

**ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА МГУ
НА 2025–2030 ГГ.**

Содержание

<i>Введение</i>	<i>3</i>
<i>Экономический факультет в 2025 году: основные позиции и вызовы</i>	<i>5</i>
<i>Миссия, цели и задачи экономического факультета МГУ</i>	<i>15</i>
ЦЕЛЬ 1. Обеспечить статус национального и международного ориентира по качеству подготовки экономистов и управленцев в условиях современных вызовов.....	15
ЦЕЛЬ 2. Ориентируясь на лучшие международные академические стандарты, обеспечить лидирующие позиции экономического факультета МГУ в рамках российского экономического дискурса.....	18
ЦЕЛЬ 3. Обеспечить привлекательные условия работы для лучших российских преподавателей и исследователей, определяющих облик российской научно-образовательной системы в сфере экономики и управления	21
<i>Риски для реализации программы.....</i>	<i>27</i>
<i>Заключение</i>	<i>28</i>
<i>Приложение 1. Целевые индикаторы.....</i>	<i>29</i>

Введение

Экономический факультет Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова – один из ведущих мировых центров образования и науки в сфере экономики и управления. В качестве структурного подразделения Московского университета экономический факультет поддерживает высокие стандарты преподавательской и исследовательской деятельности МГУ, неуклонно соблюдает жесткие нормы академической этики и многолетние университетские традиции, разделяет ответственность и задачи Московского университета, поставленные перед ним российским государством и обществом.

В 2024 году завершился срок действия предыдущей Программы развития экономического факультета МГУ, реализация которой позволила заметно укрепить позиции факультета во всех сферах его деятельности. Однако за истекший пятилетний период возникли новые общественно-политические и технологические вызовы, новые перспективные направления научной и образовательной работы, которые требуют внимания при формировании планов развития факультета до 2030 года и обуславливают существенное обновление задач факультета при сохранении преемственности основных принципов и приоритетов.

Программа развития экономического факультета МГУ ориентирована на выполнение стратегической цели Программы развития МГУ до 2030 года: *это обеспечение устойчивого развития МГУ и укрепление его конкурентных преимуществ как в образовательной, научно-исследовательской и экспертно-аналитической деятельности, так и в вопросах социальной сферы и ресурсного обеспечения, в соответствии с национальными целями развития Российской Федерации и глобальными вызовами, стоящими перед Российской Федерацией и мировым сообществом.*

Программа развития экономического факультета МГУ до 2030 года составлена с учетом положений следующих нормативных актов:

- Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
- Федеральный закон от 10 ноября 2009 г. № 259-ФЗ «О Московском государственном университете имени М. В. Ломоносова и Санкт-Петербургском университете»
- Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»

- Программа развития федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова» до 2030 года (одобрена распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 июня 2021 г. № 1494-р)
- Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова» (постановление Правительства Российской Федерации от 28 марта 2008 г. № 223)
- Этический кодекс Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова (одобрен Ученым советом МГУ 31 августа 2009 г.)

Основные положения Программы развития экономического факультета МГУ обсуждались на внеочередном заседании профессорского собрания и собрания трудового коллектива 23 апреля 2025 г. и на заседании ученого совета экономического факультета МГУ 11 июня 2025 г.

Экономический факультет в 2025 году: основные позиции и вызовы

В программе развития экономического факультета МГУ (далее также – ЭФ МГУ) за предшествующий период цель в области образования формулировалась следующим образом: *стать глобально конкурентоспособным игроком на евроазиатском пространстве по подготовке экономистов и управленцев для цифровой экономики*. По итогам 2024 года МГУ вошел в ТОП – 50 среди вузов евроазиатского пространства в предметном рейтинге «Бизнес и экономика» Times Higher Education (THE) и оказался лучшим среди 12 российских вузов, представленных в рейтинге THE; кроме того, МГУ занимает лидирующие позиции и в российских рейтингах, например, он находится на первых строчках в рейтингах RAEX и “Три миссии университетов”; за период с 2019 по 2024 годы количество обучающихся на факультете студентов увеличилось с 2270 до рекордных 3053 человек, при этом численность иностранных студентов также увеличивалась (несмотря на пандемические и геополитические ограничения, с которыми столкнулось российское образование в этот период). Наши учебники и методические разработки активно используются другими университетами.

Таким образом, факультет действительно является конкурентоспособным игроком на евроазиатском пространстве и одним из лидеров российского экономического образования. Этот результат был достигнут за счет совместной работы преподавателей факультета, администрации и учебно-методической комиссии по эволюционному обновлению учебных планов на всех направлениях подготовки и обеспечению высоких стандартов качества преподавания. Внедрен новый учебный план направления «Менеджмент», соответствующий требованиям цифровой экономики, и модернизирован учебный план направления «Экономика».

В то же время остаются нерешенные проблемы с качеством отдельных дисциплин. Учебные планы нуждаются в очередном обновлении, чтобы учесть потребность наличия у наших выпускников новых компетенций в связи с социально-экономическим, научно-технологическим развитием.

Кроме того, в 2025-2030 годах факультет должен ответить на новые вызовы развития образования: общественно-политический (обусловленный изменениями в российской системе образования), технологический (связанный со стремительным развитием искусственного интеллекта и его проникновением во все сферы, включая образование) и структурный.

1. Общественно-политический: необходимость пересмотра образовательных программ в условиях изменения российской системы образования

На момент написания программы сохраняется высокий уровень неопределенности по поводу того, в какой степени изменится система образования в России в ответ на современные геополитические вызовы. Возможно, за счет увеличения обязательной федеральной компоненты изменится степень влияния университетов в области наполнения собственных учебных планов.

Может претерпеть изменение современная система уровней высшего образования, состоявшая до последнего времени из бакалавриата и магистратуры.

Также в современных условиях возрастает актуальность выбранного факультетом пути обеспечения концептуального разнообразия в преподавании теории при одновременном глубоком знакомстве студентов с реалиями российской практики.

2. Технологический вызов: необходимость методических обновлений и установления новых этических стандартов в условиях стремительного развития искусственного интеллекта (ИИ)

Быстрое и не всегда предсказуемое развитие искусственного интеллекта делает использование многих привычных образовательных подходов и технологий неэффективным или вовсе невозможным, а также порождает этические проблемы.

Одновременно привлекательность современных технологий для новых поколений приводит к нарастанию конкуренции с IT программами за сильных абитуриентов.

В то же время развитие инструментов искусственного интеллекта открывает новые возможности для модернизации образовательных программ, снижения издержек на выполнение рутинных задач, а также персонализации и, следовательно, повышения качества образования.

Всё это обуславливает необходимость для факультета определить свою стратегию в мире новых ИИ-технологий, которая позволит обеспечить высокое качество подготовки экономистов и управленцев.

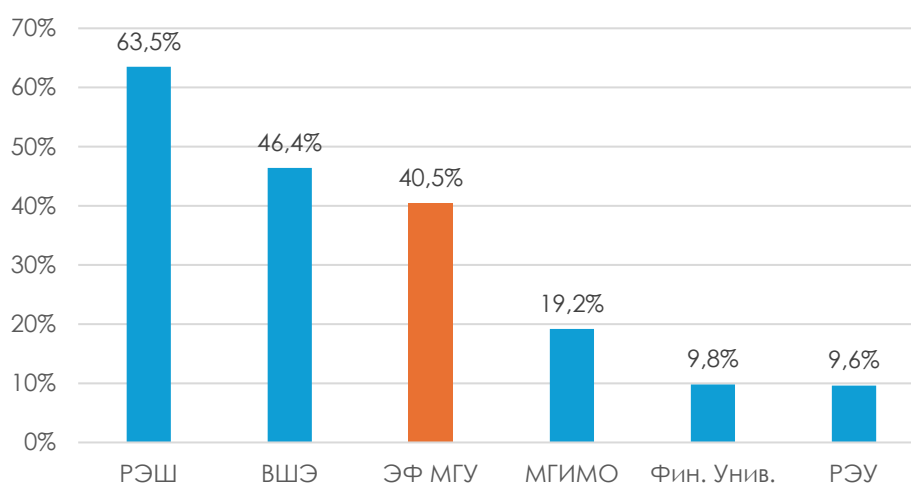
3. Структурный вызов: несоответствие структуры спроса на преподаваемые курсы и структуры предложения со стороны профессорско-преподавательского состава экономического факультета

Этот вызов обусловлен наличием структурных разрывов:

- Разрыв может быть **качественным** в случае, когда ответственная за определенную дисциплину кафедра в принципе не может разработать и/или прочитать курс, соответствующий стандартам качества МГУ.
- Разрыв может быть **количественным** в случае, когда у кафедры не хватает преподавателей, чтобы обеспечить преподавание курса на равномерно высоком уровне для всех академических групп.

В этих условиях цель факультета на 2025-2030 годы в области образования естественно сформулировать следующим образом: **обеспечить статус национального и международного ориентира по качеству подготовки экономистов и управленцев в условиях современных вызовов.**

В программе развития на 2019-2024 гг. центральной задачей в части развития научного потенциала экономического факультета МГУ провозглашалось занятие устойчивой ниши в мировой науке и развитие долгосрочных партнерств с высокотехнологичным бизнесом. Глубокие изменения политико-экономических реалий, произошедшие в первой половине 2020-х гг., затруднили решение поставленных задач. Тем не менее, усилиями сотрудников и администрации экономический факультет уверенно занял одну из лидирующих позиций по качеству публикационной активности среди других российских научно-образовательных центров. В частности, доля статей в ядре РИНЦ в общем объеме публикаций сотрудников факультета в 2019-2023 гг. достигла 40,5%, что сопоставимо с показателем НИУ ВШЭ и существенно превышает показатели ряда других университетов, хотя и уступает РЭШ, ориентированной именно на зарубежные публикации (Рисунок 1).

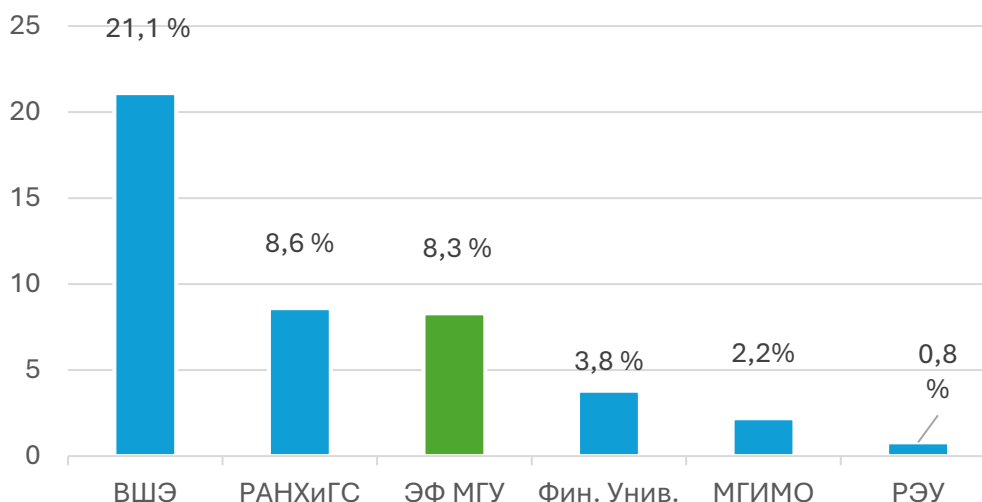


Источник: ЭФ МГУ, РИНЦ

Рисунок 1. Доля экономического факультета (ЭФ) МГУ и конкурирующих вузов статей в «ядре РИНЦ» в общем числе статей

По удельному весу в общем числе статей во флагманском российском экономическом журнале «Вопросы экономики» экономический факультет МГУ

занял третье место (8,3% суммарного объема публикаций), пропустив вперед себя только ВШЭ и РАНХиГС и значительно опередив такие авторитетные университеты, как Финансовый университет при Правительстве РФ (3,8) и МГИМО (У) МИД России (2,2%) (Рисунок 2).



Источник: ЭФ МГУ, «Вопросы экономики»

Рисунок 2. Доля ЭФ МГУ и конкурирующих вузов в общем числе статей в «Вопросах экономики»

Представители экономического факультета регулярно выступают с докладами не только на ведущих российских конференциях (таких как Российский экономический конгресс или Ясинская конференция), но и на зарубежных конференциях, например ESHET, iCEBA и других влиятельных научных площадках. Академические конференции, проводимые факультетом, привлекают внимание не только ведущих российских специалистов, но и крупных международных экспертов, включая лауреатов Нобелевской премии. Научные журналы факультета планомерно продвигаются вверх в наукометрических рейтингах. Сотрудники факультета регулярно выполняют исследования по заказу ведущих компаний, в том числе технологических лидеров (Яндекс, МТС, Лаборатория Касперского и другие).

Научные результаты, достигнутые экономическим факультетом в начале 2020-х гг., убедительно показали, что противопоставление преподавательской и исследовательской работы сотрудников является непродуктивным. Напротив, высокая результативность научной работы нередко сопутствует высокому качеству преподавания. Так, скажем, в 2022-2024 гг. сотрудник, входящий в высший грейд системы интегрированной оценки качества преподавательской деятельности, в среднем публиковал 2,82 статьи в

журналах, входящих в ядро РИНЦ, а его коллега из первого и второго грейдов лишь 1,76 и 1,53 статьи, соответственно (Рисунок 3).



Источник: РИНЦ, ЭФ МГУ

Рисунок 3. Среднее количество статей в «ядре РИНЦ» сотрудников ЭФ МГУ, входящих в грейды (группы лидеров по качеству) по преподаванию, 2022-24 гг.

Таким образом, хорошие преподаватели, попадающие в верхние грейды, успешно соединяют преподавание с занятием научной деятельностью, помогая тем самым привлекать на экономический факультет сильных студентов. Занятие научными исследованиями создает для преподавателей значительные положительные экстерналии в виде постоянной актуализации и интеграции в учебные курсы последних научных наработок.

События последних лет наглядно показали, что занятие наукой является важным общественным благом и одним из важнейших приоритетов экономического факультета. В условиях возникновения многочисленных преград на пути взаимодействия российской и глобальной экономической науки сотрудники факультета продолжают приобщать отечественных экономистов к новейшим научным разработкам, а также просвещать общественность о том, где пролегает фронт современной экономической исследований. Значимость последнего обстоятельства особенно трудно переоценить в условиях активизации различных сил, продвигающих и популяризирующих нарративы, находящиеся за пределами академического дискурса.

В этой ситуации цель экономического факультета может быть сформулирована следующим образом: **ориентируясь на лучшие международные академические стандарты, обеспечить лидирующие позиции экономического факультета МГУ в рамках российского экономического дискурса.**

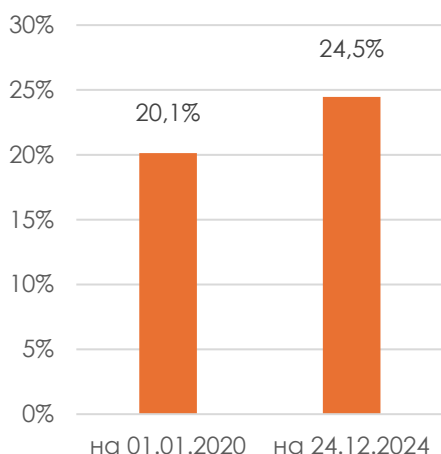
Основу конкурентных преимуществ экономического факультета МГУ составляет обширный и постоянно пополняемый кадровый потенциал. В начале 2025 года на факультете работает более 900 сотрудников, в том числе

свыше 370 представителей профессорско-преподавательского состава (ППС), около 100 научных сотрудников, свыше 430 работников учебно-вспомогательного (УВП), научно-вспомогательного (НВП) и административно-управленческого персонала (АУП).

Постепенно происходит омоложение корпуса преподавателей и научных сотрудников факультета. Доля научно-педагогических работников в возрасте до 39 лет включительно (по основному месту работы) возросла за 5 лет с начала 2020 года почти на 5 п.п. (Рисунок 4), а их численность достигла 80 человек (Рисунок 5). Средний возраст сотрудников всех категорий (кроме АУП) снизился с 2020 по 2025 годы на 2-3 года.

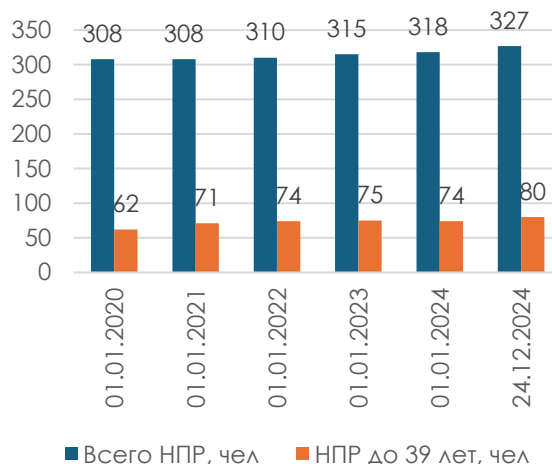
На факультете работают механизмы поддержки карьеры сотрудников, включая Конкурс молодых преподавателей, “исследовательский трек” для аспирантов и “трек интегрированной аспирантуры” для магистрантов, направленные на раннее выявление перспективных сотрудников и привлечение их к активностям факультета. Большой вклад в эту работу вносит и Совет молодых ученых.

Тем не менее некоторые показатели возрастной структуры продолжают вызывать озабоченность. Средний возраст профессоров факультета выходит далеко за границы пенсионного возраста и продолжает повышаться: в 2025 году он достиг 69 лет (в 2020 году – 67 лет). Средний возраст ассистентов и преподавателей, работающих на бюджетных ставках, составляет 45 лет, хотя это самая «младшая» должность в структуре ППС.



Источник: ЭФ МГУ

Рисунок 4. Доля НПР в возрасте до 39 лет



Источник: ЭФ МГУ

Рисунок 5. Численность НПР, общая и в возрасте до 39 лет (по основному месту работы)

Эта ситуация является сигналом того, что у сотрудников молодого и среднего возраста недостаточно стимулов и возможностей для того, чтобы

выполнять требования к должностям самой высокой академической квалификации (в частности – защищать докторские диссертации). В то же время сильно затруднен доступ молодых сотрудников к бюджетным ставкам, что снижает их стимулы к построению академической карьеры на экономическом факультете.

Дефицит бюджетных ставок заставляет факультет активно использовать внебюджетные ставки, в основном финансируемые за счет коммерческих доходов от академических программ. Около 40% сотрудников факультета (то есть более 350 человек) работают на внебюджетных ставках, в основном это ППС (около 120 сотрудников) и УВП (около 140 сотрудников). Однако внебюджетные ставки характеризуются короткими сроками найма и частичным исключением из систем стимулирующих выплат, что делает эти ставки недостаточно привлекательными для сотрудников, составляющих преподавательскую и научную основу факультета.

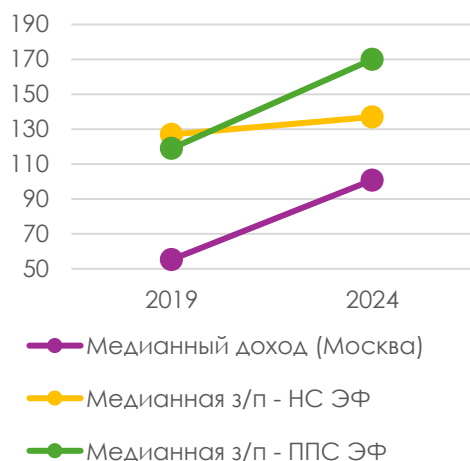
В 2019-2024 годах на факультете удавалось поддерживать стабильный и относительно высокий уровень оплаты труда ППС и научных сотрудников (Рисунок 6) относительно средних показателей дохода от трудовой деятельности по городу Москве. Этот результат обеспечивается в первую очередь стабильным притоком доходов от реализации академических образовательных программ на платной основе, а для части сотрудников – активным участием в реализации программ дополнительного образования и научно-исследовательских работ. Было достигнуто некоторое сокращение неравенства по оплате труда: коэффициент Джини снизился с 0,48 в 2019 году до 0,46 по итогам 2024 года.

Важным сдвигом в политике факультета стал переход к политике приоритетного стимулирования качества при сохранении достойного вознаграждения за количество проделанной работы.

Для этого были введены механизмы устойчивого стимулирования качества образовательной и научно-экспертной работы, которые позволяют сотрудникам с высокими результатами, получать дополнительные фиксированные выплаты в течение года. В случае преподавательской работы механизм определения качества основан на «Оценке 360», позволяющей получить сбалансированную оценку уровня преподавания за счет опроса различных групп сотрудников и обучающихся. Для научно-экспертной работы механизм определения качества базируется в основном на наборе объективных наукометрических показателей, но включает и элемент экспертной оценки. В 2024-2025 учебном году около 170 сотрудникам факультета были присвоены квалификационные грейды по качеству преподавательской деятельности, свыше 50 сотрудникам факультета – квалификационные грейды по качеству научно-экспертной работы. Эти

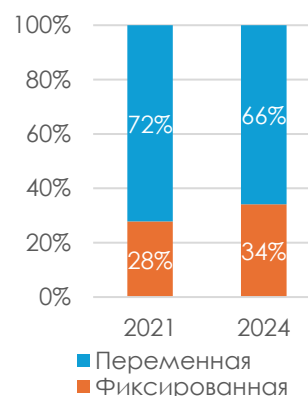
механизмы подлежат дальнейшему совершенствованию для повышения их ясности и точности оценки.

Реформируются механизмы оплаты труда за преподавательскую работу в целях повышения стабильности выплат и отхода от стимулирования избыточного объема педагогической нагрузки, перехода к ее более равномерному распределению. Для этих целей был произведен переход на установление фиксированных ежегодных доплат за превышение норматива учебной нагрузки и на основе интервалов с установлением максимальной величины нагрузки, за которую можно получить дополнительные выплаты.



Источник: ЭФ МГУ, Росстат

Рисунок 6. Медианный доход сотрудников факультета и средний доход по Москве, тыс. руб. в месяц



Источник: ЭФ МГУ

Рисунок 7. Структура оплаты труда для ППС на факультете

В то же время материальная сторона привлекательности работы на факультете требует дальнейшего улучшения. Важной проблемой остается недостаток прозрачности и стабильности доходов сотрудников. На эту озабоченность указывают результаты опроса сотрудников факультета, проведенного весной 2025 г. (Таблица 1). В значительной степени проблема прозрачности связана со спецификой системы распределения стимулирующих выплат в рамках МГУ в целом, которая предполагает агрегированное оценивание всех результатов деятельности сотрудника с возможностью ежеквартального изменения и состава премируемых результатов, и соответствующих этим результатам выплат и пока не предполагает раскрытия самого механизма агрегирования. Тем не менее проводимые факультетом выплаты также далеко не всегда понятны и предсказуемы для сотрудников, что требует разъяснительной работы и снижения издержек доступа работников к их персональной финансовой информации. Проблема нестабильности доходов подтверждается данными: несмотря на повышение доли фиксированной составляющей (то есть оклада и

регулярных надбавок) в структуре заработной платы в последние годы, для ППС около 2/3 зарплаты составляют переменные выплаты (Рисунок 7). Для научных сотрудников эта доля и вовсе составляет около 3/4.

Недостаточно высоким остается уровень заработной платы сотрудников УВП и НВП, медианный уровень которой по итогам 2024 года примерно вдвое отстает от среднего дохода от трудовой деятельности по городу Москве, но примерно вдвое превышает уровень регионального прожиточного минимума, определенный в качестве минимально допустимого ориентира в предыдущей программе.

Таблица 1. Некоторые результаты опроса сотрудников факультета по оценке условий работы (март-апрель 2025 г.)

Вопрос	Средняя оценка (от 1 до 5)
Насколько Вас устраивают рабочие условия (офис, аудитории, оборудование)	3,9
Насколько Вас устраивает техническая поддержка и обеспечение IT-ресурсами для учебной и учебно-методической работы	3,8
Как Вы оцениваете отношения с коллегами?	4,3
Насколько Вас устраивает взаимодействие со студентами?	4,2
Удовлетворены ли вы уровнем заработной платы?	3,1
Удовлетворены ли Вы соотношением фиксированного и переменного дохода?	2,8
Удовлетворены ли Вы прозрачностью зарплаты и стимулирующих выплат?	2,8

Источник: ЭФ МГУ (результаты онлайн-опроса сотрудников)

Вместе с этим повышение уровня доходов сотрудников не в полной мере находится в сфере контроля факультета. Отчасти оно зависит от результатов деятельности факультета в образовательной и научной сфере, способствующих привлечению внебюджетных доходов, однако правовые ограничения и неизбежно большая роль государственных субсидий в доходах МГУ в целом и экономического факультета сдерживают возможности повышения заработных плат.

Состояние инфраструктуры факультета в целом может быть оценено как приемлемое (Таблица 1), однако много нареканий вызывают отдельные «болевы́е точки». К их числу относится, во-первых, недостаточно качественная работа интернета на территории факультета: проводным интернетом обеспечена лишь часть пространств здания, а мощности беспроводного интернета не справляются с нагрузкой. Во-вторых, проблемой является недостаток площадей и рабочих мест для самостоятельной и совместной работы как студентов, так и сотрудников, помимо учебных занятий.

Важнейшим фактором условий работы на факультете остается благоприятная рабочая атмосфера. В большинстве случаев ее удается успешно поддерживать: по результатам опроса сотрудников (Таблица 1), более 88% работников оценили отношения с коллегами на «хорошо» и «отлично», причем эти оценки имели подавляющее большинство при оценке взаимодействия с разными аудиториями коллег. Тем не менее обострение ряда общественно-политических противоречий сказывается на российской академической среде и заставляет особенно бережно относиться к поддержанию ключевых ценностей содружества людей экономического факультета, которые получили название «Код Эконома».

В этих условиях факультет ставит перед собой следующую **цель: обеспечить привлекательные условия работы для лучших российских преподавателей и исследователей, определяющих облик российской научно-образовательной системы в сфере экономики и управления.**

Миссия, цели и задачи экономического факультета МГУ

Миссия экономического факультета МГУ – осуществлять воспроизводство социально ответственных, долгосрочно ориентированных элит России и соседних государств, опираясь на университетские традиции качества и стремясь к лидерству в экономическом и управленческом образовании на евроазиатском пространстве.

Для выполнения стратегической цели Программы развития МГУ до 2030 года и миссии экономического факультета поставлены следующие цели экономического факультета МГУ до 2030 года.

Цель 1. Обеспечить статус национального и международного ориентира по качеству подготовки экономистов и управленцев в условиях современных вызовов.

Цель 2. Ориентируясь на лучшие международные академические стандарты, обеспечить лидирующие позиции экономического факультета МГУ в рамках российского экономического дискурса.

Цель 3. Обеспечить привлекательные условия работы для лучших российских преподавателей и исследователей, определяющих облик российской научно-образовательной системы в сфере экономики и управления.

ЦЕЛЬ 1. Обеспечить статус национального и международного ориентира по качеству подготовки экономистов и управленцев в условиях современных вызовов.

Задачи, поставленные для достижения цели 1, могут быть сгруппированы в соответствии с обозначенными выше вызовами: общественно-политическим, технологическим и структурным. Для преодоления **общественно-политического** вызова следует выполнить задачи 1.1 и 1.2.

Задача 1.1. Продолжить совершенствование учебных планов и программ дисциплин для продвижения современного стандарта качества образования экономистов и менеджеров на всех уровнях образования

Важнейшими элементами «формулы» высококачественного экономического образования по рецепту экономического факультета МГУ являются: критическое мышление, концептуальное разнообразие теории и знание российской практики. Иными словами, наши выпускники должны быть способны критически мыслить, осознавать разнообразие теоретических

концепций, а также уметь применять экономические теории в условиях российской практики.

Необходимым фундаментом качества являются гуманитарная и математическая подготовка выпускников факультета, знание мейнстримной экономической теории и альтернативных взглядов с учетом специфики отраслей экономического и управленческого знания, а также знакомство с российской фактурой.

Выполнение этой задачи должно обеспечить сохранение роли экономического факультета в качестве ориентира – «маяка» – в российской системе экономического и управленческого образования.

Задача 1.2. Адаптировать наши достижения в области разработки и реализации учебных планов к новым векторам, возникающим в процессе реформирования российского образования и изменения внешней среды

Для этого следует направить доступные нам инструменты управления реформой образования (включая ресурсы и возможности Федерального учебно-методического объединения (ФУМО)) на то, чтобы новые требования Минобрнауки России были адекватны нашему видению качественного экономического и управленческого образования. Факультет должен занимать проактивную позицию и сам формулировать свои предложения по совершенствованию экономического образования, формируя коалицию с другими лидерами подготовки экономистов и управленцев.

Также следует развивать концепцию интегрированной магистратуры-аспирантуры как соответствующую одновременно идеям реформы образования и нашему видению подготовки преподавателей-исследователей.

Для адекватного ответа на **технологический вызов** должны быть выполнены следующие задачи адаптации образовательного процесса:

Задача 1.3. (ИИ-адаптация): интегрировать ИИ в образовательный процесс так, чтобы наши выпускники соответствовали будущим требованиям рынка в области применения инструментов ИИ для обеспечения высокой производительности труда.

Умение использовать ИИ является и будет являться важным требованием рынка труда. Наши выпускники должны соответствовать этому требованию наилучшим образом. Речь идет и о традиционных методах машинного обучения, которые изучаются на факультете в настоящее время; и о современных больших языковых моделях; и о других инструментах ИИ, которые существуют сейчас или появятся в будущем.

Задача 1.4. (ИИ-потенциал): реформировать методические подходы к образованию, чтобы использовать потенциал инструментов ИИ для повышения эффективности преподавания.

Выполнение этой задачи предполагает, что факультет постарается снизить издержки преподавания за счет перекладывания рутинных операций на ИИ (генерация стандартных заданий, автоматизация проверки, чат-боты и т.д.), но при этом повысить качество обучения студентов за счет дополнительной персонализации обучения. Одним из важных элементов деятельности в этом направлении должно стать развитие используемой на факультете технологии цифровых интерактивных учебных комплексов («Учебников плюс»).

Задача 1.5. (ИИ-устойчивость): реформировать дисциплины учебного плана таким образом, чтобы для их освоения студентам нужно было применять не только ИИ, но и критическое мышление

Цель преобразований состоит в том, чтобы для успешного получения нашего диплома нужно было развить не только навыки работы с ИИ, но и способность критически мыслить.

Наконец, задачу, связанную с преодолением **структурного вызова**, можно сформулировать следующим образом.

Задача 1.6. Выявить и устранить структурные разрывы для обеспечения высокого качества обучения на всех учебных программах экономического факультета.

Для решения этой задачи следует предпринять следующие меры:

(а) Выявление и устранение проблемных зон, требующих вмешательства в связи с несоответствием стандартам качества факультета.

Для обеспечения объективности мониторинга он должен опираться на широкий спектр точек зрения: анкетирование студентов, оценки выпускников факультета и работодателей, оценки учебно-методической комиссии, оценки комиссии по филиалам и др.

(б) Устранение разрывов за счет подготовки преподавателей, которое включает:

- проращивание поколения преподавателей-исследователей через развитие исследовательского трека в аспирантуре и трека интегрированной магистратуры, конкурса молодых преподавателей, расширение практики привлечения талантливых магистров и аспирантов к занятиям;

- выстраивание понятных карьерных треков для преподавателей, предполагающее доступ к ставкам доцентов и другие прозрачные бонусы для недавно защитившихся кандидатов, а также создание отдельного карьерного трека для востребованных преподавателей-практиков (которые не хотят писать кандидатские диссертации, но и без этого вносят существенный вклад в обеспечение качества);
- взаимодействие с другими структурными подразделениями МГУ в рамках межфакультетского сотрудничества.

(в) Устранение разрывов за счет изменения набора студентов, а именно:

- повышение цен и ограничение набора студентов в Москве;
- управление нагрузкой в филиалах.

ЦЕЛЬ 2. Ориентируясь на лучшие международные академические стандарты, обеспечить лидирующие позиции экономического факультета МГУ в рамках российского экономического дискурса

Реализация цели 2 предполагает движение по нескольким направлениям, позволяющим поддерживать и создавать на факультете научные школы «полного цикла», которые обеспечат высокие академические результаты, активные прикладные исследования и воспроизводство научного потенциала. Этим направлениям соответствуют следующие задачи.

Задача 2.1. Поддерживать и укреплять исследовательскую инфраструктуру и академические стандарты

Одним из значимых элементов исследовательской инфраструктуры являются научные семинары, выступающие важным инструментом развития научной культуры, формирования новых исследовательских коллабораций и поддержания междисциплинарного диалога. В отчетном периоде на экономическом факультете продолжили успешно функционировать семинар по исследованиям цифровой экономики, семинар «Макроэкономические исследования» и ряд других. Несмотря на сложности, возникшие в отчетный период с поддержанием научных связей с зарубежными научно-образовательными учреждениями, экономическому факультету удалось провести целый ряд международных конференций, участниками которых стали ведущие ученые-экономисты из разных стран мира. Большую помощь в приобщении молодых ученых, студентов и аспирантов к современным исследовательским стандартам оказывает Совет молодых ученых, чьи мероприятия и мастер-классы наглядно показывают, где находится передний край мировой экономической науки. Немалую роль в популяризации современных исследовательских разработок в отчетном периоде оказали и

эксперты ЭФ, выступавшие в ведущих профессиональных СМИ и социальных сетях. Поддержание высокого качества научного стандарта становится особенно важным в условиях участвовавших в последние годы попыток проникновения в российскую экономическую науку и образование маргинальных идей и концептуальных схем, увлечение которыми может негативно сказаться как на качестве экономического образования, так и экономической политики. Исходя из этого, основными механизмами поддержания и укрепления исследовательской инфраструктуры и академических стандартов станут:

- дальнейшее развитие уже существующих и создание новых научных семинаров кафедр и лабораторий, а также молодежных семинаров;
- продолжение укрепления репутации научных мероприятий экономического факультета и повышение требований к качеству докладов, представляемых на научных конференциях, проводимых факультетом;
- расширение поддержки начинающих исследований (летние школы, тревел-гранты, пр.) и Совета молодых ученых;
- создание системы мониторинга наукометрических показателей экономического факультета, позволяющей анализировать количественные и качественные характеристики научной деятельности сотрудников факультета;
- наращивание присутствия факультета в средствах массовой информации и онлайн-платформах, включая формирование и распространение дайджеста о наших научных достижениях.

Задача 2.2. Совершенствовать механизмы воспроизводства кадров высшей квалификации в рамках научных школ факультета

Научные школы являются фундаментом развития научного потенциала факультета. Существующие школы в отчетный период демонстрировали серьезные результаты как в части публикационной активности, так и воспроизводства кадрового потенциала. Их дальнейшее развитие, а также поддержка становления и развития новых научных школ исключительно важны для дальнейшего прогресса научной деятельности на экономическом факультете. Данные задачи будут реализовываться через:

- расширение трека интегрированной аспирантуры в магистратуре и исследовательского трека в аспирантуре, позволяющих активнее включать молодых исследователей в исследовательские коллективы, за счет их распространения на специальности «Менеджмент» и «Финансы»;

- совершенствование системы внутренних грантов, дающих возможность предоставлять целевое финансирование научным группам и исследовательским направлениям;
- разработку грантов «научный руководитель – ученик(и)», позволяющих формировать и развивать научные коллективы, объединяющих уже состоявшихся и начинающих исследователей;
- проведение конкурсов лучших монографий с привлечением в качестве рецензентов крупных внешних специалистов, включая представителей научной диаспоры;
- запуск конкурса грантов для сотрудников факультета на подготовку кандидатских и докторских диссертаций;
- предоставление творческих отпусков для завершения сотрудниками ЭФ работы над докторскими диссертациями.

Задача 2.3. Стимулировать сотрудников экономического факультета к проведению прикладных и фундаментальных НИР, а также к развитию комплексного долгосрочного сотрудничества с высокотехнологичным бизнесом

Участие сотрудников факультета в прикладных и фундаментальных НИР выступает как важным источником финансовой поддержки научно-исследовательской деятельности, так и инструментом повышения профессионального роста сотрудников и вовлечения студентов в научные исследования. Исходя из этого задачей следующего этапа должно стать увеличение доли сотрудников факультета, регулярно участвующих в прикладных и фундаментальных исследовательских проектах. Для ее решения будут предприняты мероприятия по:

- развитию инфраструктуры, упрощающей оформление и подачу заявок на фундаментальные и прикладные НИР, сдачу отчетности, а также междисциплинарное научное взаимодействие с другими факультетами МГУ;
- внесению в сетку факультетских стимулирующих выплат специальных пунктов, позволяющих отражать подачу заявок на проведение научных грантов и прикладных инициативных проектов;
- созданию и укреплению комплексных долговременных партнерств с внешними организациями (в том числе по линии ДПО).

Задача 2.4. Поддерживать публикации сотрудников факультета в изданиях, входящих в ведущие наукометрические коллекции и их участие в авторитетных конференциях

Сохранение и укрепление позиций экономического факультета МГУ в качестве одного из лидеров российского экономического дискурса неотделимо от дальнейшего роста количества публикаций сотрудников факультета, выходящих на страницах ведущих российских и международных научных журналов, а также увеличения присутствия экономического факультета МГУ на авторитетных научных конференциях. Реализация данной задачи будет осуществляться путем:

- продолжения совершенствования системы грейдов за качество научной деятельности, усиливающей прозрачность оценки результатов научной активности сотрудников факультета и делающей предсказуемыми стимулирующие выплаты;
- расширения системы внутренних грантов, в том числе позволяющих привлекать представителей других научно-образовательных центров с обязательством публикации статей членов научного коллектива в периодических изданиях, входящих в ведущие библиометрические базы;
- развития системы поддержки участия сотрудников факультета в ведущих российских и международных научных конференциях.

ЦЕЛЬ 3. Обеспечить привлекательные условия работы для лучших российских преподавателей и исследователей, определяющих облик российской научно-образовательной системы в сфере экономики и управления

Для достижения этой цели представляется важным выполнение следующих задач.

Задача 3.1. Обеспечить устойчивость отношений экономического факультета МГУ с сотрудниками, составляющими преподавательскую и исследовательскую основу факультета.

Экономический факультет объединяет множество сотрудников, входящих в элиту российского научно-образовательного сообщества. В условиях достаточно конкурентной университетской среды и растущего числа карьерных опций важно сохранить отношения с теми, кто определяет лицо экономического факультета, обеспечивает значительную часть

педагогической нагрузки и научных достижений, служит ориентиром качества, а также обеспечить максимальную эффективность их работы.

Важным аспектом сохранения привлекательности экономического факультета как работодателя, а также фактором комфортной работы для сотрудников является достаточный уровень базовой, или фиксированной заработной платы, формирующей перманентный доход сотрудника и играющей ключевую роль при выборе места работы. В настоящее время высокая доля переменных выплат в структуре оплаты труда связана с умеренной величиной оклада и реализацией политики стимулирующих выплат за счет единовременных надбавок, не формирующих длительных обязательств университета и факультета из-за недостаточности «длинных денег» для финансирования постоянных надбавок.

В то же время факультетом уже были предприняты усилия по изменению дисбаланса фиксированных и переменных выплат в рамках поощрения качества работы сотрудников за счет назначения ежемесячных надбавок. Это внесло вклад в повышение доли фиксированных выплат в структуре дохода с 28% в 2021 году до 34% в 2024 году при продолжающемся росте доходов сотрудников.

Развитие системы оплаты труда научно-педагогических работников будет продолжено в рамках этого направления: постепенного увеличения уровня регулярных надбавок за качество работы и численности сотрудников, охваченных этими надбавками, с учетом дифференциации по качеству. На уровне стимулирующих выплат МГУ в целом также предполагается частичное внедрение регулярных надбавок за качество работ вместо нестабильных разовых надбавок. Однако темпы этой работы на уровне факультета сильно ограничиваются существующими источниками финансирования. Развитие системы оплаты за качество должно сопровождаться разъяснениями деталей и совершенствованием механизмов ее функционирования, так чтобы стимулирование качества в полной мере выполняло свои задачи.

Подобный вектор развития системы оплаты труда планируется реализовать и применительно к сотрудникам УВП, НВП и АУП: в их оплате труда роль единовременных плавающих стимулирующих выплат за множество отдельных разнородных результатов должна сократиться за счет роста доли постоянных стимулирующих выплат на основе общей оценки качества и объема их работы.

В конфигурации выплат за объем педагогической нагрузки особое значение имеет обеспечение предсказуемости оплаты для всех категорий сотрудников за счет прозрачности распределения нагрузки и формулы начисления выплат. Это должно сопровождаться повышением роли

регулярных постоянных выплат за преподавание за счет доходов от платных академических программ при условии стабильного уровня педагогической нагрузки и соблюдения стандартов качества преподавания.

Для обеспечения прозрачности и предсказуемости заработных плат планируется реализация проекта развития «Моя зарплата». Он предполагает отражение в личном кабинете структуры и динамики выплат для каждого сотрудника, в том числе в ретроспективе, а также оснований для всех стимулирующих надбавок как на уровне факультета, так и на уровне университета. Это позволит сотрудникам соотносить результаты и выплаты, что будет способствовать повышению эффективности стимулирующих выплат в плане оптимизации усилий сотрудников по тем направлениям, которые в первую очередь поддерживаются факультетом и университетом.

В рамках улучшения инфраструктурных условий планируется реализация проекта с совместным финансированием за счет МГУ и собственных средств факультета по развитию беспроводного и проводного интернета в целях обеспечения устойчивости соединения на всей территории факультета. В целях повышения доступности рабочих мест планируется введение в эксплуатацию коворкинг-зон как в читальном зале факультета, так и в отдельных недостаточно интенсивно используемых частях аудиторного фонда.

Задача 3.2. Достроить механизмы регулярного воспроизводства кадрового состава ЭФ МГУ.

Важнейшим источником кадров для экономического факультета были собственные выпускники, обладающие необходимыми знаниями, владеющие методами и воспитанные в духе культурных ценностей факультета, что позволяет им наиболее эффективно вести научно-образовательную деятельность в рамках академического стандарта факультета. В связи с этим воспроизводство кадров будет прежде всего основано на развитии действующих и формировании новых «карьерных лифтов», позволяющих уже на студенческом уровне выявить и далее сопровождать наиболее перспективных выпускников по карьерным траекториям.

Сегодня «карьерные лифты» порой сталкиваются с тупиками при найме сотрудников. Магистранты и аспиранты интегрированного и исследовательского треков, а также участвующие в преподавании студенты и аспиранты на кафедрах, активно вовлекающих перспективных молодых сотрудников, нередко сталкиваются даже с недостатком инженерных ставок и внебюджетных ставок научно-педагогических работников (НПР), не говоря уже о бюджетных ставках НПР. Наем только на инженерные ставки и внебюджетные ставки ограничивает доступ к системе стимулирующих надбавок университета и факультета, эти ставки бывают менее привлекательными в силу статуса и

стабильности, что вредит образу факультета как работодателя и может дестимулировать даже лояльных к факультету молодых сотрудников. С проблемой доступа к бюджетным ставкам сталкиваются и победители конкурса молодых преподавателей, когда истекает срок их контракта на внебюджетной ставке.

Ограничение по доступу к ставкам носит объективный характер в силу сложности изменения штатного состава бюджетных ставок, не зависящего от факультета. Но в ряде случаев ставки фрагментарно распределены по подразделениям и недоиспользуются или используются неэффективным образом. Факультет имеет возможность организовать работу со ставками таким образом, чтобы наиболее перспективные и нужные для факультета и его подразделений потенциальные сотрудники имели к ним оперативный доступ.

В связи с этим важным шагом для обеспечения воспроизводства факультета становится создание общефакультетского резерва бюджетных и внебюджетных ставок с четкими критериями их использования, обеспечивающее своевременную доступность ставок НС и ППС для найма и карьерного продвижения сотрудников, а также высвобождения ставок с привлечением кадровой комиссии, при поддержке социально уязвимых работников, покидающих факультет.

Задача 3.3. Снизить бюрократическое бремя исследователей и преподавателей за счет привлечения профессиональных администраторов.

Экономический факультет традиционно управляется профессорами, преподавателями и научными сотрудниками, понимающими особенности образовательной и научной работы, включенными в нее и обладающими необходимыми компетенциями для решения управленческих задач факультета.

В то же время преобладание исследователей и преподавателей как в высшем, так и в среднем звене управления факультетом нередко создает ситуацию перегрузки этих сотрудников даже не управленческими, а техническими административными задачами. В результате время и силы сотрудников, нередко отобранных на управленческие позиции как раз с учетом их исследовательского и преподавательского потенциала, используются неоптимально. Требуется сокращение издержек, направленных как непосредственно на выполнение административных функций, так и на осуществление связанных с этим процедур (например, при переизбрании).

Для преодоления этой проблемы необходимо расширение привлечения на факультет профессиональных администраторов (в том числе выпускников факультета) на среднее звено управления с сопутствующими изменениями

управленческих конструкций. Это расширение требует формирования четких предложений со стороны факультета на рынке труда администраторов, в первую очередь за счет обеспечения стабильности и прозрачности оплаты труда сотрудников АУП, УВП и НВП, рассмотренного в рамках Задачи 1.

Задача 3.4. Выстроить систему взаимодействия с сообществом партнеров и потенциальных сотрудников ЭФ МГУ.

Экономический факультет не может и не сможет обеспечить кадровые потребности исключительно за счет найма в штат собственных выпускников и дальнейшего выстраивания их карьерных траекторий. Важным элементом кадровой политики является привлечения в периметр взаимодействия с факультетом широкого круга «внешних» работников, которые ранее не работали и не учились на факультете, либо не поддерживали с ним плотное рабочее взаимодействие на протяжении определенного этапа обучения и карьеры. Эти сотрудники привлекаются на работу в различных форматах, начиная от проведения отдельных занятий и курсов на инициативной основе или по договорам гражданско-правового характера и заканчивая приемом в штат.

Поскольку эти люди во многом ориентированы на сложившиеся рынки труда и не погружены в систему факультетских карьерных траекторий, для них должна развиваться система типовых контрактов с прозрачными условиями, предполагающая разные форматы взаимодействия, а также дифференциацию условий в зависимости от научного и преподавательского уровня привлекаемых сотрудников. Иными словами, факультет должен разработать и уметь предлагать меню конкурентоспособных контрактов для сотрудников, привлекаемых извне. Одной из основ такого меню опять же становится обеспечение максимально возможной в условиях факультета стабильности и прозрачности оплаты труда.

Службы факультета, занимающиеся содействием трудоустройству и работой с выпускниками, уже привлекают к работе многие десятки активных партнеров факультета, желающих участвовать в нашей деятельности. В развитие этой работы важно включить проактивный компонент: налаживание мониторинга и вовлечения в работу ЭФ МГУ перспективных сотрудников по направлениям «кадрового дефицита» по заказу исследовательских команд или учебного блока факультета.

Задача 3.5. Обеспечить продвижение стандартов и ценностей ЭФ МГУ как внутри факультета, так и во внешнем сообществе.

Общие ценности и стандарты работы являются важным критерием привлекательности факультета как для личностей, так и для институциональных партнеров. Важно не допустить их эрозии в условиях технологических и

общественно-политических вызовов и, наоборот, способствовать их максимально широкому распространению для выполнения «третьей миссии» факультета.

Частью этой работы должно стать проведение регулярного мониторинга ценностей и неформальных институтов экономического факультета («Культурного кода Эконома»). Эта работа уже проводилась в начале 2020-х годов, ее следует возобновить и придать ей регулярный характер, снабдить инструментарием в дополнение к традиционному анкетированию, а также развить ее в направлении практических действий. Теперь она должна выполнять не только информационно-аналитическую функцию, но и предусматривать активности, способствующие распространению приоритетных ценностей и стандартов работы. Речь идет о проведении мероприятий направленных на обсуждение ценностей и академических стандартов, о систематизации стандартов и лучших практик образовательной и научной деятельности с изданием и распространением соответствующих рекомендаций, гайдов, разъяснений.

Важным направлением такой работы должно стать развитие стандартов соблюдения и контроля академической этики в условиях развития искусственного интеллекта, вызывающее большое и растущее число вопросов у студентов и преподавателей.

Условием для успеха работы по продвижению стандартов и ценностей экономического факультета МГУ является повышение медийной активности с соответствующим расширением ресурсов для занимающихся этим сотрудников и подразделений факультета.

Экономический факультет, являясь ориентиром для российского экономического образования и науки, должен выносить стандарты за пределы своей структуры и способствовать их публичному распространению и внедрению в рамках сотрудничества между факультетами Московского университета и между образовательными организациями. В этом состоит важнейший аспект «третьей миссии» факультета.

Риски для реализации программы

При выполнении программы факультет может столкнуться с рядом рисков, реализация которых обусловит серьезный пересмотр как задач, так и целевых индикаторов. Среди этих рисков следует выделить:

Технологические риски

Опережающее развитие подрывных технологий, кардинально меняющее реалии образовательной и научной работы и требующее радикальной перестройки задач для адаптации (например, невозможность использования традиционных наукометрических показателей качества работы).

Политические риски

Значительное изменение целевых ориентиров образовательной и научной политики в стране, радикализация реформы образования с появлением непредусмотренных регулирующих норм (например, отказ от особого статуса МГУ в отдельных сферах образовательной и научной работы).

Финансовые риски

Сокращение доходов в связи с существенными изменениями макроэкономической ситуации, бюджетной политики, конъюнктуры на образовательных / научных рынках.

Кадровые риски

Потери заметной части важных сотрудников из-за изменения политической ситуации, конъюнктуры на рынке труда или изменения его регулирования (например, ужесточения найма по совместительству или на внебюджетные ставки).

Заключение

По итогам реализации Программы развития экономический факультет МГУ должен

- усилить свои позиции в качестве одного из общепризнанных лидеров по качеству образования не только на российском, но и на международном уровне;
- обеспечить соответствие стандартов образования выпускников факультета наиболее взыскательным требованиям рынка труда по экономическим и управленческим специальностям с учетом внедрения искусственного интеллекта;
- укрепить репутацию центра фундаментальных и прикладных исследований, устойчиво производящего исследования международного уровня по широкому спектру научных проблем в сфере экономики и управления;
- стать приоритетным работодателем для карьеры в сфере преподавания, исследовательской и экспертной деятельности.

Приложение 1. Целевые индикаторы

ЦЕЛЬ 1. Обеспечить статус национального и международного ориентира по качеству подготовки экономистов и управленцев в условиях современных вызовов.

Достижение цели и выполнение задач экономического факультета в сфере образования должно в конечном счете обеспечить поддержание высокого стандарта качества. Предложенные здесь индикаторы призваны отразить внешнюю оценку качества с трех точек зрения:

- абитуриентов и их родителей;
- студентов факультета;
- выпускников и работодателей.

	2024 (факт)	2030 (прогноз)
Количество лучших выпускников школ, поступающих в бакалавриат экономического факультета: выпускники топ-20 лучших школ по рейтингу и/или победители олимпиад ¹	Увеличить на 20%	
Количество выпускников лучших университетов, поступающих в магистратуру экономического факультета	Увеличить на 20%	
Доля курсов в бакалавриате ЭФ МГУ, получивших по итогам студенческого анкетирования оценку не ниже 4,0 ²	41%	75%
Доля курсов в магистратуре ЭФ МГУ, получивших по итогам студенческого анкетирования оценку не ниже 4,0 ³	57%	75%
Позиция экономического факультета в рейтинге востребованности среди работодателей ⁴	Топ-3	Топ-1
Позиция МГУ в одном из предметных рейтингов среди европейских и азиатских вузов (QS или THE)	Топ-50	Топ-30

¹ Рейтинг лучших школ России по конкурентоспособности выпускников RAEX (<https://raex-rr.com/>); количество победителей и призеров Всероссийских олимпиад школьников, а также олимпиад Перечня.

² Названия уровней высшего образования могут измениться в ходе реформы образования

³ Названия уровней высшего образования могут измениться в ходе реформы образования

⁴ Рейтинг лучших вузов России по востребованности работодателями RAEX (<https://raex-rr.com/>)

ЦЕЛЬ 2. Ориентируясь на лучшие международные академические стандарты, обеспечить лидирующие позиции экономического факультета МГУ в рамках российского экономического дискурса

Достижение цели и выполнение задач экономического факультета в научной сфере требует работы по основным векторам развития исследовательского и экспертного потенциала факультета:

- академические результаты;
- прикладные и фундаментальные научные проекты;
- воспроизводство кадрового потенциала научных школ.

Индикатор	2024 (факт)	2030 (прогноз)
Число публикаций в первых двух квартилях Web of Science или Scopus за календарный год, шт.	41	50
Доля статей в ядре РИНЦ в общем объеме публикаций сотрудников ЭФ, %	40,5	50
Объем прикладных и фундаментальных НИР, млн руб.	123,1	200-250
Доля сотрудников, участвующих в прикладных и фундаментальных НИР, %	41,4	55
Число защит кандидатских диссертаций сотрудниками ЭФ, шт.*	31	40
Число защит докторских диссертаций сотрудниками ЭФ, шт.*	4	8

* накопленным итогом за 5 лет

ЦЕЛЬ 3. Обеспечить привлекательные условия работы для лучших российских преподавателей и исследователей, определяющих облик российской научно-образовательной системы в сфере экономики и управления

Достижение цели и выполнение задач экономического факультета в сфере кадровой политики предполагает контроль показателей, характеризующих:

- объективные условия работы на факультете;
- прямые и косвенные оценки условий работы на факультете;
- деятельность факультета в части реализации «третьей миссии».

	2024 (факт / оценка)	2030 (прогноз)
Доля фиксированных выплат (оклада и постоянных ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных надбавок) в структуре оплаты труда ППС и НС, %	34% (ППС) 24% (НС)	40%-45% (ППС) 30%-35% (НС)
Доля площадей факультета с устойчивой работой проводного или беспроводного интернета, %	-	95%
Число коворкинг-зон на факультете	-	2
Средняя оценка общей удовлетворенности условиями работы на факультете, баллов по 5-балльной шкале	3,95	4,5
Средний возраст сотрудников на бюджетных ставках по должности «ассистент», «преподаватель», лет	45	40
Доля научно-педагогических работников в возрасте до 39 лет, %	24,5%	30%