

Протокол №1  
Заседания профессиональной коллегии по менеджменту и бизнес-информатике  
УМС ВШЭ  
от 20 октября 2021 года  
(в формате конференции Zoom)

В обсуждении участвовали члены коллегии:

Филинов Николай Борисович (председатель)  
Ляпина Светлана Юрьевна (заместитель председателя)  
Абанкина Ирина Всеволодовна  
Бродецкий Геннадий Леонидович  
Варшавская Елена Яковлевна  
Голикова Виктория Владимировна  
Комаров Михаил Михайлович  
Корнилов Василий Вячеславович  
Лукинский Владислав Валерьевич  
Предводителева Марина Дмитриевна  
Третьяк Ольга Анатольевна  
Филонович Сергей Ростиславович

Представители разработчиков программ и приглашенные эксперты:

Александровский Сергей Владимирович  
Артюшина Екатерина Валерьевна  
Вапнярская Ольга Игоревна  
Волков Дмитрий Леонидович  
Ди Нардо Анна Михайловна  
Дынин Александр Евгеньевич  
Зеленова Ольга Игоревна  
Кракович Виктор Валерьевич  
Кривошеева Татьяна Михайловна  
Шакина Елена Анатольевна  
Шушкин Михаил Александрович

Приняли участие в обсуждении посредством электронной почты и электронного голосования:

Гершман Михаил Анатольевич  
Константинов Геннадий Николаевич  
Сергеев Виктор Иванович  
Шафранская Ирина Николаевна

Секретарь:

Шаповалова Екатерина Александровна

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. Согласование новых образовательных программ:  
1.1. **СЛУШАЛИ:** Филинова Н.Б. о новой образовательной программе бакалавриата «Цифровой маркетинг», направление подготовки "Менеджмент".

**ВЫСТУПИЛИ:**

**Третьяк О.А.:**  
(рецензия)

- Названия дисциплин и цели курсов не всегда соответствуют друг другу (см., например, «Современные маркетинговые концепции» и цель курса).

- Нет единообразия в используемых терминах – одновременное использование «Цифровой маркетинг» и «Основы диджитал маркетинга», «Актуальный базовый инструментарий диджитал маркетинга» и т.п.
- Одни и те же учебники рекомендуются для различных дисциплин, в частности, для курсов «Основы диджитал маркетинга», «Конкурентный анализ в Интернете», «Построение эффективной маркетинговой стратегии в Интернете», «Актуальный базовый инструментарий диджитал маркетинга» и др. Создается впечатление, что разделы одного и того же курса представлены отдельными фрагментами.
- Часто в списке рекомендуемых учебников переводные книги, вышедшие в издательстве «Манн, Иванов и Фербер», которые не отличаются грамотным переводом, а использование русского языка в них оставляет желать лучшего.
- Название некоторых курсов вызывает дополнительные вопросы по их содержанию. В частности, «Сегментация потребителей и поведенческий маркетинг» (?)

## **БУП**

- В базовом учебном плане в разделе «Маркетинг» помещен курс «Диджитализация экономики». Неплохо задуматься о соотношении этих курсов.
- Раздел «Общий и стратегический менеджмент» представлен одной дисциплиной «Теория и история менеджмента»

## **Обоснование открытия**

- Одновременное получение трех профессиональных сертификатов из приведенного перечня, конечно, впечатляет, но одновременно это продвигает продукты соответствующих компаний, что на мой взгляд не украшает независимую образовательную программу университета.

## **Ляпина С.Ю.:**

Цифровые компетенции представлены крайне слабо.

## **Волков Д.Л.:**

В обосновании открытия программы представлена актуальность тематики цифрового маркетинга. Однако, при анализе конкурентного поля этой программы, разработчики умалчивают о конкурентном поле и позиционировании этой программы относительно других программ по маркетингу, предлагаемые Высшей школой экономики, в частности, флагманской программы московского кампуса «Маркетинг и рыночная аналитика». Как разработчики программы дифференцируют эту программу от программы «Маркетинг и рыночная аналитика»?

Не представлена информация по форме о кадровом обеспечении программы. Каким образом и какими усилиями будет делаться эта программа?

В тајог этой программы, который должен составлять совокупность базовых дисциплин по менеджменту, отсутствуют дисциплины по управлению процессами и операциями, что предусмотрено паспортом направления «Менеджмент», «Финансовый менеджмент», «Стратегический менеджмент».

Дисциплины по выбору (необходимо выбрать 11 дисциплин из 12) неравномерно распределены по всем годам обучения. Как будет осуществляться выбор? Получается, что в одном году выбора не будет.

Необходимо уравновесить размерность дисциплин. Некоторые дисциплины слишком большие по размерности – 7-8 з.е. Международная практика программ бизнес-образования по менеджменту предполагает, что в бакалавриате размерность дисциплин – это обычно 3-5 з.е. Увеличивая размерность дисциплины сверх норматива мы создаем проблемы: а) для текущей промежуточной аттестации, б) ставим запретительные барьеры для международной мобильности.

### **Филинов Н.Б.:**

Вызывает сомнения дисциплина «Математические модели бизнес-процессов».

Моделирование бизнес-процессов – весьма развитая и даже стандартизированная область менеджериального образования. Это – занятый термин. Здесь же мы находим такое содержание этой дисциплины:

«Вероятностно-статистические методы моделирования экономических систем. Моделирование экономических систем с использованием марковских случайных процессов. Моделирование систем массового обслуживания. Статистическое моделирование экономических систем. Методы и модели корреляционно-регрессионного анализа».

Это все – безусловно полезные вещи. Вызывает лишь сомнения, что стоит именно это понимать под моделированием бизнес-процессов.

### **Шафранская И.Н.:**

#### **(рецензия)**

Программа отвечает на вызовы, связанные с трансформацией маркетинговых практик, с изменением рынка труда в сфере маркетинга и запросом на инструментальную компоненту в изучении маркетинга. Ответ на эти вызовы отражен в концепции программы, что делает ее открытие обоснованным. Так же, как и партнерство с одной из ведущих компаний в сфере digital-маркетинга – это безусловная сильная сторона предлагаемой программы. Третий важный аспект – программа носит исключительно платный характер, что делает ее важной составляющей портфеля программ кампуса.

Однако к учебному плану есть ряд замечаний, которые авторам, возможно, стоит учесть при разработке рабочих учебных планов:

- курсы Основы маркетинга и Современные маркетинговые концепции, возможно, стоит объединить. Кажется странным, что современные концепции изучаются только на 3 курсе (неужели до этого изучались несовременные)?

- в учебном плане явно недостаточно курсов стратегической направленности, рекомендуется включить курсы по стратегическому менеджменту и стратегическому маркетингу;

- в концепции программы указано, что в ходе обучения студент должен получить несколько сертификатов, однако в учебном плане нет часов для подготовки к сдаче на сертификаты, не ясно, как выстроен контроль этого направления – рекомендуется более тщательно продумать эти аспекты.

**Представитель разработчиков программы, Шушкин М.А.,** ответил на заданные вопросы и дал комментарии.

**РЕШИЛИ:** *рекомендовать* программу с учетом указанных замечаний (из числа членов коллегии, принявших участие в голосовании, 10 голосов «за», 6 голосов «против»).

**1.2. СЛУШАЛИ:** Филинова Н.Б. о новой образовательной программе бакалавриата «Международный бакалавриат по бизнесу и экономике», направления подготовки "Менеджмент", «Экономика».

#### **ВЫСТУПИЛИ:**

##### **Волков Д.Л.:**

Достаточно интересный подход. Это двухъядерная программа по двум направлениям: «Экономика» и «Менеджмент», реализуемая в трех кампусах по 13 различным специализациям, часть из которых на русском языке, часть из которых на английском, часть онлайн и часть оффлайн. В связи с созданием этой программы в Перми

и Нижнем Новгороде будут ли закрыт прием на программу «Управление бизнесом»? Какие программы в действующем портфеле эта программа заменяет?

Какой предполагается прием на эту программу по различным кампусам в совокупности для того, чтобы поддерживать 13 разных специализаций?

Насколько эти специализации коррелируют? Например, есть две специализации по учету. Наименования специализаций очень часто пересекаются друг с другом по тематике.

Программа носит «нишевой» характер в некотором смысле. Но нужно понять способны ли принять определенное количество студентов на программу с таким количеством специализаций в трех разных кампусах.

### **Филинов Н.Б.:**

Первые два замечания носят общий характер, относятся к образовательной программе в целом.

Первое. Вопрос в том, что дает студенту то, что программа т.н. «двухъядерная» - то есть содержит одновременно мэйджоры менеджмента и экономики. Как известно, образовательный стандарт бакалавриата ВШЭ, принятый Ученым советом НИУ ВШЭ 29.11.2019 предусматривает, в качестве одной из 4 опций, получение студентом дипломов бакалавра по двум направлениям. Стандарт описывает это в качестве одной из 4 опций: «Студент освоил одну ОП и дополнительно подтвердил ключевые образовательные результаты другого (других) направлений подготовки, а также прошел государственную итоговую аттестацию/итоговую аттестацию по основной ОП и по другой (другим) ОП – студент получает квалификацию бакалавра по соответствующим направлениям подготовки, подтверждаемую двумя (или более) дипломами государственного образца/дипломами установленного Университетом образца».

То есть для получения двух дипломов нет необходимости иметь двухъядерную программу. Что дает двухъядерная программа? Она обязывает (так написано в документах представленной программы) каждого ее студента получить два диплома. То есть она не расширяет выбор студентов, а некоторым образом ограничивает его. Ничто не мешает студентам-экономистам слушать лекции по менеджменту и наоборот. Превращение двух ядер в обязательные блоки – это может быть по-разному воспринято разными клиентами программы. Представляется, что это построение в рамках прежней нашей логики, когда дисциплины «принадлежат» образовательным программам. Как известно, в большинстве западных университетов это не так. Дисциплины открыты студентам разных образовательных программ, и они спокойно сидят в одной и той же аудитории и занимаются одним и тем же.

Второе. Как видно, предлагается переориентировать набор практически всех программ трех кампусов ВШЭ с отдельных программ по менеджменту и экономике на предлагаемую двухъядерную. Коллеги говорят, что это эксперимент. Но эксперимент обычно предполагает создание чего-то нового в ограниченном масштабе рядом с прежним. Здесь же предполагается закрытие приема на прежние программы и переориентация всех абитуриентов на новую программу. При том, что все же в большинстве ведущих западных школ бизнеса/менеджмента программы по менеджменту/бизнес-администрированию и экономике существуют отдельно. Такие «комбинированные» программы встречаются, но значительно реже. Это все же нишевый подход.

Третье – частное замечание таково.

В описании дисциплины Economic Statistic обнаруживаем такое ее содержание:

#### Course Contents

- Introduction
- Descriptive Statistics
- Confidence Intervals
- Testing Hypotheses
- Compare Two Populations

- ANOVA
- Correlation
- Descriptive Statistics of Proportions

Таким образом перед нами не курс по экономической статистике, а курс по элементарной математической статистке для экономистов. Польза от такого курса, несомненно, есть, но это нечто совершенно отличное от курса экономической статистики, понимаемой как системы национальных счетов, платежного баланса, международных сопоставлений ВВП, статистики финансов, цен, занятости и т.д. Этой информации студенты предлагаемой образовательной программы не получают вовсе. Не вполне ясно, почему.

**Предводителева М.Д.:**  
(рецензия)

Программа представляется весьма интересной и насыщенной. Между тем в результате изучения представленных материалов возникает ряд вопросов.

1. Базовый профессиональный мајор. Количество кредитов/объём общих часов/объём контактных часов, отводимых на дисциплины «Менеджмент и стратегии», «Организационное поведение и управление человеческими ресурсами» и «Предпринимательство и бизнес-планирование» - 3/114/30 соответственно. Боюсь, что за указанный объём отводимых часов материал возможно подать лишь в обобщённом виде. Решением было бы увеличение общих часов за счёт изучения сопутствующих он-лайн дисциплин или увеличение контактных и, соответственно, общих часов. За счёт чего такие изменения могут быть внесены – дискуссионный вопрос.
2. Вариативный профессиональный мајор. Вариативные блоки дисциплин специализации по выбору. Одна дисциплина каждого блока (в блоке – две дисциплины) изучается на третьем году обучения, другая – на четвёртом. В этой связи вопросы: сохранится ли у студентов чёткое понимание о том, что эти обе дисциплины относятся к одному блоку? Отработан ли механизм изменения выбранного блока на 4-м году обучения (может просто утеряться интерес или, напротив, возникнуть)? Каким образом решается вопрос с нагрузкой ППС, планируемой задолго до нового ак. года?
3. Специализации. Дисциплина «Бизнес и менеджмент в глобальном контексте» относится к Специализации 4, носящей название «Глобальная экономика и устойчивое развитие». Выражу предположение, что наполнение данной дисциплины (изучаемой, согласно РУПУу, лишь в рамках отдельной специализации) по сути является зонтиком для базовых дисциплин и дисциплин вариативной части (разделы 1.1. и 1.2. РУПа). Дисциплина же «Data Science in ...» встречается в нескольких специализациях, а дисциплина «Data Science для бизнеса» - в специализации 11. Возможно, место дисциплины Data Science, не привязанной ни к конкретной функциональной области деятельности, ни отрасли, не среди дисциплин отдельных специализаций, а «выше»? Дисциплины «Понимание российской экономики», «Деловое и профессиональное общение в кросс-культурной среде», «Управление изменениями» и т.п.: как видно, эти курсы изучаются на двух-трёх специализациях в рамках блока дисциплин специализации, что вызывает вопрос об их месте именно в этом блоке.

Отдельные комментарии:

1. COVID-19 стал толчком по совершенствованию форматов взаимодействия государства и целого ряда отраслей. Было бы, возможно, целесообразно, включить курс, освещающий ГЧП и т.п. (международный + российский разрез).
2. Мотивов выбора иностранными абитуриентами российского вуза может быть несколько. Понимание на выходе специфики российского бизнеса – один из мотивов. В представленной программе не прослеживается такой сюжет в явном виде.
3. Обращает на себя внимание включение в РУПы дисциплин «Организационное поведение и управление человеческими ресурсами» (второй год обучения) и «Организационное поведение и культура» (третий год обучения). К сожалению, аннотацию второй дисциплины не удалось обнаружить (возможно, по моей невнимательности, за что в таком случае приношу извинения). Хотелось бы обратить внимание авторов РУПа на потенциально возможную проблему пересечения наполнения данных двух дисциплин.
4. Также потенциальная проблема содержательного пересечения видится и в других парах дисциплин, в частности, дисциплин базового профессионального блока (читаемых преимущественно штатными ППС) и дисциплин, читаемых совместно с бизнес-партнёрами.
5. Верно ли сделан русский перевод названия дисциплины: Аналитика в работе персонала (преподается на английском языке) / Analytics in personnel performance?
6. Опечатка: Глобализация и основы дистанционное работы (преподается на английском языке) / Globalization and working from home(WFH) initiative/
7. Вариативный профессиональный мажор включает отраслевые блоки (фармацевтика, ИТ, розничная торговля, банки). В одних случаях блок именуется «Понимание», в других «Знакомство». Изучение аннотаций позволило понять, что в английской версии все дисциплины называются “Understanding”.
8. Наряду с отраслевым Вариативный профессиональный мажор включает функциональные блоки - блок «Понимание маркетинга в ИТ для будущей карьеры» и блок «Понимание производства». Здесь также фигурируют «Понимание» и «Знакомство».
9. Программа R фигурирует в дисциплине Data Analysis in Economics and Finance. Аннотацию НИСа обнаружить не удалось. Было бы рационально, полагаю, расширить вовлечение R в обучение, в частности – для библиометрического анализа.

**Представитель от разработчиков программы, Шакина Е.А.,** ответила на заданные вопросы и дала комментарии.

**РЕШИЛИ:** *рекомендовать* программу с учетом указанных замечаний (из числа членов коллегии, принявших участие в голосовании, 9 голосов «за», 6 голосов «против»).

**1.3. СЛУШАЛИ:** Филинова Н.Б. о новой образовательной программе магистратуры «Управление устойчивым развитием компании», направление подготовки "Менеджмент".

**ВЫСТУПИЛИ:**

**Гершман М.А.:**  
(рецензия)

Тематика программы очень актуальна. Вместе с тем следует доработать программы дисциплин. «Стратегическое мышление и стратегический анализ» – курс смотрится как теоретический, рекомендуется его направить в прикладное русло; По некоторым курсам приведен только 1 учебник, следует добавить дополнительную литературу.

**Шафранская И.Н.:**  
(рецензия)

Данная программа – своевременный и высококвалифицированный отклик на растущий спрос на специалистов в области ESG. Учитывая высокую популярность подобных сертификационных программ в зарубежных университетах, как вариант, стоит рассмотреть введение дополнительной возможности подготовки в рамках программы к сертификации GRI либо ее аналогам.

**Филинов Н.Б.:**

Есть проблемы с дисциплиной «Критическое мышление и решение проблем». Основная из них заключается в том, что при такой трактовке содержание понятия «решение проблем» сужается до теории логической аргументации. Это составная часть того, что называется в международной академической практике problem solving, но лишь часть. При этом складывается впечатление, что весь модуль заимствован из какого-то майнора для бакалавров: там так и написано, что «...курс построен таким образом, чтобы остальные три курса майнора продолжали его и служили практическим подкреплением полученных навыков в сфере научной или общественно-политической дискуссии». Кроме того, в тексте программы есть явные повторы. В описании содержания дисциплины дважды в разных местах повторяется текст «Диалог и его структура. Виды диалогов и споров. Логическая основа спора. Процедурные правила и допустимые приемы спора. Паралогизм и софизм. Запрещенные приемы спора. Запрещенные аргументы».

**Варшавская Е.Я.:**

Техническое замечание: в БУПе сложно понять какие дисциплины являются обязательными, а какие – дисциплинами по выбору. Они написаны общим единым списком, что затрудняет понимание, очень сильно мешает восприятию.

**Голикова В.В.:**

Мне программа кажется очень важной и актуальной. На что обратила внимание – это обоснование, в котором делается упор на актуальности проблемы для крупных компаний, т.е. акцент на крупный бизнес. Да, сейчас проблематикой устойчивого развития занимаются крупные компании, но я абсолютно не согласна с позиционированием, что это важно только для крупных компаний. Это важно для бизнеса вообще. Разве не важно для среднего растущего бизнеса, который хочет стать крупным и для малых компаний? Мне кажется, это очень узкое понимание.

По поводу содержания дисциплин. Обратила внимание на странные списки литературы к различным курсам: литература дублируется, попадают очень старые учебники. Литературу нужно обновить.

Что касается терминологии, то есть уклон в англоязычные термины, которые не очень еще распространены. Стилистику бы поправила.

Почему, когда мы рассматриваем социально преобразующие инвестиции в содержании, встречается исключительно технология блокчейн и больше ничего?

Подводя итог, необходимо сказать, что программа хорошая и безусловно очень полезная, но нуждается в не очень принципиальной, но доработке.

**Комаров М.М.**

Насколько мне известно, сейчас обсуждается магистерская программа «Экономика окружающей среды и устойчивое развитие», направление подготовки «Экономика». Важно, чтобы абитуриенты понимали куда они идут. Необходимо скорректировать в кадрах место работы преподавателя Макарова Игоря Алексеевича как сотрудника факультета мировой экономики и мировой политики, а не МИЭМ. Поддерживаю открытие программы.

**Представитель от разработчиков программы, Дынин А.Е.**, ответил на заданные вопросы и дал комментарии.

**РЕШИЛИ:** *рекомендовать* программу с учетом указанных замечаний (из числа членов коллегии, принявших участие в голосовании, 15 голосов «за», «против» нет).

**1.4. СЛУШАЛИ:** Филинова Н.Б. о новой образовательной программе бакалавриата «Управление в креативных индустриях», направления подготовки "Менеджмент", «Медиакоммуникация».

**ВЫСТУПИЛИ:**

**Волков Д.Л.:**  
(рецензия)

Тематика управления и предпринимательства в креативных индустриях является в настоящее время более, чем актуальной. Подготовка соответствующих руководителей в данной области, сочетающих компетенции в области управления бизнесом (менеджмента) и специальных профессиональных компетенций в области «творческих» индустрий, несомненно может вызвать интерес как потенциальных студентов, их родителей и работодателей.

При признании актуальности такой подготовки рецензент видит рынок таких программ прежде всего на уровне высшего образования «магистратура», где сочетание различного опыта, компетенций может давать выдающиеся результаты, что подтверждается успешным опытом реализации магистерских программ в НИУ ВШЭ. Однако разработчики программы ориентируются на уровень «бакалавриат», где рыночным успехом пользуются и у студентов, их родителей и работодателей четко позиционированные программы широкого, а не узкоотраслевого профиля в рамках четко определенного направления подготовки. Понятно, что риски недобора студентов реализуются на приеме, но отсутствие в представленных документах глубокого рыночного анализа спроса на подобную программу именно на уровне «бакалавриат» вызывает реальное опасение.

Документы программы предполагают прием в 2022 г. не менее 144 платных студентов (программа полностью платная) по премиальной цене 690 тыс.руб. на программу, на которой предусматривается 6 специализаций, по двум направлениям подготовки «Медиакоммуникации» и «Менеджмент». Таким образом, предполагается иметь в среднем по 1 группе на специализацию численностью в 24 человека, что ниже норматива (30 чел.) численности группы. При этом на каждой специализации предполагается наличие дисциплин по выбору, что остро ставит вопрос о численности каждой учебной группы. Понятно, что такой дизайн программы резко ставит вопрос о финансово-экономической модели программы и ее экономической эффективности.

В связи с высокой чувствительностью финансовых результатов программы к рыночному спросу на нее чрезвычайно важным является правильное позиционирование этой программы и ключевые сообщения, которые посылаются потенциальному рынку как потребителей, так и работодателей. В этой связи позиционирование программы бакалавриата одновременно по двум направлениям 38 и 42 УГСН не является хорошей идеей, т.к. вносит понятные сомнения о портфеле профессиональных компетенций выпускника.

Более того, представленные документы ООП настолько противоречат принятым как в ФЗ «Об образовании» требованиям к реализации ООП бакалавриата по конкретному направлению, Образовательному стандарту НИУ ВШЭ и паспорту направления «Менеджмент» (уровень бакалавр), ФГОС 3++ по направлению «Менеджмент» и разработанным ФУМО по УГСН 38 «Экономика и управление» соответствующим примерным основным образовательным программам, а также практике реализации



программ бакалавриата по направлению «Менеджмент» в НИУ ВШЭ, что какая-либо связь указанной образовательной программы с направлением «Менеджмент» представляется необоснованной.

Далее представлены конкретные замечания по отдельным документам из представленного для рецензирования пакета.

## 1. Паспорт образовательной программы.

- 1.1. Из 6 специализаций вызывает возражение наименование специализации «Управление цифровым проектом». Отмечу, что данное наименование уже используется в НИУ ВШЭ для обозначения магистерской программы «Управление цифровым проектом» по направлению «Бизнес-информатика». Предлагаемое общее наименование специализации вводит потенциального потребителя/слушателя в заблуждение: нужно указать или конкретную область (к примеру, «Управление цифровыми проектами в креативных индустриях») или тип проекта (к примеру, «Управление цифровыми медиапроектами»).
- 1.2. В составе разработчиков отсутствуют какие-либо эксперты в области экономики и менеджмента, что привело в целом к очень низкому качеству бизнес-составляющей этой программы.
- 1.3. Используемые в разделе 3 паспорта понятия «траектории», «академический наставник» - это термины ОС ВШЭ магистратуры, а не бакалавриата.
- 1.4. В разделе 4 паспорта не указаны конкретные профессиональные стандарты, на которые ориентируется данная образовательная программа, хотя законодательство РФ об образовании прямо требует формулировать профессиональные компетенции на основе профессиональных стандартов (конкретный порядок такой формулировки прописан в ФГОС 3++).
- 1.5. Конкретные профессиональные компетенции при наличии ранее обозначенных в паспорте 6 областей профессиональной деятельности и 7 типов задач профессиональной деятельности реально не покрывают (в области направления «Менеджмент») всю эту совокупность. При этом в отсутствии ссылок на конкретные профессиональные стандарты вообще не понятно как и почему формулируются именно эти компетенции. Вынужден также подчеркнуть, что из 12 сформулированных разработчиками профессиональных компетенций только 1 (одна) может быть соотнесена с направлением «Медиакоммуникации» (ПК-4), в то время как остальные связаны с областью экономики и менеджмента, что кардинально нарушает баланс направлений подготовки.

Замечания по отдельным образовательным модулям будет дано в разделе, анализирующем учебный план программы.

## 2. Учебный план программы.

- 2.1. Объем, структура и содержание базового профессионального модуля (Мажор) не соответствует Паспорту направлению «Менеджмент».
  - 2.1.1. По паспорту направления «Менеджмент» объем Мажор должен составлять 84 зачетные единицы по 10 четко определенным Паспортом предметным областям (не менее 1 базовой дисциплины по предметной области). В представленном же учебном плане 84 зачетные единицы распределены между дисциплинами направления «Менеджмент» и «Медиакоммуникации», что недопустимо. Если разработчиками декларируется реализация программы по направлению «Менеджмент», то объем, состав и структура Мажор в части менеджмента

должны быть даны в соответствии с утвержденным паспортом (как и в случае с направлением «Медиакоммуникации»).

- 2.1.2. Мајог по менеджменту должен предлагать изучение базовых (!) дисциплин направления (которых в представленном проекте плана вообще нет), а не специальных дисциплин, которые относятся в раздел Мајог доп, в т.ч. в вариативную часть.
- 2.1.3. В предметной области 1 (по паспорту) «Экономика» нет базовых дисциплин для данной области (Экономическая теория или Микроэкономика и Макроэкономика, или иные аналогичные дисциплины). Однако в данную предметную область включена специальная дисциплина «Креативная экономика и предпринимательство», которую непонятно, как изучать в отсутствии естественных пререквизитов в виде дисциплин по экономической теории. Объединение этой предметной области с предметными областями «Предпринимательство» (по паспорту направления «Менеджмент») и «Право» (по паспорту направления «Медиакоммуникации») показывают, что разработчики просто не понимают разницы между экономической теорией и предпринимательством, с одной стороны, и правом и экономической теорией, с другой стороны.
- 2.1.4. Предметная область 2 (по паспорту) «Математика» не выделена отдельно вообще. Поэтому в программе не предусмотрены базовые и обязательные для любого бакалавра по любому направлению УГСН 38 «Экономика и управление» дисциплины по высшей математике (математический анализ, линейная алгебра), по теории вероятности и математическая статистика. Особо отмечу, что данная предметная область традиционно занимает в подготовке экономистов и управленцев в НИУ ВШЭ значительный объем в з.ед., а здесь дисциплин данной предметной области нет вообще.
- 2.1.5. Предметная область 3 (по паспорту) «Общий и стратегический менеджмент» содержит 2 дисциплины, включающие разные предметные области: «Менеджмент, организационное поведение и HR-технологии» (здесь должно быть, как минимум, 2 дисциплины по двум разным предметным областям – Менеджмент, или Общий менеджмент, или Теория и история менеджмента, или иная аналогичная дисциплина; отдельно – Организационное поведение и управление человеческими ресурсами) и «Стратегическое управление и международная деятельность» (здесь не понятно объединение в принципе, отдельно в обязательном порядке должен быть «Стратегический менеджмент» как базовая дисциплина и «Международный менеджмент» или аналог как дисциплина Мајог доп).
- 2.1.6. Предметная область 4 (по паспорту) «Финансы и учет» состоит из абсолютно непонятной специальной дисциплины «Финансовые модели, математико-статистические исследования и учет». Такой дисциплины не может быть по определению, так как ее отдельные части относятся к абсолютно различным предметным областям. В данной предметной области должны быть базовые дисциплины по финансовому менеджменту, финансовым институтам и рынкам, финансовому учету и анализу, управленческому учету. В то же время формулировка «математико-статистические исследования» показывает, что разработчики в данном случае не понимают предмета: разве программа предполагает подготовку «теоретиков-математиков»? Поэтому здесь скорее всего авторы подразумевают или дисциплины по статистике и математике (тогда см. п. 2.1.4.), либо дисциплины по методам исследования (это уровень

магистратуры) или по количественным методам принятия решений (это отдельная предметная область паспорта).

- 2.1.7. Предметная область 5 (по паспорту) «Маркетинг» включает в себя не базовую дисциплину «Маркетинг» (или аналог), а специальную дисциплину, привязанную к отрасли, «Маркетинг и критические исследования креативных индустрий». Особый вопрос о том, что авторы подразумевают под «критическим исследованием креативных индустрий». Если это «маркетинговые исследования», то так это и надо обозначить, используя общеупотребляемый термин (обычно «Маркетинговые исследования» - это отдельная дисциплина вариативной части).
  - 2.1.8. Предметная область 6 (по паспорту) «Организационное поведение и управление человеческими ресурсами» как отдельная область с дисциплинами внутри нее отсутствует, что абсолютно недопустимо.
  - 2.1.9. Предметная область 7 (по паспорту) «Управление процессами и проектами, логистика и управление цепями поставок» включает в себя дисциплину «Управление проектами в креативных отраслях», что в принципе можно принять. Однако базовые вопросы операционного менеджмента, управления бизнес-процессами, не говоря уже о логистике и УЦП, предложенной дисциплиной не покрыты вообще, поэтому вообще не понятно, как будет достигнут КОР-7, определенный паспортом направления «Менеджмент».
  - 2.1.10. Объединение предметных областей 8 и 10 (по паспорту) «Принятие решений и этика бизнеса» и «Социальные навыки менеджера» недопустимо, т.к. это разные по определению профессиональные области и должно быть, как минимум, по одной дисциплине в каждой из этих профессиональных областей. К тому же здесь предлагается одна дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений, этика креативного бизнеса и лидерство» объемом 3 з.ед., что абсолютно недостаточно, т.к. объединяет в себе 3 разные дисциплины абсолютно разного содержания, каждая из которых требует по 3 з.ед. минимум: количественные и качественные методы принятия управленческих решений; этика, КСО, ESG; лидерство (вообще-то эта часть относится к предметной области 9).
  - 2.1.11. Предметная область 9 (по паспорту) «Предпринимательство» отдельно не выделена, хотя программа позиционирует себя развивающей предпринимательские компетенции студентов.
- 2.2. Вызывает возражение большая трудоемкость отдельных дисциплин учебного плана. В бизнес-образовании и международная, и российская практика предполагает, что дисциплины в бакалавриате колеблются в пределах 3 – 5 з.ед., в магистратуре могут быть больше – до 6 з.ед. Максимум зафиксирован в немецкоязычных странах в магистратуре – 7,5 з.ед. Отмечу, что большая трудоемкость отдельной дисциплины вызывает проблемы в промежуточной аттестации по этой дисциплине, а также фактически ставит запретительный барьер на программы как входящей, так и исходящей международной мобильности.
- 2.3. По разным специализациям разная трудоемкость и количество обязательных специальных дисциплин: по некоторым специализациям – 1 дисциплина трудоемкостью 64 з.ед. (!!!), это больше академического года на дисциплину; по другим специализациям – 6-7 дисциплин общим объемом 64 з.ед. Предлагается в этой связи привести специализации к единой структуре, не допуская наличия «мегадисциплин».

- 2.4. Ряд наименований специальных дисциплин требует уточнения, т.к. из наименования вообще не понятно, о чем эти дисциплины. К примеру, «Современные технологии» (чего? где?), «Маркетинг в цифровом мире» (классическое наименование – Цифровой маркетинг),
  - 2.5. Не против обязательного включения в учебный план создания студентами стартапов по специализациям. Но, во-первых, слишком большая трудоемкость выделена. Во-вторых, нигде в документах ООП не описана финансовая модель создания таких стартапов, в т.ч.: студенты должны привлечь финансирование сами, а если не привлекут, то что делаем? Или факультет выделяет финансирование из своих внебюджетных источников? Тогда какие критерии выделения финансирования?
  - 2.6. Выделение 3 з.ед. для подготовки ВКР бакалавра просто неприлично и дискредитирует единственную форму итоговой аттестации. Тем более по двум (!) направлениям подготовки.
  - 2.7. В случае подготовки по направлениям УГСН 38 «Экономика и управление» в состав ДОЦ не включается дисциплина «Экономика», т.к. она должна покрываться в Major. Эта дисциплина может быть заменена на любую другую по выбору ОП, к примеру, на социологию, историю, философию.
  - 2.8. В раздел Data Culture должно быть включено 3 вида независимых оценок на базовом уровне: по цифровой грамотности, по программированию, по анализу данных. При этом состав дисциплин программы и очень малая доля аналитических дисциплин вызывает высокую озабоченность в возможность студентами успешно пройти эти независимые тестирования.
3. Кадровое обеспечение образовательной программы
- 3.1. Документ по форме не представлен, поэтому сделать вывод о кадровом обеспечении программы сложно. Однако факт непредоставления формы может косвенно свидетельствовать о необеспеченности кадрами дисциплин по направлению «Менеджмент».

В целом анализ представленных документов образовательной программы позволяет сделать общий вывод, что программа «Управление в креативных индустриях» не соответствует Образовательному стандарту бакалавриата НИУ ВШЭ и паспорту направления «Менеджмент» и не может быть рекомендована для реализации по направлению «Менеджмент». Реализация программы по одному направлению «Медиакоммуникации» при условии положительного решения УМС ВШЭ.

**Филонович С.Р.:**  
(рецензия)

Тема креативных индустрий сейчас в моде. В развитых странах это объясняется, в том числе, тем, что креативные индустрии «генерируют» все более значительную часть ВВП. Внимание к креативным индустриям связано также с ростом креативного класса. Поэтому актуальность темы не вызывает сомнений.

Авторами программы проделана большая работа, составлен интересный учебный план и собран уникальный коллектив преподавателей.

В то же время представленные документы порождают немало вопросов.

Вопрос первый. Почему это программа бакалавриата? На программе предполагается учить вчерашних школьников, которые не имеют ни малейшего представления о предпринимательстве и весьма поверхностно знакомы с креативными индустриями. Представляется, что подобная программа должна скорее реализовываться как пост-опытная программа магистратуры или программа ДПО.

Вопрос второй. Мировая практика бизнес-образования показывает, что можно учить людей или менеджменту, или технологии предпринимательской деятельности, но нельзя учить и тому, и другому одновременно, поскольку менеджер и предприниматель – это люди принципиально разного типа. В данной программе понятия менеджмента и предпринимательства постоянно перемешиваются. При ближайшем рассмотрении акцент все же делается на предпринимательстве, а в названии программы фигурирует управление, т. е. менеджмент.

Вопрос третий. В названии программы говорится об управлении, и она задумана как программа по направлению «Менеджмент». Рассмотрение же учебного плана показывает, что управлению (менеджменту) в программе уделяется сугубо второстепенная роль как по объему часов, так и по качеству проработки соответствующих дисциплин. Названия некоторых дисциплин специалистов по менеджменту не может не поразить: «Менеджмент, организационное поведение и HR-технологии» (все, как говорится, «в одном флаконе») или «Разработка и принятие управленческих решений, этика креативного бизнеса и лидерство», причем последняя дисциплина дает столько же зачетных единиц (3), сколько и дисциплина «Практика русского литературного языка и драматургия». Мы вовсе не ставим под сомнение значимость последней дисциплины, но ее проблемное поле однородно, в отличие от дисциплины ««Разработка и принятие управленческих решений, этика креативного бизнеса и лидерство»».

Вопрос четвертый. В аннотации нескольких учебных курсов говорится, что к ведению этих курсов планируется привлечь преподавателей Высшей школы бизнеса. Хотелось бы понять, кто из коллег может согласиться читать эти курсы. Возьмем для примера дисциплину «Стратегическое управление и международная деятельность». Рецензенту не приходилось сталкиваться с преподавателями, которые могли бы одинаково квалифицированно освещать обе темы. Да и как их увязать между собой? В итоге складывается впечатление, что часть программы, посвященная креативным индустриям, проработана гораздо лучше, чем часть, связанная с менеджментом.

Рецензент считает, что в представленном виде программа не может быть утверждена к реализации, по крайней мере по направлению «Менеджмент». Она требует серьезной доработки. Впрочем, как было сказано выше, сомнения вызывает и то обстоятельство, что программа предназначена для бакалавров.

**Гершман М.А.:**  
(рецензия)

Программа, безусловно, актуальна. Следует обратить внимание на следующее:

- В дисциплинах «Креативная экономика и предпринимательство» и «Маркетинг и критические исследования креативных индустрий», «Управление проектами в креативных индустриях», «Финансовые модели», «Разработка и принятие управленческих решений» - не приведена литература, собственно связанная с креативными индустриями (а приводится только общеэкономическая);

- По дисциплине «Форсайт исследования и будущее медиа» не приводится литература по форсайт-исследованиям;

- По дисциплине «Управление компанией в киноиндустрии» приведена общая литература по менеджменту и маркетингу

**Константинов Г.Н.:**  
(рецензия)

«По итогам обучения студент создает собственный устойчивый бизнес в креативных индустриях от бизнес-идеи до стартап-проекта, включая комплекс организационных, маркетинговых, командных, технологических, финансовых и иных решений с помощью инкубационного и акселерационного сопровождения». Оценить устойчивость бизнеса

можно только после нескольких лет его успешной реализации. Не ясно каким образом это можно сделать до завершения программы.

**Представитель от разработчиков программы, Вапнярская О.И.**, ответила на заданные вопросы и дала комментарии.

**РЕШИЛИ:** *не рекомендовать* программу по направлению «Менеджмент» (из числа членов коллегии, принявших участие в голосовании, 4 голоса «за рекомендацию программы», 10 голосов «против рекомендации программы»).

1.5. **СЛУШАЛИ:** Филинова Н.Б. о новой образовательной программе бакалавриата «Международный бизнес», направление подготовки "Менеджмент".

**ВЫСТУПИЛИ:**

**Филинов Н.Б.:**

Аннотация дисциплины Decision-Making in Management не вполне соответствует списку рекомендуемой литературы.

Аннотация – перевод предисловия учебника Филинова Н.Б., построенного на принципах, отличных от приравнивания принятия решений и исследования операций.

**Комаров М.М.:**

Порекомендовать в части аннотации дисциплин их сопоставить с БУПом, либо в БУП добавить, либо из аннотации дисциплин убрать, потому что в аннотации дисциплин есть часть дисциплин, которые в БУПе так или иначе не представлены. Поддерживаю открытие программы.

**Шафранская И.Н.:**  
(рецензия)

Из пакета документов не совсем понятно, почему в описании практической и научно-исследовательской составляющие программы отсутствует описание ВКР.

**Представитель от разработчиков программы, Ди Нардо А.М.**, ответила на заданные вопросы и дала комментарии.

**РЕШИЛИ:** *рекомендовать* программу (из числа членов коллегии, принявших участие в голосовании, 15 голосов «за», «против» нет).

1.6. **СЛУШАЛИ:** Филинова Н.Б. о новой образовательной программе магистратуры «Управление людьми: цифровые технологии и организационное развитие», направление подготовки "Менеджмент".

**ВЫСТУПИЛИ:**

**Предводительева М.Д.:**

Есть риск, что для краткости и не только в частной беседе, но и коллегами из административного аппарата, которые коммуницируют с внешним миром и потенциальными абитуриентами, будет использоваться первая часть названия программы «Управление людьми» и потеряется вторая часть «цифровые технологии и организационное развитие». Если это будет так, то абитуриент будет видеть название «Управление людьми». Такое название вызывает странные ассоциации с манипулированием на глобальном уровне, либо психологическое воздействие.

**Шафранская И.Н.:**

**(рецензия)**

Поддерживаю открытие программы, но хочу предупредить коллег, что могут быть сложности с интернет-продвижением программы, поскольку запрос «управление людьми» — это высокочастотный поисковый запрос, довольно дорогой в продвижении. Возможно, стоит изменить название программы или использовать англоязычный вариант «people management» в первой части названия программы.

**Представитель от разработчиков программы, Зеленова О.И.**, ответила на заданные вопросы и дала комментарии.

**РЕШИЛИ:** *рекомендовать* программу (из числа членов коллегии, принявших участие в голосовании, 14 голосов «за», «против» нет).

**1.7. СЛУШАЛИ:** Филинова Н.Б. о новой образовательной программе бакалавриата «Управление и общество», направления подготовки "Государственное и муниципальное управление", «Социология», «Политология».

**ВЫСТУПИЛИ:** Филинов Н.Б., Комаров М.М.

**РЕШИЛИ:** *не рассматривать* программу в связи с тем, что она не относится и слабо связана по содержанию с направлениями подготовки, относимым к ведению Профколлегии (из числа членов коллегии, принявших участие в голосовании, 5 голосов «за рассмотрение программы», 9 голосов «против рассмотрения программы»).

**2. Разное.**

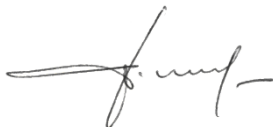
**2.1. СЛУШАЛИ:** Филоновича С.Р., Комарова М.М., Волкова Д.Л. о рекомендации дополнительной экспертизы выпускаемых программ по направлению «Менеджмент».

**РЕШИЛИ:** предложить Координационному бюро УМС ВШЭ сформулировать общую рекомендацию о том, что при подготовке подразделениями ВШЭ образовательных программ по непрофильным для этих подразделений направлениям, желательно привлечение к разработке программ профильных экспертов.

**2.2. СЛУШАЛИ:** Варшавскую Е.Я., Волкова Д.Л. о новой форме БУП.

**РЕШИЛИ:** обратиться в ДООП с предложением сохранить структурирование дисциплин в новой форме БУП – это значительно упрощает и разработку, и анализ представленных материалов.

Председатель  
профессиональной коллегии



Н.Б. Филинов

Секретарь



Е.А. Шаповалова