (далее по тексту Порядок о КР и ВКР) и Положением о государственной итоговой аттестации студентов образовательных программ высшего образования – программ бакалавриата, специалитета и магистратуры Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее по тексту Положение об ИГА).

1.1. Настоящие МР предназначены для преподавателей, являющихся научными руководителями выпускных квалификационных работ (ВКР) или их рецензентами, и студентов, обучающихся по направлению подготовки магистров 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» на факультете социальных наук (далее – Факультете) НИУ ВШЭ.

1.2. В соответствии с Порядком о КР и ВКР, защита ВКР является обязательной составляющей государственной итоговой аттестации выпускников НИУ ВШЭ. ВКР является заключительным исследованием выпускника Университета, на основе которого Государственная экзаменационная комиссия (далее по тексту – ГЭК) выносит решение о присвоении квалификации (степени) по направлению подготовки (специальности) и выдаче документа о высшем профессиональном образовании государственного образца при условии успешной сдачи государственных экзаменов (если они предусмотрены) и защиты выпускной квалификационной работы. В соответствии с нормативным сроком освоения основных образовательных программ высшего профессионального образования, ВКР выполняются для направлений подготовки магистров – на 2-м году обучения в форме магистерской диссертации.

## 2. Требования к выпускной квалификационной работе

2.1 По содержанию ВКР может выполняться в одном из двух форматов:

2.2 а) академическое исследование, представляемое в виде заверченного текста;

2.3 б) прикладной проект, представляемый в виде получившегося в результате работы студента(ов) интеллектуального продукта (например, база данных или стратегия избирательной кампании) и прочих отчетных материалов с описанием проекта и проделанной для его реализации работы (по согласованию с академическим руководителем программы).

2.4 ВКР в виде прикладного проекта является обоснованным решением практической задачи, базирующимся на анализе выбранной проблемы или ситуации. Проблема, на решение которой направлен прикладной проект, ставится заказчиком (если он есть), но приветствуется также и дополнительное обсуждение проблемы с учетом ранее проведенных на эту тему исследований.

2.5 Студент, желающий выполнить ВКР в виде прикладного проекта, в заявлении на выпускную квалификационную работу указывает помимо названия прикладного проекта его тип. При рассмотрении поданного заявления и в случае его одобрения академический руководитель ОП может сформулировать уточняющие а) требования к прикладному проекту этого типа, б) критерии его оценивания и в) форму отчетности по нему.

2.6 По характеру выполнения ВКР может быть:

2.7 а) индивидуальной;

2.8 б) коллективной (совместной) (по согласованию с академическим руководителем программы).

2.9 Рекомендуемая численность авторского коллектива для выполнения совместной ВКР – не более 3 студентов. В исключительных случаях возможно дальнейшее расширение авторского коллектива, но это требует специального обоснования в приложении к заявке с темой ВКР, которое рассматривается академическим руководителем.

2.10 Также в заявке на ВКР, выполняемую коллективно, помечается формат предоставления результатов работы студентов: а) единый текст от авторского коллектива; б) индивидуальные тексты с наличием общей части.

2.11 Подготовка ВКР свидетельствует об умении студента работать с литературой, собирать, обобщать и анализировать фактический материал, используя теоретические знания и практические навыки, демонстрировать наличие сформированных в процессе освоения образовательной программы компетенций.

2.12 За время обучения студенты образовательной программы выполняют не более одной ВКР.

2.13 ВКР может выполняться как на русском, так и на иностранных языках по согласованию с академическим руководителем программы.

2.14 При подготовке ВКР допускается частичное использование студентом материалов собственной курсовой работы (КР). В этом случае студентом в ВКР приводятся ссылки на каждый использованный материал (фрагмент) КР. Заимствования из КР не должны превышать 25% объема ВКР.

### **3. Этапы выбора, утверждения и согласования тем ВКР**

3.1 Порядок и сроки подготовки, а также этапы выбора и согласования тем ВКР изложены в Приложении 1 к настоящим МР.

3.2 Примерные темы ВКР публикуются в открытом доступе на сайте образовательной программы с указанием возможных (потенциальных) руководителей работы.

3.3 Примерные темы служат в качестве ориентира студентов по специализациям и тематическим интересам преподавателей Департамента политики и управления (далее – Департамент), а также других структурных подразделений Университета, ведущих деятельность по тематике государственного и муниципального управления, для выбора руководителя ВКР.

3.4 Студент может самостоятельно сформулировать и предложить тему не из предложенных примерных тем ВКР.

3.5 Выбрав или самостоятельно сформулировав тему, студент обращается к потенциальному руководителю для её обсуждения, уточнения и определения порядка работы, необходимых информационных источников, формулировки гипотезы.

3.6 Консультации с потенциальным руководителем могут быть организованы с помощью электронной почты, личных встреч и других видов очного и заочного взаимодействия в соответствии с предпочтениями потенциального руководителя.

3.7 Итогом консультаций является согласованная тема ВКР.

3.8 Если студенту не удалось согласовать тему ВКР ни с одним из потенциальных руководителей, то он имеет право обратиться к академическому руководителю образовательной программы с просьбой о помощи в формулировании и/или выборе темы и/или потенциального руководителя для работы над интересующей студента темой при условии её соответствия тематике государственного и муниципального управления. Академический руководитель в этом случае помогает студенту сформулировать тему ВКР и выбрать потенциального руководителя.

3.9 По итогам согласования темы ВКР студент вносит информацию в Электронную-информационную образовательную систему НИУ ВШЭ (ЭИОС). Руководитель ВКР подтверждает выбор студента в ЭИОС.

3.10 Академический руководитель образовательной программы согласует выбранные темы ВКР и руководителей работ.

3.11 В случае необходимости академический руководитель образовательной программы обращается к руководителю и/или студенту для уточнения и переформулирования выбранных тем ВКР.

3.12 Для уточнения выбранных тем ВКР академический руководитель вправе привлекать других преподавателей и экспертов.

3.13 В случае направления академическим руководителем образовательной программы выбранной темы на повторное согласование студент и руководитель работы в недельный срок с момента направления на повторное согласование уточняют выбранную тему или ВКР.

3.14 После согласования всех тем ВКР академическим руководителем издается приказ с закреплением тем и руководителей работы студентов образовательной программы.

3.15 Изменение, в том числе уточнение темы ВКР возможно в любой момент работы студента над ВКР, но не позднее установленного настоящими МР срока. Изменение темы ВКР утверждается приказом академического руководителя образовательной программы.

3.16 Нарушение срока выбора темы ВКР студентом признается как академическая задолженность студента.

#### **4. Научное руководство ВКР и консультирование**

4.1 Руководитель ВКР студента назначается приказом академического руководителя образовательной программы.

4.2 Руководителями ВКР могут быть сотрудники из числа профессорско-преподавательского состава и научных сотрудников Университета, в том числе работающих в Университете на условиях внутреннего и/или внешнего совместительства.

4.3 По согласованию с академическим руководителем образовательной программы студенту может быть назначен соруководитель ВКР. К соруководителю ВКР предъявляются такие же требования, как и к руководителю ВКР.

4.4 Руководителями ВКР могут быть и сотрудники сторонних организаций, имеющие опыт практической работы в соответствующей тематической области (не менее 3-х лет), и/или опыт работы на руководящей позиции, и/или ученую степень, свидетельствующие о наличии профессиональной компетентности сотрудников сторонней организации в направлении подготовки или области знаний, соответствующих тематике ВКР при условии одобрения их кандидатур академическим руководителем образовательной программы.

4.5 Академический руководитель образовательной программы может отказать в назначении руководителя ВКР как сотруднику сторонней организации, так и сотруднику из числа профессорско-преподавательского состава или научных сотрудников Университета, если тематика ВКР и профессиональные интересы руководителя ВКР не соответствуют направлению подготовки студента.

4.6 В обязанности руководителя ВКР входит:

- оказание консультационной помощи студенту в определении темы, подготовке плана исследования, подборе литературы и эмпирического материала;
- содействие в выборе методики исследования;
- содействие в подборе литературы и других источников информации по выбранной теме исследования;
- осуществление систематического контроля над ходом выполнения исследования;
- информирование учебного офиса образовательной программы о случаях несоблюдения студентом сроков выполнения ВКР;
- подготовка рекомендаций студенту по содержанию исследования, его презентации и разработке других материалов ВКР;
- контроль за наличием в ВКР заимствований и плагиата;
- присутствие на пересдачах, предзащитах и публичных защитах ВКР студента;
- подготовка отзыва на ВКР;
- выставление оценки за ВКР.

4.7 При подготовке ВКР в целях оказания консультационной помощи по решению академического руководителя образовательной программы студенту могут быть назначены консультанты из числа представителей профессорско-преподавательского состава Университета, а также из числа научных сотрудников других структурных подразделений Университета или работников сторонних организаций, профессиональная деятельность и/или научные интересы которых связаны с темой ВКР.

4.8 Если руководитель ВКР не является работающим на постоянной основе (в том числе по внутреннему или внешнему совместительству) сотрудником из числа профессорско-преподавательского состава или научных сотрудников Университета, то студенту, как правило, назначается консультант ВКР из числа профессорско-преподавательского состава или научных сотрудников Департамента.

4.9 В обязанности консультанта входит:

- оказание дополнительной консультационной помощи студенту в выборе методики исследования, в подборе литературы и эмпирического материала, предоставление рекомендаций (в отдельных случаях – осуществление организации консультаций с профильными специалистами из состава представителей профессорско-преподавательского состава или научных сотрудников Департамента/Факультета/Университета и/или сторонних организаций);
- осуществление систематического контроля над ходом выполнения исследования;
- информирование учебного офиса образовательной программы о случаях несоблюдения студентом сроков выполнения ВКР;
- подготовка рекомендаций студенту по содержанию исследования, его презентации и разработке других материалов ВКР;
- контроль за наличием в ВКР заимствований и плагиата;
- присутствие на пересдачах, предзащитах и публичных защитах ВКР студента.

4.10 Руководитель, соруководитель и консультант ВКР имеют право:

- выбирать удобные для них и студента форму организации взаимодействия;
- установить график и утвердить план подготовки ВКР, а также 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 ВКР;
- осуществлять текущий контроль хода выполнения ВКР студентом;
- требовать, чтобы студент внимательно относился к полученным рекомендациям и являлся на встречи подготовленным;
- информировать академического руководителя образовательной программы о случаях несоблюдения студентом сроков в соответствии с графиком и планом подготовки ВКР, а также не выполнения студентом рекомендаций руководителя работы;
- при подготовке ВКР принять во внимание соблюдение студентом контрольных сроков и этапов подготовки ВКР, предусмотренных настоящими Правилами.

4.11 Студент вправе подать заявление о замене руководителя работы с обоснованием своей просьбы на имя академического руководителя программы не позднее чем за 2 месяца до указанной в приказе дате защиты.

4.12 Академический руководитель образовательной программы, рассмотрев заявление, в свою очередь, имеет право отклонить просьбу студента о замене руководителя, аргументировав свое решение.

4.13 Руководитель работы вправе подать заявление об отказе от выполнения руководства ВКР студента с обоснованием своей просьбы на имя академического руководителя образовательной программы не позднее чем за 2 месяца до указанной в приказе дате защиты.

4.14 При возникновении конфликтных ситуаций в связи с отклонениями просьб о замене руководителя работы/об отказе от выполнения руководства, принятие решения выносится на заседание Академического совета образовательной программы, на которой обучается студент.

4.15 Замена руководителя, назначение соруководителей и консультантов (при необходимости) утверждается академическим руководителем образовательной программы.

## **5. Основные требования к ВКР и порядок ее выполнения**

**5.1 К ВКР, выполненным в формате академического исследования, предъявляются следующие общие требования:**

5.1.1 Обоснование исследовательской проблемы.

5.1.2 Изучение и критический анализ научных монографий, периодических научных изданий и иных материалов по теме исследования.

5.1.3 Анализ и характеристика истории исследуемой проблемы и ее современного состояния.

5.1.4 Использование обоснованных методов исследования, их соответствие поставленным в исследовании задачам.

5.1.5 Обобщение результатов, их обоснование, формирование развернутых выводов и возможных практических рекомендаций.

5.1.6 ВКР не может выполняться в формате реферата. В разделах, посвященных обзору научной литературы, допустимы элементы реферативного изложения содержания изученных работ.

5.1.7 ВКР включает следующие структурные элементы:

- Титульный лист (см. Приложение 2).

- Содержание (см. Приложение 3).

- Введение.

- Основная (содержательная) часть, включающая в себя не менее трех глав.

- Заключение.

- Список использованных источников и литературы.

- Приложения (если такие имеются).

**5.2 К ВКР, выполненным в формате прикладного проекта, предъявляются следующие общие требования:**

5.2.1 Прикладной проект должен быть реализован на основе заранее составленного Технического Задания (ТЗ) и в соответствии с ним.

5.2.2 Если ТЗ предоставлено не внешним заказчиком, а подготовлено автором(ами) ВКР, то оно должно содержать следующие элементы:

- обоснование актуальности прикладного проекта<sup>1</sup>;
- цель реализации проекта;
- связь с результатами предыдущих исследований или проектов;
- «дорожная карта» реализации проекта: описание последовательности шагов (задач), необходимых для достижения цели, и способов реализации этих шагов (в том числе обоснование методологии, если проект содержит исследовательский компонент);
- информационная/эмпирическая база (если есть) реализации проекта;
- предполагаемые результаты;
- перечень отчетных материалов по проекту;
- график выполнения работ по проекту.

5.2.3 Среди отчетных материалов по проекту должен быть интеллектуальный продукт (его форма зависит от специфики проекта), являющийся главным результатом реализации проекта.

### 5.3 Прочие (не зависящие от формата выполнения работы) требования:

5.3.1 Научно-исследовательский уровень ВКР должен отвечать соответствующей программе обучения и демонстрировать наличие сформированных в процессе освоения образовательной программы общекультурных и профессиональных компетенций в соответствии с перечнем компетенций, содержащихся в Образовательном стандарте Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

5.3.2 При подаче заявки в ЭИОС нужно указывать перевод темы на английский язык и формат выполнения ВКР.

5.3.3 При подаче заявки студент и научный руководитель несут ответственность за его полноту в части именованного названия на русском и английском языках.

5.3.4 При выполнении совместной ВКР с предоставлением единого текста авторы ВКР должны описать (предпочтительно – в конце Введения) роль каждого члена авторского коллектива в выполнении бакалаврской работы.

5.3.5 ВКР в итоговой редакции загружается в ЭИОС на предмет проверки наличия плагиата.

5.3.6 Защита ВКР (в очном или конференционном формате) проводится перед экзаменационной комиссией, состоящей из членов Государственной экзаменационной комиссии.

### 5.4 Объем работы.

5.4.1 Под объемом ВКР понимается объем авторского текста без учета титульного листа, содержания, списка литературы и приложений. Рекомендуемый объем магистерской диссертации – от 50 страниц печатного текста (от 100 тысяч печатных знаков). Объем приложений не регламентирован.

5.4.2 При выполнении коллективной работы двумя или тремя студентами рекомендуемый объем увеличивается в 1,5 раза. При выполнении коллективной

---

<sup>1</sup> В дальнейшем для краткости слово «прикладной» может опускаться.

работы большим числом студентов решение о рекомендуемом объеме в частном порядке принимает Академический совет.

## 5.5 Стиль изложения.

5.5.1 В ВКР необходимо придерживаться научного стиля языка, принятой в данной области терминологии, обозначений, условных сокращений и символов.

5.5.2 В тексте ВКР не рекомендуется подмена специальной терминологии медийными и повседневными клише, жаргонизмами. Не допускается использование эмоциональных конструкций, постановки риторических вопросов. Текст должен фокусироваться на сути излагаемой проблемы, аргументация должна быть ясной и точной.

## 5.6 Требования к оформлению ВКР.

### 5.6.1 Технические требования.

Текст выполняется в редакторе Microsoft Word 7.0 и выше для Windows или в аналогичных программах, обеспечивающих возможность чтения файла (форматы .doc, .docx, .pdf). Гарнитура – Times New Roman. Величина шрифта в тексте – 14 кегль. Межстрочный интервал – 1,5. Поля: верхнее – 2 см.; нижнее – 2,5 см.; левое – 3 см.; правое – 1,5 см. Все объекты, таблицы, графики, рисунки должны быть вставлены в текст за исключением случая, если они по объему превышают одну страницу. В таком случае они выносятся в приложения. Отступ абзаца – 1,25 см. Выравнивание по ширине.

Сноски печатаются шрифтом Times New Roman – 10 кегль; выравнивание по ширине; межстрочный интервал – 1 (единичный).

Для оформления ссылочно-сносочного аппарата **обязательным** является ГОСТ Р 7.0.5-2008 «Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления»<sup>2</sup>.

Рекомендуется использование системы подтекстовых сносок со сквозной нумерацией, но возможно использование и других вариантов оформления, указанных в стандарте. При этом **не допускается** параллельное использование различных вариантов оформления, предусмотренных стандартом.

В конце работы прилагается список использованной литературы и источников, библиографические записи в котором оформляются по правилам, установленным в ГОСТ Р 7.0.5-2008. **Не допускается** параллельное использование различных вариантов оформления, предусмотренных стандартом.

Разрешается использовать для акцентирования внимания на определенных терминах, формулах, теоремах, различное начертание шрифтов: полужирный, курсив, подчеркнутый.

Страницы ВКР с рисунками и приложениями должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется. Страницы отчета следует нумеровать арабскими цифрами. Номер страницы проставляется в центре нижней части листа без точки. Иллюстрации и таблицы, расположенные на листах формата А3 учитывают как одну страницу. Каждая новая глава начинается с новой страницы; это же правило относится к другим основным структурным частям работы (введению, заключению, списку использованных источников, приложениям и т.д.).

### 5.6.2 Правила написания буквенных аббревиатур.

---

<sup>2</sup> Данный ГОСТ содержит примеры оформления ссылок.



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

#### 5.6.3 Правила написания формул, символов.

Формулы располагают отдельными строками в центре листа или внутри строк с текстом. Внутри строк с текстом рекомендуется помещать формулы короткие, простые, не имеющие самостоятельного значения и не пронумерованные. Наиболее важные формулы, а также длинные и громоздкие формулы, располагают на отдельных строках. Для начертания формул рекомендуется использовать компьютерные редакторы формул (например, Microsoft Equation или подобные).

Нумеровать следует наиболее важные формулы, на которые имеются ссылки в работе. Порядковые номера формул обозначают арабскими цифрами в круглых скобках у правого края страницы.

#### 5.6.4 Правила оформления таблиц, рисунков, графиков.

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию (например, табл. 1, рис. 3). Нумерация таблиц и рисунков должна быть сквозной для всего текста работы. Порядковый номер таблицы проставляется в левом верхнем углу над ее названием. В каждой таблице следует указывать единицы измерения показателей и период времени, к которому относятся данные. Если единица измерения в таблице является общей для всех числовых табличных данных, то ее приводят в заголовке таблицы после ее названия.

Порядковый номер рисунка и его название проставляются под рисунком. При построении графиков по осям координат вводятся соответствующие показатели, буквенные обозначения которых выносятся на концы координатных осей, фиксируемые стрелками. При необходимости вдоль координатных осей делаются поясняющие надписи.

#### 5.6.5 Правила цитирования источников.

При использовании в работе материалов, заимствованных из литературных источников, цитировании различных авторов, необходимо делать соответствующие ссылки, а в конце работы помещать список использованной литературы. Не только цитаты, но и произвольное изложение заимствованных из литературы принципиальных положений включаются в работу со ссылкой на источник. Отсутствие ссылки на источник является нарушением правил цитирования, согласно Порядку применения дисциплинарных взысканий при нарушениях академических норм в написании письменных учебных работ в Университете, являющегося приложением к Правилам внутреннего распорядка Университета.

#### 5.6.6 Правила оформления списка источников и литературы.

Список источников и литературы включает в себя статистические и другие источники, материалы которых использовались при написании работы. Он состоит из: научно-учебной литературы (исключая учебники и учебные пособия), периодической литературы (статьи из журналов и газет), нормативно-правовых актов, статистических сборников и других отчетных и учетных материалов, электронных источников.

Способ расположения материала в списке литературы и источников следующий: источники представлены в алфавитном порядке; в начале списка – источники на русском языке, далее – на иностранных языках.

При оформлении списка источников и литературы указываются, согласно ГОСТ Р 7.0.5.-2008, следующие реквизиты книги: фамилия и инициалы автора, название книги, место издания, название издательства и количество страниц. Для статей, опубликованных в периодической печати, следует указывать наименование издания, номер, год, а также занимаемые страницы.

#### 5.6.7 Правила оформления приложений.

Приложение – заключительная часть работы, которая имеет дополнительное, обычно справочное значение, но является необходимой для более полного освещения темы или аргументации тезисов автора. В приложения может быть вынесен материал, который по своему объему будет занимать в основном тексте работы объем более 1 страницы. По содержанию приложения могут быть очень разнообразны: копии подлинных документов, выдержки из отчетных материалов, отдельные положения из инструкций и правил и т.д. По форме они могут представлять собой текст, копии официальных документов (сканированные изображения), таблицы, графики, карты.

Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок. При наличии в работе более одного приложения их следует пронумеровать. Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна быть сквозной и продолжать общую нумерацию страниц основного текста. Связь основного текста с приложениями осуществляется через ссылки, которые употребляются со словом «смотри», оно обычно сокращается и заключается вместе с шифром в круглые скобки по форме. Отражение приложения в оглавлении работы делается в виде самостоятельной рубрики с полным названием каждого приложения.

В приложения не включается список использованной литературы и источников.

5.6.8 Студент может писать ВКР на английском языке по согласованию с научным руководителем и академическим руководителем образовательной программы. Работа на английском языке должна быть оформлена в едином стиле в зависимости от цели (например, подготовка в будущем статьи для определенного журнала) и по согласованию с научным руководителем. Памятка по техническому оформлению предоставляется научным руководителем.

5.7 Выпускные квалификационные работы, критически не соответствующие требованиям о минимальном объеме выпускной квалификационной работы (фактический объем работы не превышает 50% от минимального требуемого объема выпускной квалификационной работы; о требованиях к объему выпускной квалификационной работы см. выше), считаются невыполненными, не подлежат загрузке в систему ЭИОС, оцениванию научным руководителем и рецензентом и не допускаются к процедуре защиты перед экзаменационной комиссией. По данному факту составляется протокол о невыполнении выпускной квалификационной работы, и на основании этого студент подлежит отчислению.

## 6. Этапы подготовки и оценки ВКР

6.1 При подготовке ВКР предусматриваются следующие этапы и контрольные точки:

- 1) Представление студентом руководителю работы предварительной структуры и плана ВКР (на данном этапе студент должен сформулировать основную цель ВКР, выделить проблему, на решение которой будет направлена ВКР, определить гипотезы ВКР, предложить основную структуру и тезисы по содержанию ВКР, список основных источников для выполнения данной работы, ожидаемый результат);
- 2) Представление студентом руководителю первого варианта ВКР для последующей корректировки (по завершении этого этапа текст первого варианта ВКР передается руководителю ВКР для замечаний, в дальнейшем проводится корректировка структуры и текста работы);
- 3) Проведение предварительной предзащиты (кафедральной или межкафедральной) первого варианта ВКР (по решению кафедр и академического руководителя образовательной программы; на данном этапе студент презентует первый вариант и первые полученные результаты ВКР преподавателям одной или нескольких кафедр Департамента, в дальнейшем студентом проводится доработка первого варианта ВКР с учетом полученных замечаний);
- 4) Представление студентом руководителю проекта ВКР (по завершении этого этапа студент представляет проект ВКР, содержащий полный объем работы для получения комментариев, уточнения отдельных фрагментов и итоговой корректировки текста);
- 5) Проведение итоговой предзащиты проекта ВКР (по решению академического руководителя образовательной программы; на данном этапе студент презентует проект ВКР и полученные результаты ВКР преподавателям Департамента, в дальнейшем студентом проводится доработка проекта ВКР с учетом полученных замечаний);
- 6) Загрузка ВКР в ЭИОС для дальнейшей проверки работы на плагиат (в обязательном порядке студент загружает итоговый вариант ВКР в электронном несканированном виде в специальный модуль сопровождения ВКР; внесение любых изменений (содержательного и технического характера) в работу после загрузки в систему не допускается);
- 7) Оценивание ВКР и написание руководителем и рецензентом отзывов на ВКР;
- 8) Публичная защита ВКР (порядок проведения и процедура защиты регламентированы Положением о государственной итоговой аттестации выпускников НИУ ВШЭ).

6.2 Студенты, не прошедшие итоговую предзащиту или получившие оценку «незачтено» за итоговую предзащиту, считаются не завершившими текущее обучение и не допускаются к публичной защите ВКР.

6.3 В случае выявления доказанного факта плагиата в ВКР к студенту может быть применено дисциплинарное взыскание, регламентированное Порядком применения дисциплинарных взысканий при нарушениях академических норм в написании письменных учебных работ в НИУ ВШЭ.

6.4 Для проведения оценки ВКР студенту приказом академического руководителя образовательной программы назначается рецензент. Рецензент назначается из числа преподавателей или научных работников Университета. Рецензентами также могут быть представители иных образовательных организаций высшего образования, работники иных организаций из профессиональной сферы,

соответствующей теме ВКР, при условии одобрения их кандидатур академическим руководителем образовательной программы.

6.5 Рецензент обязан провести независимый квалифицированный анализ основных положений рецензируемой ВКР, наличия собственной точки зрения/ проектного решения, умения пользоваться методами научного исследования/ проектирования, степени обоснованности выводов и рекомендаций/ адекватности средств достижения результатов, достоверности полученных результатов/ целесообразности полученных продуктов, решений, их новизны, теоретической и практической значимости.

6.6 В случае нарушения студентом этапов и контрольных точек подготовки ВКР, рецензент работы вправе в отзыве на ВКР указать, что работа была предоставлена рецензенту позже установленного срока и не может быть содержательно оценена.

6.7 Проверка ВКР завершается оценкой руководителя и рецензента выпускной квалификационной работы.

6.8 Основными критериями оценки ВКР являются:

1) Полнота обзора источников по теме работы (адекватность и соответствие выбранной тематике, обзор наиболее значимых авторов и теорий, учет современных тенденций);

2) Наличие информационной базы исследования (присутствие анализа количественных или качественных данных, их соответствие предмету исследования, достаточность и полнота анализируемых данных);

3) Достижение целей работы используемыми методами исследования (обоснованность выбранных методов исследования, наличие подтверждённых или неподтверждённых гипотез, их соответствие поставленным целям и задачам);

4) Полученные результаты работы (новизна, оригинальность, теоретическая и практическая значимость и применимость);

5) Оформление работы (соответствие стандартам и правилам оформления, отсутствие ошибок, наличие единого дизайна и стиля оформления).

6.9 Оценки руководителя и рецензента отражаются в отзывах на ВКР, предоставляемых по утверждённому форме и образцу в соответствии с Приложениями 5 и 6 к настоящему МР.

6.10 В письменном отзыве руководителя ВКР должны быть указаны оценки по каждому критерию (по 10-балльной шкале), итоговый балл (может не являться средним арифметическим оценок по критериям оценивания), а также отмечены сильные и слабые стороны работы. Если слабых сторон работы не выявлено, руководитель вносит рекомендации по дальнейшему развитию исследования.

6.11 В письменном отзыве рецензента ВКР должны быть указаны оценки по каждому критерию (по 10-балльной шкале), итоговый балл (может не являться средним арифметическим оценок по критериям оценивания), а также отмечены сильные и слабые стороны работы. Если слабых сторон работы не выявлено, рецензент вносит рекомендации по дальнейшему развитию исследования.

6.12 Оценки руководителя и рецензента за ВКР доводятся до сведения студента с помощью рассылки на электронную почту и размещения в ЭИОС.

## **7. Защита ВКР**

- 7.1 Завершающим этапом выполнения студентом ВКР является ее публичная защита.
- 7.2 Публичная защита ВКР проводится государственной экзаменационной комиссией.
- 7.3 К публичной защите ВКР допускаются студенты, успешно завершившие в полном объеме освоение основной образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям) высшего образования, успешно сдавшие итоговые государственные экзамены, прошедшие предзащиту ВКР и представившие полный комплект документов для защиты ВКР в установленный срок.
- 7.4 Получение отрицательных по содержанию отзывов ВКР от руководителя и/или рецензента не является препятствием к представлению ВКР на публичную защиту и проведению процедуры публичной защиты.
- 7.5 Руководитель и рецензент присутствуют на публичной защите ВКР.
- 7.6 Проведение публичной защиты ВКР возможно и при отсутствии руководителя и/или рецензента при наличии отзыва руководителя и/или рецензента на ВКР.
- 7.7 Публичная защита ВКР проводится в установленное графиком проведения государственных аттестационных испытаний время на заседании государственной экзаменационной комиссии по соответствующему направлению подготовки (специальности) с участием не менее 2/3 членов ее состава.
- 7.8 Порядок проведения и процедура публичной защиты ВКР определяется локальным актом, регулирующим проведение государственных экзаменационных испытаний выпускников Университета.
- 7.9 Публичная защита начинается с доклада студента и презентации по теме ВКР. В презентации и докладе обосновывается актуальность избранной темы, описание научной проблемы и формулировки цели и задач ВКР, раскрывается основное содержание работы, обращается особое внимание на наиболее важные разделы и интересные результаты, теоретическую и практическую значимость, новизну работы, критические сопоставления и оценки. Заключительная часть доклада посвящается подведению итогов ВКР, перечисляются наиболее значимые выводы и полученные результаты.
- 7.10 После завершения доклада члены государственной экзаменационной комиссии задают студенту вопросы, непосредственно связанные с проблематикой ВКР. Ответы на вопросы по ВКР должны быть предметными и направленными на конкретизацию обозначенной в вопросе проблематики. В случае неполучения в ответе студента членом государственной экзаменационной комиссии достаточной степени конкретизации на поставленный вопрос, член государственной экзаменационной комиссии вправе задавать дополнительные уточняющие вопросы по той же проблематике. При ответах на вопросы студент имеет право пользоваться своей работой.
- 7.11 Руководитель и рецензент ВКР на процедуре публичной защиты сопровождают ВКР отзывом и кратким комментарием, в котором сжато характеризуют основные достоинства и недостатки ВКР. В случае отсутствия руководителя и/или рецензента на защите могут быть зачитаны отзывы руководителя ВКР и рецензента ВКР.
- 7.12 После комментариев руководителя и рецензента может быть проведено обсуждение работы с участием членов государственной экзаменационной комиссии, руководителя ВКР, рецензента ВКР и студента. Во время обсуждения студенту

могут быть заданы дополнительные вопросы по уточнению содержания, выводов и результатов ВКР.

7.13 После окончания обсуждения студенту предоставляется заключительное слово. В своём заключительном слове студент может ответить на замечания рецензента и членов государственной экзаменационной комиссии.

7.14 После заключительного слова студента процедура защиты выпускной квалификационной работы считается оконченной.

7.15 Итоговая оценка определяется государственной экзаменационной комиссией по результатам публичной защиты ВКР студентом с учетом содержания ВКР, презентации, выступления, ответов на вопросы членов государственной экзаменационной комиссии, а также замечаний руководителя и рецензента.

7.16 При определении итоговой оценки государственной экзаменационной комиссией по результатам публичной защиты ВКР учитываются оценки руководителя ВКР и рецензента ВКР, выставленные в отзывах на ВКР.

7.17 В случае присутствия на публичной защите ВКР руководитель ВКР или рецензент ВКР вправе изменить выставленную ими в отзывах на ВКР оценки по итогам выступления студента. В этом случае итоговой оценкой руководителя ВКР или рецензента ВКР считается оценка, выставленная ими на публичной защите.

7.18 Итоговая оценка за ВКР выставляется государственной экзаменационной комиссией согласованно на основе оценок и мнения каждого ее члена по результатам публичной защиты ВКР. В случае возникновения спорной ситуации Председатель государственной экзаменационной комиссии имеет решающий голос. Результат защиты ВКР студента оценивается по десятибалльной и пятибалльной системам оценки знаний и проставляется в протокол заседания экзаменационной комиссии, в которых расписываются председатель и секретарь государственной экзаменационной комиссии.

7.19 В случае получения неудовлетворительной оценки при защите ВКР, а также в случае неявки студента на защиту по уважительной причине повторная защита проводится в соответствии с локальным актом, регулирующим проведение итоговой государственной аттестации выпускников Университета.

7.20 Апелляция по результатам государственного аттестационного испытания допускается в соответствии с Порядком организации и проведения апелляций по результатам государственных аттестационных испытаний.

7.21 При положительных результатах государственной итоговой аттестации, оформленным протоколами экзаменационных комиссий, государственная экзаменационная комиссия принимает решение о присвоении выпускникам квалификации (степени) по направлению подготовки и выдаче документов о высшем профессиональном образовании государственного образца.

**Перечень и контрольные сроки этапов выбора и согласования тем выпускных квалификационных работ магистров**

<b>№ п/п</b>	<b>Этап подготовки</b>	<b>Ответственный за этап подготовки ВКР</b>	<b>Ориентировочный срок</b>
1.	<b>Публикация в открытом доступе</b> на сайте ОП для студентов информации о предлагаемых темах, руководителях и сроках выполнения работ	Академический совет ОП/ Учебный офис ОП	<b>20 сентября</b>
2.	<b>Выбор студентом темы ВКР</b> (заявление с визой руководителя ВКР предоставляется в учебный офис)	Студенты/ Руководитель ВКР/ Академический руководитель ОП/ Учебный офис ОП	<b>1 ноября</b>
3.	<b>Закрепление тем ВКР приказом</b> (оформляется приказом академического руководителя)	Учебный офис ОП/ Академический руководитель	<b>15 декабря</b>
4.	<b>Представление структуры и плана ВКР</b> (структура и план предоставляются руководителю ВКР)	Студент/ Руководитель ВКР	<b>15 декабря – 15 января</b>
5.	<b>Представление первого варианта ВКР</b> (первый вариант предоставляется руководителю ВКР)	Студент/ Руководитель ВКР	<b>1-15 февраля</b>
6.	<b>Проведение предварительной предзащиты первого варианта ВКР</b> (по решению кафедр и академического руководителя ОП)	Академический руководитель/ Кафедра/ Студент	<b>1-30 марта</b>
7.	<b>Смена научного руководителя ВКР</b> (при необходимости)	Студенты/ Научный руководитель/ Учебный офис ОП	<b>Не позднее 2 месяцев до предполагаемой даты защиты апреля</b>
8.	<b>Представление проекта ВКР</b> (проект предоставляется руководителю ВКР)	Студент/ Руководитель ВКР	<b>1-10 апреля</b>
9.	<b>Повторное представление проекта ВКР</b> (в случае существенных замечаний руководителя ВКР)	Студент/ Руководитель ВКР	<b>10-20 апреля</b>
10.	<b>Проведение итоговой предзащиты проекта ВКР</b> (по решению академического руководителя ОП)	Академический руководитель/ Кафедра/ Студент	<b>20-30 апреля</b>

11.	<b>Назначение рецензентов</b> (назначаются приказом академического руководителя)	Академический руководитель/ Учебный офис/Декан факультета	<b>25 апреля</b>
12.	<b>Изменение / уточнение темы ВКР</b> (с закреплением темы приказом академического руководителя)	Студент/ Учебный офис ОП/ Академический руководитель	<b>25 апреля</b>
13.	<b>Загрузка ВКР в ЭИОС</b>	Студент	<b>Не позднее 10 дней до предполагаемой даты защиты ВКР</b>
14.	<b>Загрузка руководителем отзыва на ВКР</b>	Руководитель ВКР	<b>Не позднее 5 дней до предполагаемой даты защиты ВКР</b>
15.	<b>Загрузка рецензии на ВКР в ЭИОС</b>	Рецензент/ Учебный офис	<b>Не позднее 5 дней до предполагаемой даты защиты ВКР</b>
16.	<b>Информирование членов ГЭК о возможности ознакомиться с ВКР студентов и отзывами на ВКР</b>	Учебный офис ОП/ ГЭК	<b>За 2 дня до предполагаемой даты защиты ВКР</b>
17.	<b>Публичная защита ВКР</b>	Студент/ ГЭК	<b>30 мая -15 июня</b>



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»  
*Факультет социальных наук*

Фамилия Имя Отчество автора

**НАЗВАНИЕ ТЕМЫ ВКР**

Выпускная квалификационная работа - МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление  
образовательная программа «Государственное и муниципальное управление»

Рецензент  
д-р .... наук, проф.

---

И.О. Фамилия

Руководитель ВКР  
д-р .... наук, проф.

---

И.О. Фамилия  
Консультант  
д-р .... наук, проф.

---

И.О. Фамилия

Москва 2024

**Пример оформления**

Содержание

Рекомендуется использовать автособираемое оглавление (данная функция реализована в текстовом редакторе Microsoft Word)

Введение .....	номер страницы
Глава 1. <i>Название главы</i> .....	номер страницы
Глава 2. <i>Название главы</i> .....	номер страницы
Глава 3. <i>Название главы</i> .....	номер страницы
.....	
Заключение .....	номер страницы
Список использованной литературы и источников .....	номер страницы
Приложения (при наличии) .....	номер страницы

**Приложение №4**

Академическому руководителю  
образовательной программы магистратуры  
«Государственное и муниципальное  
управление»

---

от студента \_\_\_ курса \_\_\_\_ группы

---

(фамилия, имя, отчество)

**Обоснование выполнения ВКР в коллективном формате**

Студенты (ФИО, подписи, дата):

Научный руководитель \_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., подпись, дата)

*Форма отзыва руководителя/рецензента на выпускную квалификационную работу*

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

**Факультет социальных наук**

**Образовательная программа** \_\_\_\_\_

**ОТЗЫВ**

руководителя ВКР/КР(ФИО) \_\_\_\_\_  
 рецензента (ФИО) \_\_\_\_\_

на

выпускную квалификационную работу       курсовую работу

студента(ки) \_\_\_\_\_ курса       магистратуры       бакалавриата

ФИО студента(ки) \_\_\_\_\_

по теме:

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

1. Полнота обзора источников по теме работы (адекватность и соответствие выбранной тематике, обзор наиболее значимых авторов и теорий, учет современных тенденций)

2. Наличие информационной базы исследования (присутствие анализа количественных или качественных данных, их соответствие предмету исследования, достаточность и полнота анализируемых данных)

3. Достижение целей работы используемыми методами исследования (обоснованность выбранных методов исследования, наличие подтверждённых или неподтверждённых гипотез, их соответствие поставленным целям и задачам)

--

4. Полученные результаты работы (новизна, оригинальность, теоретическая и практическая значимость и применимость)

--

5. Оформление работы (соответствие стандартам и правилам оформления, отсутствие ошибок, наличие единого дизайна и стиля оформления)

--

6. Основные достоинства работы

--

7. Основные недостатки работы

--

8. Дополнительные комментарии к работе

--

№ п/п	Критерии оценки	Оценка (по 10- балльной шкале)
1.	Полнота обзора источников по теме работы (адекватность и соответствие выбранной тематике, обзор наиболее значимых авторов и теорий, учет современных тенденций)	
2.	Наличие информационной базы исследования (присутствие анализа количественных или качественных данных, их соответствие предмету исследования, достаточность и полнота анализируемых данных)	
3.	Достижение целей работы используемыми методами исследования (обоснованность выбранных методов исследования, наличие подтверждённых или неподтверждённых гипотез, их соответствие поставленным целям и задачам)	
4.	Полученные результаты работы (новизна, оригинальность, теоретическая и практическая значимость и применимость)	
5.	Оформление работы (соответствие стандартам и правилам оформления, отсутствие ошибок, наличие единого дизайна и стиля оформления)	
<b>Рекомендуемая оценка за работу</b> (не обязательно среднее арифметическое из данных оценок)		

Должность, ученое звание и степень

Подпись

ФИО

Дата

**Приложение №6**  
**Образец отзыва руководителя/рецензента на выпускную квалификационную работу/курсовую работу**

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

**Факультет социальных наук**

**Образовательная программа «Государственное и муниципальное управление»**

**ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ ВКР**

Иванова Ивана Ивановича  
на выпускную квалификационную работу студентки 2 курса магистратуры  
Петровой Ольги Петровны

по теме:

**«Анализ эффективности инструментов государственной поддержки в зависимости от оценки инновационного потенциала предприятий промышленности»**

1. Полнота обзора источников по теме работы (адекватность и соответствие выбранной тематике, обзор наиболее значимых авторов и теорий, учет современных тенденций)

Выпускная квалификационная работа О.П. Петровой содержит более 100 проанализированных источников литературы. Автором проанализированы несколько ключевых теорий в области государственного регулирования промышленности, использовано несколько статей на иностранном языке о тенденциях развития судостроительной и авиационной промышленности. В целом обзор литературы представляется полным и интересным, однако ряд изученных авторов не имеет прямого отношения к методам государственной поддержки предприятий промышленности, а описывает скорее общие теории государственного регулирования. О.П. Петровой также не учтены последние исследования в области методов перекрёстного субсидирования отраслей и предприятий промышленности.

2. Наличие информационной базы исследования (присутствие анализа количественных или качественных данных, их соответствие предмету исследования, достаточность и полнота анализируемых данных)

В выпускной квалификационной работе О.П. Петровой в качестве данных для анализа выбраны данные по финансовой поддержке промышленных предприятий за 2010-2016 годы. Данные получены автором на основе нескольких источников: данных Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, данных Министерства финансов Российской Федерации и данных из приложений к федеральному бюджету (классификация бюджетных расходов в экономическом и ведомственных разрезах). Замечанием к эмпирической базе исследования является качество собранных данных – данные о государственной поддержке некоторых промышленных предприятий за 2012-2013 год отсутствуют. Также использование некоторых данных представляется не совсем корректным с точки зрения мер государственной поддержки предприятий промышленности – например, данные по вложениям в капитальное строительство промышленных предприятий, так как в этих данных могут присутствовать собственные средства организаций промышленности. Тем не менее, автор анализирует более 40 показателей по более чем 1500 предприятиям

промышленности, что выглядит вполне достаточным для полноценного количественного анализа.

3. Достижение целей работы используемыми методами исследования (обоснованность выбранных методов исследования, наличие подтверждённых или неподтверждённых гипотез, их соответствие поставленным целям и задачам)

Целью работы является анализ эффективности некоторых из существующих инструментов государственной поддержки предприятий промышленности в зависимости инновационного потенциала организаций промышленности. Основная гипотеза, проверяемая автором на основе статистических данных, заключается в предположении, что косвенные меры государственной поддержки предприятий промышленности более эффективны, чем прямые. Данная гипотеза представляется обоснованной, эмпирически подтверждается и аргументированно доказывается автором. Автор использует анализ панельных данных по финансовой поддержке промышленных предприятий за 6 лет, что является обоснованным с точки зрения полноты и методологии исследования. Вместе с тем, автором недостаточно обоснованы причины выбора в качестве метода исследования именно модели анализа панельных данных со случайными эффектами, что может снижать точность построенной автором регрессионной модели. Некоторые из полученных результатов, например, утверждения автора об эффективности использования механизма возмещения из бюджета процентных ставок по коммерческим кредитам на обновление средств производства промышленных предприятий, не подтверждаются эконометрически на необходимом уровне значимости. Тем не менее, в целом проведенный анализ позволяет достичь заявленные автором цели исследования.

4. Полученные результаты работы (новизна, оригинальность, теоретическая и практическая значимость и применимость)

Основным результатом работы является разработанная с непосредственным участием автора методика оценки инновационного потенциала промышленных предприятий, построенная на базе количественных и качественных показателей с применением метода экспертных оценок. Новизной работы являются предложенные автором подходы к определению перспективности государственной поддержки промышленных предприятий и проведенный количественный анализ по мерам государственной поддержки, позволяющий выявить как эффективные, так и неэффективные инструменты. Теоретической значимостью работы является проведенная автором систематизация теорий в области государственной поддержки промышленности, хотя теоретическая ценность в значительной мере уступает практической значимости исследования. Практическая значимость работы обусловлена тем, что оценка инновационного потенциала промышленных предприятий позволит не только определить общую целесообразность оказания государственной поддержки конкретному предприятию, но и предоставит возможность выявить проблемные аспекты инновационного потенциала для формирования индивидуальных программ стимулирования инновационного развития предприятий. Результаты проведенного автором исследования можно использовать для уточнения и совершенствования механизмов государственной поддержки предприятий промышленности, обладающих, в первую очередь, высоким инновационным и научно-техническим потенциалом.

5. Оформление работы (соответствие стандартам и правилам оформления, отсутствие ошибок, наличие единого дизайна и стиля оформления)

Оформление работы характеризуется высоким уровнем, текст оформлен аккуратно, ссылки на источники приведены корректно. Графики, таблицы, приложения оформлены в соответствии с общепринятыми стандартами и правилами оформления. Орфографические и грамматические ошибки отсутствуют.



#### 6. Основные достоинства работы

Основными достоинствами работы являются проведенные автором расчеты и оценки инновационного потенциала более 1500 промышленных предприятий, а также обоснованные рекомендации автора по повышению эффективности применяемых к ним инструментов государственной поддержки.

#### 7. Основные недостатки работы

К недостаткам работы можно отнести инструктивный стиль работы в части методических рекомендаций, а также недостаточную конкретизацию выводов, сделанных на основе интерпретации результатов проведенного регрессионного анализа. Сформулированные рекомендации по выбору инструментов государственной поддержки инновационно-активных предприятий в ряде случаев не подкреплены теоретическими моделями. Кроме того, следует отметить отсутствие плавных логических переходов между частями некоторых разделов работы.

#### 8. Дополнительные комментарии к работе

Работу усилили бы аналитическая и прогнозная части, связанные с оценкой успешности реализации предлагаемых мер государственной поддержки или оценкой последствий внедрения предлагаемой методологии оценки инновационного потенциала промышленных предприятий, что может быть основными направлениями дальнейших исследований автора.

№ п/п	Критерии оценки	Оценка (по 10-балльной шкале)
1.	Полнота обзора источников по теме работы (адекватность и соответствие выбранной тематике, обзор наиболее значимых авторов и теорий, учет современных тенденций)	7
2.	Наличие информационной базы исследования (присутствие анализа количественных или качественных данных, их соответствие предмету исследования, достаточность и полнота анализируемых данных)	8
3.	Достижение целей работы используемыми методами исследования (обоснованность выбранных методов исследования, наличие подтверждённых или неподтверждённых гипотез, их соответствие поставленным целям и задачам)	9
4.	Полученные результаты работы (новизна, оригинальность, теоретическая и практическая значимость и применимость)	8
5.	Оформление работы (соответствие стандартам и правилам оформления, отсутствие ошибок, наличие единого дизайна и стиля оформления)	9
<b>Рекомендуемая оценка за работу</b>		<b>9</b>

Преподаватель кафедры Теории и практики  
государственного и муниципального  
управления, доц., к.э.н.

И.И. Иванов

01.06.2024