

АССОЦИАЦИЯ МЕНЕДЖЕРОВ

Экспертный отчет
по основной образовательной программе высшего образования
«МЕНЕДЖМЕНТ»
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент,
реализуемой в образовательной организации
АНО ВО «Институт экономики и управления в промышленности»

Экспертная организация: Агентство по контролю качества образования и развитию карьеры

Эксперты:

Шальнев Андрей Сергеевич, Депутат Совета депутатов города Пушкино Московской области, эксперт Ассоциации менеджеров России

Васильева Елена Викторовна, д.э.н., доцент, профессор, зам. зав. кафедрой по научной работе, Финансовый университет
Правительстве РФ

Потапов Павел Михайлович, студент, НИУ ВШЭ

Москва, 2017г.

Основная образовательная программа «Менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент реализуется АНО ВО «Институт экономики и управления в промышленности». Экспертиза проведена автономной некоммерческой организацией «Агентство по контролю качества образования и развития карьеры». Очный визит в рамках процедуры внешней оценки образовательной программы проведен в период 10 - 11 февраля 2017 года.

КАЧЕСТВО РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ВЫПУСКНИКОВ

Показатели	Что изучает/делает эксперт	Выводы, комментарии эксперта
Критерий 1 «Признание компетентностной модели выпускника рынком труда»		
Корреляция компетентностной модели выпускника, разработанной вузом, с профессиональной рамкой компетенций АМР	<ul style="list-style-type: none"> ● Анализирует предоставленную образовательной организацией (ОО) компетентностную модель выпускника ● Вносит информацию в отчет 	<p>Частично соответствует.</p> <p>Компетентностная модель выпускника по программе коррелирует с потребностями рынка труда по данной квалификации. Однако при начале трудовой деятельности требуется в среднем от 3 недель до двух месяцев для обучения выпускников на рабочем месте.</p>
Заявленные компетенции учитывают региональные потребности в специалистах данного уровня (при наличии региональной специфики)	<ul style="list-style-type: none"> ● Анализирует предоставленную образовательной организацией компетентностную модель выпускника ● Проводит интервью с руководителями программы, выясняя, каким образом был проанализирован региональный рынок труда ● Вносит полученную информацию в отчет 	<p>Частично учитывают.</p> <p>С одной стороны ВУЗ активно взаимодействует с потенциальными работодателями ООО «СтройФинИнвест» г. Москва, ООО «Гостиничный сервис» г. Москва и ООО «Универсалпромснаб», которые вовлекаются в образовательный процесс, в том числе оценивая образовательные программы специальностей и внося в них свои предложения и корректировки. Раз в месяц участвуют в заседаниях профильной кафедры. Однако, по результатам опроса работодателей, удалось выяснить, что они считают необходимым для удовлетворения своих потребностей открытия профильного направления посвящённого гостиничному и ресторанному бизнесу. Учитывая общий профиль выпускников заочного направления, это предложение имеет основания и практический смысл.</p>

Критерий 2 «Результаты прямой оценки сформированных компетенций»

Соответствие фактических компетенций выпускников программы профессиональной рамке компетенций АМР	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит прямую оценку компетенций студентов выпускного курса, с использованием материалов, разработанных в образовательной организации (при признании их валидными) или с использованием собственных инструментов (заданий, кейсов, практикоориентированных вопросов) ● Вносит итоги прямой оценки в отчет 	Соответствуют. В процессе очного визита была проведена прямая оценка компетенций выпускников. В проведении прямой оценки принимали участие студенты 4 курса очной формы обучения в количестве 4 человек, что составляет 100 % от выпускного курса. В результате 3 студента продемонстрировали достаточный уровень (справились с 80% предложенных заданий) компетенции и один студент показал приемлемый уровень (решенный процент заданий от 50 до 79 % заданий были выполнены).
---	--	---

Критерий 3 «Востребованность выпускников программы»

В течение какого времени выпускники программы смогли трудоустроиться на работу по специальности	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит выборочную проверку информации, предоставленной вузом ● Вносит информацию в отчет 	Соответствует. Выпускники востребованы. По итогам проведенного интервьюирования выпускников по выявлению тенденции быстрой адаптации их к поиску работы. Выпускники данной образовательной программы находят себе работу через производственную практику уже в ходе обучения в ВУЗе, студенты заочной формы уже имеют работу и получают образование для своего карьерного развития в сфере своей деятельности. Таким образом, полгода - это предельный срок, в течение которого после выпуска студент трудоустраивается.
. Средняя зарплата выпускника сразу после выпуска и в динамике (сбор данных по выпускникам последних трех лет)	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит выборочную проверку информации, предоставленной ОО ● Вносит данные в отчет 	Соответствует. Результаты опроса выпускников программы по данному вопросу следующие. Сразу после выпуска – около 30-40 т.р. По результатам опроса выпускников выявлено, что средняя зарплата выпускников заочной формы обучения в среднем выше, чем у очной.
Анализ занятости выпускников программы, в соответствии с индивидуальными карьерными ожиданиями	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит выборочную проверку информации, предоставленной ОО ● Проводит интервью и/или анкетирование выпускников программы, выявляя их 	Соответствует. По результатам опроса выпускников выявлено, что выпускники полностью удовлетворены и считают, что их ожидания от программы полностью совпали с конечными результатами. Они также удовлетворены

	<p>удовлетворенность карьерным продвижением</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Вписывает данные в отчет 	тем, как образование повлияло на их карьерное продвижение.
Наличие службы мониторинга востребованности выпускников программы, предоставляющей объективную информацию	<ul style="list-style-type: none"> ● проводит проверку наличия службы в ОО (сотрудники, информационные ресурсы и т.д.) ● Проводит интервьюирование сотрудников службы ● Проводит интервьюирование студентов (в т.ч. выпускных курсов) ● Проводит интервьюирование выпускников ● вписывает данные в отчет 	Частично соответствует. Специальной службы и отдельного структурного подразделения, которое занимается данным направлением в ВУЗе нет, однако сотрудники могут оперативно предоставлять данные о своих выпускниках и находятся в курсе их карьерного продвижения, поддерживают с ними связь и имеют информацию об их востребованности.

УСЛОВИЯ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНУЮ РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОГРАММЫ

Показатели	Что изучает/делает эксперт	Выводы, комментарии эксперта
Критерий 1 «Структура и содержание программы»		
Стратегия развития программы нацелена на укрепление сильных сторон программы, позиционирование ее актуальности и уникальных преимуществ в сравнении с конкурентами	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит экспертизу документов, регламентирующих вопросы стратегии развития программы ОО, и документы, в которых представлен анализ конкурентной среды образовательного учреждения ● Проводит интервью с руководителем программы ● Вписывает данные в отчет 	Частично соответствует. Стратегия определенно коррелирует с потребностями рынка труда и вовлечение в её совершенствование основных работодателей позволяет оперативно её корректировать в случае необходимости. Однако отсутствие специализации по отдельным направлениям внутри программы не позволяют реализовать её потенциал в полной мере и сделать её ещё более конкурентоспособной на рынке образовательных услуг.
Цели программы сформулированы, как предполагаемые результаты обучения	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит экспертизу документов (аннотацию к ООП), где описаны цели программы ● Вписывает данные в отчет 	Соответствует. Цели программы согласуются с целями и задачами профессиональной деятельности выпускника, сформулированными ими в ходе интервью. Жалоб на расхождение от выпускников нет, общий уровень лояльности к программе и ВУЗу высокий, особенно среди тех, кто имел опыт обучения по аналогичной

		программе в других ВУЗах.
Привлечение работодателей к анализу и проектированию содержания программы является эффективным	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ документов, регламентирующих взаимодействие ОО с работодателями (протоколы встреч, совместных заседаний кафедр и т.д.) ● Проводит интервью с работодателями ● Вписывает данные в отчет (пункт 4.9) 	Соответствует. При реализации данной программы у Института есть устоявшиеся партнёры, которые плотно участвуют в её анализе, вплоть до ежемесячного участия в заседании кафедры.
Фонды оценочных средств (вопросы, задания, ситуации и т.д.), используемые при текущем контроле успеваемости, проведении промежуточной и итоговой аттестации, содержат материалы, разработанные на основе реальных практических ситуаций	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ фондов оценочных средств ОО (по конкретной программе) - вопросов, заданий, задач, кейсов, подготовленных для проведения промежуточных аттестационных мероприятий, проверяет письменные контрольные работы и т.д. ● Проводит интервью со студентами ● Вписывает данные в отчет 	Соответствует. Фонды оценочных средств, используемые при текущем и промежуточном контроле успеваемости, содержат материалы, разработанные на основе реальных практических ситуаций, и позволяют оценить сформированность профессиональных компетенций. В обучении используются практические кейсы, которые разработаны исходя из реалий практики менеджмента
Доля рабочих учебных программ, согласованных с работодателем (организациями и предприятиями, ориентированными на выпускников программы)	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ рабочих учебных программ дисциплин ● Вписывает данные в отчет 	Частично соответствует. Из 69 рабочих программ дисциплин согласовано с работодателем 36 (52 %). Доля учебных дисциплин (курсов), разработанных с участием работодателей – 17 %.
К процессам разработки и актуализации учебно-методических материалов программы привлекаются работодатели	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ документов, регламентирующих взаимодействие ОО с работодателями (протоколы встреч, совместных заседаний кафедр и т.д.) ● Проводит интервью с работодателями ● Вписывает данные в отчет 	Частично соответствует. Работодатели участвуют в заседаниях кафедр, грифы и печати с согласованием работодателями образовательных программ имеются.
При определении применяемых образовательные методик были учтены требования работодателей	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ документов, регламентирующих взаимодействие ОО с работодателями (протоколы встреч, совместных заседаний кафедр и т.д.) ● Проводит интервью с работодателями 	Частично соответствует. Представители работодателей, с кем состоялись интервью, вносят свои предложения. Не удовлетворенными является только открытие специализации по гостиничному и ресторанному бизнесу, а также обучению специальных программных

	<ul style="list-style-type: none"> ● Вписывает выводы в отчет 	средств, используемых в данных сферах.
Критерий 2 «Материалы итоговой государственной аттестации»		
Вопросы и ситуационные задания к итоговой государственной аттестации позволяют определить сформированность заявленных компетенций	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ билетов к госэкзаменам, заданиям на выполнения выпускных квалификационных работ ● Вписывает выводы в отчет 	Соответствует. Вопросы и задания к государственной итоговой аттестации содержат материалы, разработанные на основе реальных практических ситуаций и позволяют оценить сформированность заявленных компетенций. Об этом свидетельствует изученная рабочая программа государственной итоговой аттестации.
Задания на прохождение производственной и преддипломной практик направлены на получение студентами навыков их практического применения на предприятиях, ориентированных на выпускников программы	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ заданий на производственную и преддипломную практики, отчеты о практиках ● Проводит интервью со студентами ● Вписывает выводы в отчет 	Соответствует. Сложившиеся отношения с работодателями позволяют ВУЗу иметь хорошую сформированную базу практик (учебной, производственной, преддипломной), которая дает возможность студентам повысить свою конкурентоспособность на рынке труда. В ходе интервьюирования студенты отметили, что практика позволяет им получить навыки владения программными продуктами и иные знания, которые не дает обучение и которые в дальнейшем облегчат им трудоустройство.
Тематика ВКР (выпускных квалификационных работ) определена запросами организаций и предприятий, ориентированных на выпускников программы	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ тематики ВКР, представленных ОО (Методические рекомендации по написанию ВКР, приказ о закреплении тем ВКР), ● Проводит интервью с выпускниками ● Проводит интервью с работодателями ● Вписывает выводы в отчет 	Соответствует. Тематика ВКР определена запросами организаций, ориентированных на выпускников программы. Например: «Повышение эффективности ценовой политики организации (на примере ООО «С.С.С.Р.») (Комиссарова О.А.), «Оценка и анализ финансовых результатов деятельности компании (на примере ООО «Кормельстиль») (Киреев А.А.), «Анализ и управление заемным капиталом организации (на примере ООО «Авангард плюс») (Серпилин Д.Ю.), «Планирование ассортимента и качества продукции в современных условиях (на материалах «ОАО ТД ГУМ») (Котова Ю.Ю.), «Анализ использования автоматизированных систем управления в постановке и контроле задач на предприятии (на примере ЗАО «RUSCICO Cinema Council») (Люско Т.И.).

Доля ВКР, результаты которых нашли практическое применение на предприятиях и в организациях	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ справок о внедрении и отзывов предприятий-работодателей ● Проводит интервью с работодателями ● Вписывает выводы в отчет 	Частично соответствует. 55% ВКР нашли практическое применение на предприятиях и в организациях. Доля ВКР, направленных на выполнение заданий, разработанных по запросам работодателей 58 %
Критерий 3 «Менеджмент программы»		
Система внутреннего мониторинга качества образования, применяемая на программном уровне позволяет периодически оценивать качество подготовки студентов (магистрантов) и условий реализации программы	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ документов, регламентирующих систему внутреннего мониторинга качества образования и интервьюирования работодателей ● Проводит анализ данных, полученных в результате проведения внутреннего мониторинга качества ● Проводит интервью со студентами ● Проводит интервью с преподавателями ● Вписывает выводы в отчет 	Соответствует. Эксперт подтверждает функционирование системы внутреннего мониторинга и экспертизы качества подготовки студентов на основании интервью преподавателей, студентов, работодателей.
Критерии и показатели, используемые при проведении внутреннего аудита, согласованы с работодателями	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ данных, полученных в результате проведения внутреннего мониторинга качества ● Проводит интервью с работодателями ● Вписывает выводы в отчет 	Частично соответствует. Внутренний аудит проводится постоянно, однако отсутствует отдельное положение о его проведении и перечень основных параметров, по которым он проводится.
Критерий 4 «Кадры»		
Процесс проведения комплексной оценки педагогических кадров и система ключевых показателей эффективности педагогических кадров обеспечивает достижение планируемых результатов обучения	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ документов, регламентирующих процессы, связанные с педагогическими кадрами (Положение о мотивации преподавателей) ● Проводит интервью с преподавателями ● Вписывает выводы в отчет 	Соответствует. Оценка педагогических кадров проводится постоянно.
Система внутреннего мониторинга деятельности педагогических кадров позволяет оценить потенциал их	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ данных, о результатах прохождения курсов повышения квалификации 	Соответствует. Преподаватели участвуют в научных конференциях, защищают кандидатские диссертации, к защите

<p>развития (стремление преподавателей к совершенствованию и саморазвитию, в т.ч. за счет интегрирования в своей работе образовательной, научной и инновационной деятельности)</p>	<p>(Положение о повышении квалификации ППС, положение об аттестации ППС)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Посещает занятие ● Проводит интервью с преподавателями ● Вписывает выводы в отчет 	<p>готовится докторская диссертация.</p>
<p>При проведении внутреннего мониторинга деятельности преподавателей профильных дисциплин учитывается мнение работодателей и других участников процесса</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ результатов мониторинга (анализ анкет, опросов и т.д.) мнения работодателей, студентов ● Проводит интервью с преподавателями ● Проводит интервью со студентами ● Вписывает выводы в отчет 	<p>Частично соответствует. Работодатели напрямую не участвуют в оценке деятельности преподавателей профильных дисциплин. Их мнение учитывается в ходе участия представителей работодателей в заседаниях кафедры и дальнейшего образовательного процесса. Среди преподавателей не хватает людей с опытом работы в сфере менеджмента на предприятиях.</p>
<p>Система мониторинга ППС позволяет оценить направленность учебной и научной деятельности преподавателя на формирование у студента стремления к самообучению, навыков самостоятельного формирования образовательной траектории студента</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ результатов мониторинга (анализ анкет, опросов и т.д.) мнения работодателей, студентов ● Проводит интервью с преподавателями ● Проводит интервью со студентами ● Вписывает выводы в отчет 	<p>Частично соответствует. В рамках деятельности учебно-методического отдела предусмотрена система анкетирования преподавателей по вопросам их стремления к совершенствованию и саморазвитию, в т.ч. за счет интегрирования в своей работе образовательной, научной и инновационной деятельности. В Институте проводится анкетирование студентов «Преподаватель глазами студента». Анкетирование проводится, как правило, по окончании семестра, или если необходимо проанализировать отрицательную тенденцию, намечающуюся в Институте (студенты перестают посещать занятия определенных преподавателей, снижается средний балл успеваемости группы и т.д.). Результаты анкетирования доводятся до сведения руководства Института, при необходимости обсуждаются с преподавателем. Результаты анкетирования учитываются при принятии решения по определению объема стимулирующей выплаты по итогам семестра.</p>

		Однако, всего 25 % студентов считают, что их мнение учитывается при разработке программы.
Доля преподавателей профильных дисциплин, имеющих текущий практический опыт по профилю (с указанием количества часов по контрактам/заказам конкретных работодателей на реальных «жизненных» проектах)	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит интервью преподавателями - практиками ● Вписывает выводы в отчет 	с Частично соответствует. 7% преподавателей совмещают работу в Институте с профессиональной деятельностью. 7 преподавателей имеют опыт работы по профилю дисциплины. Недостаточное кол-во профессорско-преподавательского состава имеет практический опыт работы в сфере менеджмента.
Критерий 5 «Материально-технические и финансовые ресурсы программы»		
Доля аудиторий, оснащенных ресурсами (в т.ч. современными программными продуктами), обеспечивающими доступность информации, необходимой для эффективной деятельности участников образовательного процесса	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит осмотр материально-технической базы ОО (конкретно той площадки, на которой проводится реализация данной программы) ● Проводит интервью со студентами ● Проводит анализ информационных ресурсов ● Вписывает выводы в отчет 	Соответствует. 100%.
Обеспечение возможности студентам и преподавателям доступа к библиотечным ресурсам, включая основные отечественные и зарубежные журналы по профилю подготовки, монографии ученых и другой литературе по профилю программы, практикоориентированные специализированные издания и т.д.	<p>Проводит анализ информационных и библиотечных ресурсов (Карта обеспеченности основной образовательной программы учебной и учебно-методической литературой).</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Проводит интервью со студентами ● Проводит интервью преподавателями ● Вписывает выводы в отчет 	с Соответствует. Электронно-библиотечная система Znanium.com. Критерии соответствия круглосуточный доступ к ЭБС из любой точки при наличии подключения к интернету. Получение копий отдельных страниц текста в PDF (не более 10% от объема документа) Сохранение истории обращений к страницам для каждого пользователя. Просмотр и выгрузка дополнительных материалов (приложений) к книге Создание списков рекомендованной литературы для студентов (сервис преподавателя). Заключен договор с правообладателем.
Формируемый бюджет программы, позволяет обеспечить учебный процесс преподавателями и сотрудниками, с высоким уровнем квалификации и компетентности	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит анализ финансовых отчетов, их доступности ● Проводит интервью преподавателями ● Вписывает выводы в отчет 	с Соответствует. Преподаватели высказывали пожелание о переходе на систему эффективного контракта.

Критерий 6 «Научно-исследовательская работа»		
<p>Выполнение научно-исследовательских работ преподавателями обеспечивает улучшение и развитие образовательного процесса и повышения профессиональной компетентности самих преподавателей</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит выборочный анализ результатов НИРов (отчет зав. кафедрой) ● Проводит интервью с преподавателями ● Проводит интервью с работодателями ● Вписывает выводы в отчет 	<p>Соответствует. Примеры работ: «Планово-финансовые основы управления экономической безопасности предприятия». Заказчик НО «Фонд социальных программ». Участники НИР из числа ППС программы: Каграманян Спартак Лазаревич (руководитель), Бойко Максим Валерьевич, Илларионов Юрий Николаевич; «Социальное управление организационным конфликтом». Участники НИР из числа ППС программы: Каграманян Спартак Лазаревич (руководитель), Илларионов Юрий Николаевич, Орехов Егор Николаевич, Орехов Егор Николаевич; «Проблемы стабильности коллектива в условиях рыночной экономики». Участники НИР из числа ППС программы: Каграманян Спартак Лазаревич (руководитель), Илларионов Юрий Николаевич, Атаман Валерий Валериевич, Шолохов Сергей Александрович.</p>
<p>Выполнение научно-исследовательских работ студентов (магистрантов) по заявкам работодателей</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит выборочный анализ результатов НИРов (задание работодателей на выполнение дипломных работ, исследований, справки о внедрении) ● Проводит интервью с преподавателями ● Проводит интервью с работодателями ● Вписывает выводы в отчет (пункт...) 	<p>Соответствует. Студенты имеют возможность и активно участвуют в различных конференциях, а также публикуются в печатных изданиях, издаваемых при ОО.</p>
<p>Доля успешно коммерциализированных результатов НИР студентов, включая создание ими собственного бизнеса</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Проводит выборочную проверку результатам самоанализа ОО ● Проводит интервью со студентами (магистрантами) ● Проводит анализ справок о внедрении, патентов и т.д. ● Проводит интервью с выпускниками ● Вписывает выводы в отчет (пункт...) 	<p>Соответствует. Около 50% НИР студентов успешно коммерциализированы. Следующие организации являются заказчиками НИР в ВУЗе: ООО «Гостиничный сервис», ООО «Луч», ООО «Парк отель», ООО «Стройфининвест», ООО «Универсалпромснаб», НО «Фонд социальных программ».</p>

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

1. Тесный контакт с работодателями и сформированная база для прохождения производственной и преддипломной практики.

2. Хорошая маркетинговая стратегия продвижения образовательных услуг, которая позволяет привлечь будущих студентов, использованием методики холодных звонков, раздачи флаеров и т.п.
3. Поддержка получения ППС ученых степеней и участие в конференциях и иной научной деятельности.
4. Высокий уровень лояльности студентов и выпускников, которые отмечают предпочтительность уровня образования в данном ВУЗе по сравнению с другими, в которых они обучались и из которых переводились в данный ВУЗ.
5. Обсуждение с работодателями учебных программ, получение от них заказов на НИР и тесный контакт с ними через их участие в ежемесячных заседаниях кафедр.
6. Хорошая работа с выпускниками, которые становятся агентами влияния ВУЗа и приводят в будущем новых студентов, это является очень значимым каналом привлечения студентов.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ:

1. Внедрить специализации в тесной связи с работодателями по гостиничному делу и ресторанному бизнесу.
2. Активнее использовать в образовательных программах первоисточники по дисциплинам, а не только с учебными пособиями, проводить анализ работ классиков менеджмента и включать их работы в учебный план.
3. Более активно осваивать преподавателями новые формы учебного процесса, включая такие формы, как более активное привлечение практиков-управленцев, организация их регулярных лекций; проведение «полевых» практических занятий непосредственно на предприятиях.
4. Активнее использовать и внедрять онлайн-инструменты, которые сейчас мало используются студентами. Активнее использовать тематические сайты в учебных планах дисциплин.
5. Организовывать и внедрять специальные курсы по обучению программам, используемых в сфере будущего трудоустройства студентов, например, специализированных программ гостиничного дела и ресторанного бизнеса.
6. Провести с преподавателями работу и выработать совместный подход к возможному внедрению системы эффективного контракта.
7. Увеличить долю преподавателей с практическим опытом менеджмента или привлекать их для проведения регулярных мастер-классов, возможно с использованием онлайн.