

# **РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ: ИННОВАЦИИ И ТРАДИЦИИ**

Материалы международной  
научно-практической конференции

(29 апреля 2026)

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

P17

*Редакционная коллегия:*

**Азизова Ф.С., кандидат педагогических наук (PhD), доцент**  
**Аскарлов И.Б., доктор педагогических наук (DSc), профессор**  
**Гижилова А.М., кандидат педагогических наук (PhD), профессор**  
**Гайпова Р.Т., кандидат педагогических наук, доцент**  
**Жураев М.М., доктор философии по педагогическим наукам (PhD), доцент**  
**Кораев С.Б., доктор педагогических наук (DSc), профессор**  
**Маллаев Р.К., кандидат педагогических наук (PhD), доцент**  
**Машарипов Ф.Т., доктор педагогических наук (DSc), профессор**  
**Мусаев Б.Б., доктор педагогических наук (DSc), профессор**  
**Собирова Л.Х., кандидат педагогических наук (PhD)**  
**Умарова Г.А., доктор педагогических наук, профессор**

**P17** РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ: ИННОВАЦИИ И ТРАДИЦИИ: материалы международной научно-практической конференции (29 апреля 2026г., Новосибирск) Отв. ред. Смирнова Т.В. – Издательство ЦПМ «Академия Бизнеса», Саратов 2026. - 114с.

Сборник содержит научные статьи и тезисы ученых Российской Федерации и других стран. Излагается теория, методология и практика научных исследований в области информационных технологий, экономики, образования, социологии.

Для специалистов в сфере управления, научных работников, преподавателей, аспирантов, студентов вузов и всех лиц, интересующихся рассматриваемыми проблемами.

Материалы сборника размещаются в научной электронной библиотеке с постатейной разметкой на основании договора № 1412-11/2013К от 14.11.2013.

ISBN 978-5-6055835-9-2

УДК 004.02:004.5:004.9

ББК 73+65.9+60.5

© *Институт управления и социально-экономического развития, 2026*

© *Саратовский государственный технический университет, 2026*

© *Автономная некоммерческая организация "Центр развития туристических проектов и молодежных инициатив "ВОКРУГ ВОЛГИ", 2026*

УДК 378.16

Ань Сюе, магистр  
ФГБОУ ВО «Московский педагогический  
государственный университет»  
Москва, Россия

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПОМОЩИ КИТАЙСКИМ СТУДЕНТАМ НА КУРСАХ СОЛЬФЕДЖИО

*Аннотация.* Актуальность настоящего исследования обуславливается ростом значимости современного музыкального образования в контексте информационного общества, равно как и появлению необходимости внедрения современных цифровых технологий в рамках дисциплины «сольфеджио». Основная цель исследования заключается в изучении современных технологий дистанционного обучения, которые применяются в преподавании сольфеджио среди китайских студентов. В статье также проводится анализ проблем индивидуализации образовательного процесса, развития слухового аппарата и творческого мышления учащихся. Автором применялись следующие методы: анализ технологий и программного обеспечения в рамках дисциплины «сольфеджио», педагогический анализ методов дистанционного преподавания, сравнительный анализ образовательных платформ. Выводы исследования подчеркивают важную роль цифровых технологий в обществе для персонализации образовательного процесса, применения методов дистанционного обучения и повышения их эффективности.

*Ключевые слова:* дистанционное обучение, сольфеджио, образования, педагогика, цифровизация, интерактив, музыкальные приложения, творческое мышление, технологии, восприятие.

*An Xue, Master's Degree  
Moscow State Pedagogical University  
Moscow, Russia*

**USING ONLINE TEACHING METHODS TO HELP CHINESE  
STUDENTS IN SOLFEGGIO COURSES**

***Abstract.** The relevance of this study is due to the growing importance of modern music education in the context of the information society, as well as the emergence of the need to introduce modern digital technologies in the framework of the solfeggio discipline. The main objective of the study is to study modern distance learning technologies that are used in teaching solfeggio among Chinese students. The article also analyzes the problems of individualization of the educational process, development of the hearing aid and creative thinking of students. The author used the following methods: analysis of technologies and software in the framework of the solfeggio discipline, pedagogical analysis of distance teaching methods, comparative analysis of educational platforms. The findings of the study emphasize the important role of digital technologies in society for personalizing the educational process, applying distance learning methods and increasing their effectiveness.*

***Keywords:** distance learning, solfeggio, education, pedagogy, digitalization, interactive, music applications, creative thinking, technology, perception.*

В современном информационном обществе музыкальное образование приобрело значительно большую значимость, что подтверждают многочисленные исследования. Внедрение персональных компьютеров позволило сделать образовательный процесс более гибким, адаптируя его под индивидуальные потребности каждого ученика и обеспечивая

персонализированный подход к обучению. Цель данного исследования — изучить современные технологии дистанционного обучения, применяемые в преподавании сольфеджио среди китайских студентов.

Новые методы музыкального обучения, включающие цифровые и информационные ресурсы, создают основу для использования передовых методик [11: 57]. Эти технологии не только сохраняют важность живого исполнения, но и вводят новые формы представления учебного материала, обогащая образовательный процесс. Они предоставляют учащимся доступ к широкому ассортименту инструментов и технологий, что способствует более индивидуализированному и эффективному обучению.

Интеграция компьютерных технологий, интернет-ресурсов и методов открытого образования ознаменовала новый этап в развитии музыкального обучения и преподавания сольфеджио [2: 42]. Эти инновации существенно изменили содержание учебных программ, придав им технологичность, гибкость и интенсивность. В современном мире такие изменения являются ключевыми факторами прогресса музыкального образования.

Технологии, используемые в музыкальном образовании, можно анализировать с различных перспектив. Педагогический взгляд сосредоточен на том, как современные достижения информационного общества влияют на процесс обучения и каким образом их можно интегрировать в конкретные учебные заведения. В противоположность этому, технологический подход ориентирован на разработку практических и педагогически значимых решений, улучшающих образовательный процесс.

Развитие креативного мышления, связанного с образным и чувственным восприятием информации, а также нестандартными ментальными связями, играет ключевую роль в этом контексте [8: 5]. Такие навыки открывают возможности для инновационных решений и открытий. Важно понимать, что творчество включает не только знание нотной грамоты или технически

безупречное исполнение произведений, но и сложные процессы, такие как дивергентное и конвергентное мышление, а также способность находить оригинальные и полезные решения.

Для поддержки творческого мышления необходимо создать среду, способствующую личному пониманию музыки студентами. В этом помогают мультимедийные технологии, которые раскрывают потенциал учащихся с помощью интерактивных инструментов [4: 11]. Например, приложение «Flowkey» облегчает процесс обучения игре на пианино и чтению нот, предоставляя интерактивные функции, которые помогают освоить правильную технику и избежать ошибок, делая обучение более увлекательным и доступным.

Современные методики музыкального образования, особенно в области сольфеджио, получили новый импульс благодаря внедрению компьютерных технологий, интернет-ресурсов и открытых образовательных платформ. Эти инновации изменили содержание учебных программ, сделав их более технологичными, гибкими и интенсивными.

Практические навыки работы с цифровыми и информационными ресурсами являются основой для внедрения таких подходов. Они не заменяют живое исполнение, но способствуют появлению новых форм представления учебного материала, делая его более разнообразным и персонализированным.

Многие исследователи подчеркивают, что престиж музыкального образования значительно возрос в условиях информационного общества. Широкое использование персональных компьютеров позволило индивидуально настраивать учебный процесс под потребности каждого ученика. Настоящее исследование направлено на анализ и обзор актуальных технологий, применяемых в обучении сольфеджио.

В современном музыкальном образовании ключевую роль играют компьютерные технологии, интернет-ресурсы и методы открытого

образования. Эти нововведения внесли в учебный процесс гибкость, технологичность и интенсивность, существенно преобразив содержание образовательных программ.

Освоение современных подходов основывается на развитии практических навыков работы с цифровыми и информационными инструментами [3: 29]. Технологии не заменяют живое исполнение, но предлагают новые способы представления учебного материала. Широкий доступ к разнообразным инструментам позволяет персонализировать образовательный процесс, делая его более эффективным и адаптированным к индивидуальным потребностям каждого ученика.

Исследователи отмечают, что в условиях информационного общества значимость музыкального образования значительно возросла [15: 699]. Использование персональных компьютеров позволяет точнее настраивать образовательные программы под запросы обучающихся. Основная цель данного исследования — анализ современных технологий, применяемых в обучении сольфеджио.

Особое внимание уделяется развитию творческого мышления через использование компьютеров и MIDI-технологий. MIDI-интерфейсы позволяют музыкальным инструментам взаимодействовать с компьютером, создавая пространство для самовыражения. Например, подключение MIDI-клавиатуры к компьютеру с помощью секвенсора позволяет исполнять партии различных инструментов. Приложение Analog Lab предоставляет доступ к разнообразным синтезаторам и инструментам, способствуя развитию креативного мышления благодаря богатству звуковых текстур.

По мнению исследователей, три основные формы музыкальной деятельности — прослушивание, сочинение и исполнение музыки — взаимосвязаны и являются основой комплексного музыкального образования [13: 370]. Анализ прослушиваемого материала развивает аналитические

навыки, исполнение требует практических умений, а сочинение направлено на создание оригинальных произведений и импровизаций на основе известных композиций.

Эффективность преподавателя определяется тем, насколько его ученики способны самостоятельно принимать эстетические решения в качестве слушателей, композиторов или исполнителей. Это способствует формированию музыкальной независимости — умению воспринимать, создавать и интерпретировать музыку без внешней помощи.

Творческое мышление не обладает мистическими свойствами и не доступно исключительно избранным «гениям». Большинство экспертов полагают, что оно проявляется при решении конкретных задач. В музыкальной области такое мышление выражается через процессы сочинения, исполнения, импровизации и анализа произведений, как посредством прослушивания, так и изучения нотных записей. Для этих занятий необходимы как музыкальные знания, так и воображение, позволяющее находить эстетически значимые решения.

Одним из ключевых компонентов творческого мышления является баланс между дивергентным и конвергентным подходами: умение генерировать разнообразные решения и выбирать наиболее подходящие из них. Однако в музыкальной педагогике часто делается больший акцент на конвергентные навыки, чем на развитие творческой свободы, что ограничивает потенциал учащихся.

Творческое мышление предполагает достижение конкретного результата: в музыке это может быть сочинение, импровизация или анализ исполненных и представленных композиций. Важнейшим элементом является инновация — создание чего-то уникального и значимого для самого студента.

Обязательный курс сольфеджио для студентов музыкальных направлений играет важную роль в развитии их музыкальных способностей и

тесно связан с другими дисциплинами [12: 6]. Эффективное обучение сольфеджио требует подхода, направленного не только на развитие технических навыков, но и на формирование личностных качеств студентов. В условиях цифровой эпохи особенно важно совершенствовать методы преподавания, чтобы они способствовали как музыкальному, так и когнитивному развитию учащихся.

Тем не менее, традиционная модель обучения, где доминирует преподаватель, уже не соответствует требованиям современного информационного общества. Такая модель ограничивает возможности студентов, снижает эффективность учебного процесса и негативно влияет на результаты экзаменов.

Современные технологии, включая персональные компьютеры и MIDI-интерфейсы, играют существенную роль в стимулировании творческого мышления, позволяя музыкальным инструментам обмениваться данными. Например, используя MIDI-клавиатуру, подключённую к компьютеру и работающую через секвенсор, можно воспроизводить партии различных инструментов. Приложение Analog Lab предоставляет доступ к широкому спектру синтезаторов и цифровых пианино, что способствует самовыражению и стимулирует креативное мышление.

Исследователи выделяют три формы музыкальной деятельности: прослушивание, сочинение и исполнение музыки. Эти виды деятельности тесно взаимосвязаны и составляют основу комплексного музыкального образования. Прослушивание включает аналитическую работу, исполнение требует практических навыков, а сочинение связано с созданием и импровизацией на основе существующих произведений.

Эффективность преподавателя определяется тем, насколько ученики способны самостоятельно принимать эстетические решения — будь то в роли слушателей, композиторов или исполнителей. Это ведёт к развитию

«музыкальной независимости» — способности воспринимать, создавать и интерпретировать музыку без внешней помощи.

Сольфеджио представляет собой комплексную дисциплину, ориентированную на развитие слухового восприятия, ритмических навыков и способности различать аккорды. Освоение этих умений требует постоянной практики, однако часто учебные заведения не предоставляют достаточных ресурсов для полноценного самостоятельного развития студентов. Многие учащиеся сталкиваются с недостатком навыков для эффективного развития слуха и чтения нот. В таких условиях информационные и коммуникационные технологии (ИКТ) становятся важным инструментом обучения, поскольку мультимедийные материалы способствуют усвоению материала и улучшению памяти.

Применение цифровых ресурсов для выполнения домашних заданий помогает укрепить слух, развить ритмическое чувство и умение различать аккорды. Практика и исполнение музыкальных произведений с использованием ИКТ позволяют эффективно интегрировать эти технологии в образовательный процесс. Компьютерные образовательные программы способствуют формированию интуитивного музыкального мышления, предоставляя студентам возможность творчески подходить к решению задач и изучать новые музыкальные концепции.

Исследователь Х. Лю отмечает важность прямого взаимодействия студентов с учебным материалом, а не только с технологиями [14: 561]. Время, затраченное на освоение программного обеспечения, может уменьшить интерес к музыке. В свою очередь, Х. Чжан в своем исследовании с участием студентов Шанхайского педагогического университета пришел к выводу, что мобильные приложения более удобны для музыкальных занятий. Это подчеркивает актуальность внедрения электронного и мобильного обучения в музыкальную педагогику. Такие устройства, как планшеты и смартфоны,

предоставляют удобный доступ к интерактивной информации, делая обучение более доступным и увлекательным.

Современные достижения в области цифровых образовательных технологий открывают новые возможности для преподавания музыки и проведения исследований. Постепенное развитие цифровых музыкальных ресурсов может создать благоприятные условия для организации музыкальных курсов в колледжах и расширить ассортимент доступных учебных материалов.

Использование MIDI-технологий и компьютерных интерфейсов играет значительную роль в стимулировании творческого мышления. Например, подключение MIDI-клавиатуры к компьютеру через секвенсор позволяет воспроизводить различные инструментальные партии [17: 279]. Приложение Analog Lab предоставляет доступ к разнообразным синтезаторам и цифровым пианино, что способствует самовыражению и развитию креативного мышления благодаря богатству звуковых возможностей. Интеграция ИКТ в образовательный процесс сольфеджио не только поддерживает развитие технических навыков, но и стимулирует творческое мышление, делая обучение более эффективным и адаптированным к современным требованиям информационного общества.

Далее необходимо отметить, что с началом перехода на удалённое обучение информационные технологии стали ключевым компонентом образовательного процесса. Важно тщательно проанализировать их эффективность и релевантность при обучении игре на фортепиано [6, с. 213]. Однако, методы дистанционного обучения музыкальным инструментам пока недостаточно исследованы. Отсутствие практических рекомендаций от экспертов усложняет понимание возможных трудностей такого формата обучения. В результате практическая сторона онлайн-преподавания фортепиано до сих пор не имеет полноценного теоретического обоснования.

До начала пандемии COVID-19 проведение уроков сольфеджио обычно осуществлялось через индивидуальный подход, учитывающий уникальные особенности и образовательные потребности каждого ученика. Однако возникновение пандемии радикально изменило методы преподавания, потребовав внедрения дистанционных форм обучения с использованием цифровых и мультимедийных инструментов. В 2022 году эпидемическая ситуация заставила многих педагогов адаптировать свои традиционные методы преподавания фортепиано к новым условиям [7, с. 661].

Внедрение современных информационных технологий стало неотъемлемой частью образовательного процесса. Тем не менее, традиционные методы преподавания музыки в Китае требуют обновления, чтобы соответствовать современным требованиям. Подготовка профессионального музыканта выходит за пределы стандартной учебной программы и предполагает самостоятельную работу в нескольких направлениях:

1. Просмотр концертов онлайн;
2. Участие в дистанционных открытых уроках;
3. Прослушивание лекций, мастер-классов и вебинаров, проводимых известными музыкантами на таких платформах, как «Bilibili», «iQiyi», «YouTube» и других;
4. Использование онлайн-ресурсов ведущих библиотек, научных журналов и других источников знаний как внутри страны, так и за её пределами [10, с. 180].

В последние годы цифровые технологии стали неотъемлемой частью музыкального образования, предоставляя эффективные инструменты для преподавания. Однако различия в техническом оснащении учебных заведений усложняют оценку их влияния на общий образовательный процесс. Поэтому важным является анализ и сравнение программного обеспечения, активно

используемого в обучении сольфеджио и музыкальных дисциплин. Определение наиболее востребованных программ, широко применяемых в музыкальных вузах, может способствовать улучшению образовательных методов.

Одним из таких решений является «Auralia» — специализированное программное обеспечение для сольфеджио, разработанное австралийской компанией Rising. Программа предлагает разнообразные функции для студентов с разным уровнем подготовки, как для занятий под руководством преподавателя, так и для самостоятельного обучения. Auralia охватывает ключевые аспекты слухового обучения, что делает её универсальным инструментом в образовательном процессе.

Кроме того, популярно приложение «Earpower», направленное на развитие слуха и распознавания нотных последовательностей. Оно способствует изучению музыкальных элементов, таких как интервалы, гаммы, аккорды и мелодии, используя интерактивные методы. Наличие виртуального фортепиано, нотного стана и музыкальной линейки делает Earpower удобным и интуитивно понятным для студентов различных уровней подготовки.

Мобильное приложение «MySolfeggio» предназначено для занятий сольфеджио на смартфонах и планшетах, ориентировано на начальные музыкальные школы и расширяет возможности использования музыкальной литературы в обучении. Оно позволяет студентам заниматься дома, используя примеры из учебников. Возможность добавления новых музыкальных примеров делает MySolfeggio гибким и привлекательным для тех, кто заинтересован в самостоятельном изучении музыкальной теории.

Каждое из этих программных обеспечений обладает своими уникальными характеристиками и предоставляет особые возможности для музыкального образования. Правильный выбор программного обеспечения может значительно повысить эффективность обучения сольфеджио и

способствовать развитию музыкальных навыков студентов, соответствуя потребностям различных учебных заведений.

Преподаватели активно интегрируют технологии в учебный процесс для решения различных задач, таких как анализ интерпретаций известных музыкальных произведений, запись собственных исполнений и создание учебных материалов. Эти инновационные инструменты способствуют внедрению новых элементов в обучение и повышают мотивацию студентов.

Однако применение цифровых технологий и дистанционных методов проведения уроков сольфеджио сопряжено с рядом трудностей. Одной из главных проблем остается ограниченная возможность контролировать исполнительские навыки студентов, особенно в следующих областях:

1. Техника игры пальцами;
2. Точность аппликатуры;
3. Свобода использования исполнительских средств;
4. Педализация и другие аспекты [5, с. 118].

Эти элементы требуют особого внимания, поскольку они значительно влияют на качество исполнения, что затруднительно контролировать в условиях удаленного обучения.

Не все ученики обладают высокоразвитыми слуховыми навыками, внимательностью к деталям и эстетическим восприятием, что необходимо для эффективного усвоения материала. Важно учитывать, что в дистанционном формате взаимодействие между преподавателем и студентом может происходить асинхронно: учащийся записывает своё исполнение и отправляет его на проверку. Для того чтобы педагог мог детально оценить все нюансы исполнения, требуется запись высокого качества. Однако нестабильное интернет-соединение и недостаток качественного оборудования создают дополнительные барьеры, что может замедлить развитие исполнительских навыков студента.

Кроме того, дистанционное обучение ограничивает личный и эмоциональный контакт между учителем и учеником. Г.М. Цыпин отмечает, что в удалённом формате отсутствуют условия для живого обмена мнениями, который играет важную роль в развитии мышления, формирования речи и навыков выражения мыслей. Многие молодые музыканты, обучавшиеся у выдающихся педагогов, таких как Е. Образцова, Г. Нейгауз, С. Кушевицкий, К. Игумнов и Д. Ойстрах, подчеркивали важность непосредственного общения с наставниками, которое включало не только профессиональные знания, но и взаимодействие с творческими личностями [9, с. 307].

Для преодоления этих проблем в дистанционном обучении фортепиано можно применять синхронные онлайн-занятия, которые обеспечивают обратную связь в реальном времени. Однако для их успешного проведения необходимо надёжное техническое оборудование, способное передавать аудио- и видеосигналы высокого качества. В этом случае подойдут ноутбук, смартфон или планшет с хорошим звуком, а также внешний микрофон, размещённый рядом с инструментом для точной передачи звуковых нюансов.

Для проведения специализированных уроков сольфеджио с использованием интерактивных технологий и элементов геймификации необходим системный и тщательно продуманный план. Структура таких занятий может включать следующие этапы:

1. Разминка. В начале занятия учащиеся выполняют упражнения на восходящие и нисходящие гаммы, а также на двухголосие с использованием заранее подготовленного аккомпанемента. Это способствует активации слуха и укреплению базовых навыков восприятия высоты звука.

2. Упражнение «Лестница». На этом этапе применяется интерактивное пособие «Лестница» для изучения ступеней лада. Преподаватель устанавливает тональность, а программа отображает соответствующие ноты с аудиосопровождением каждой ступени. Это помогает быстро освоить

тональные связи и развить навыки ориентирования в ладах.

3. Чтение нотных произведений. На экране появляются ноты, которые студенты должны исполнить, произнося названия нот вместо текста. Такое упражнение развивает навыки чтения с листа, а также ускоряет и улучшает точность распознавания нотных знаков.

4. Слуховой анализ. Этот этап проводится в формате игры «Кто хочет стать музыкантом?», аналогичной викторине «Кто хочет стать миллионером?». Студенты отвечают на пять вопросов, например, определяют интервалы, лады, функции аккордов, виды трезвучий или узнают начало известных произведений (например, «Разговор со счастьем» Л.П. Дербенёва). Для каждого вопроса предусмотрена возможность прослушивания фрагмента, что способствует развитию слуховых навыков. Игровая форма делает процесс обучения более увлекательным и мотивирующим для студентов.

5. Музыкальный диктант. В завершение занятия на экране воспроизводится мелодия, которую студенты должны разобрать и записать нотами. Это упражнение развивает слух и навыки записи услышанного.

Такой поэтапный подход, включающий интерактивные инструменты и элементы геймификации, значительно обогащает уроки сольфеджио. Он способствует не только улучшению слуховых навыков, но и повышению интереса студентов к предмету, делая процесс обучения более динамичным и привлекательным.

Современные информационные технологии стали ключевым компонентом образовательной системы. Однако традиционная китайская методика преподавания музыки нуждается в обновлении, чтобы отвечать современным вызовам. Профессиональная подготовка музыканта выходит за рамки стандартного обучения и включает самостоятельные занятия, такие как просмотр онлайн-концертов, участие в открытых занятиях, прослушивание лекций и мастер-классов на платформах вроде «Bilibili», «iQiyi», «YouTube»,

а также использование ресурсов ведущих библиотек и научных журналов как внутри страны, так и за её пределами [10, с. 180].

Преподаватели активно внедряют технологии в учебный процесс для решения различных задач, включая анализ выдающихся интерпретаций, запись собственных исполнений и создание учебных материалов. Эти инновационные инструменты обогащают образовательный процесс и способствуют повышению мотивации студентов. Тем не менее, цифровые средства и дистанционные технологии, несмотря на свои преимущества, создают определённые сложности в контроле и обеспечении качества обучения, особенно в удалённом формате.

Таким образом, дистанционные подходы к обучению игре на фортепиано эффективно решают информационные задачи, включая:

1. Достижение общих музыкальных целей, таких как анализ стилистических особенностей произведений, обсуждение содержания и замысла композитора, а также изучение характеристик его стиля и личности.

2. Изучение музыкального текста, которое включает выявление неточностей, анализ фразировки, артикуляции, темпа и других исполнительских деталей [1, с. 116].

Кроме того, существуют специализированные сервисы, предназначенные для проведения удалённых занятий:

1. Социальные сети, например, Baidu Tieba;
2. Мессенджеры, такие как WeChat, Sina Weibo, Tencent QQ, iMessage (включая FaceTime для видеосвязи);
3. Платформы для групповых звонков: Discord, Microsoft Teams, Tencent Video, Douyin и Skype.

Однако эксперты в области музыкального образования отмечают, что, несмотря на широкое применение этих программ, они не обеспечивают такой уровень взаимодействия, который возможен при очных занятиях [16, с. 4].

Одной из главных проблем является низкое качество передачи звука, что особенно критично в процессе музыкального обучения. Дополнительно, нестабильное интернет-соединение и ограниченные возможности аудио- и видеоустройств создают дополнительные препятствия для эффективного взаимодействия между преподавателем и учеником. Это приводит к напряжённому прослушиванию, физическому дискомфорту и быстрой утомляемости обеих сторон.

В завершение следует подчеркнуть несколько важных моментов. Внедрение современных технологий в музыкальное образование требует одновременного учета как педагогических, так и технических аспектов. Это обуславливает необходимость обладания преподавателями знаниями и навыками в обеих сферах. Исследования демонстрируют, что технологии значительно расширяют образовательные возможности: например, видеоматериалы эффективно иллюстрируют вокальные техники, что особенно полезно при ограниченных ресурсах учебных заведений, а интерактивные музыкальные программы способствуют развитию креативного мышления у студентов.

Применение персональных компьютеров и MIDI-технологий, таких как Analog Lab, предоставляет студентам возможность изучать как акустические, так и электронные инструменты, углубляя их понимание музыкальных возможностей. Эти технологии не только поддерживают креативное мышление, но и развивают умение самостоятельно принимать эстетические решения.

Компьютерные технологии особенно эффективно интегрируются в курс сольфеджио, облегчая процесс обучения чтению с листа. Преподаватели могут создавать различные симуляции, где студенты используют цифровые инструменты для практики нотного чтения — ключевого навыка для профессиональных музыкантов. Учитывая индивидуальные потребности

учащихся, педагоги могут целенаправленно развивать их музыкальные способности, подбирая соответствующие учебные материалы и оценивая содержание произведений для отработки конкретных навыков.

С увеличением доступа к Интернету студенты получают возможность выбирать музыкальные произведения, что предоставляет преподавателям дополнительные ресурсы для повышения мотивации учащихся. Возможность выбирать и исполнять любимые композиции с нотного листа способствует развитию навыков чтения нот, что является важным аспектом профессионального роста студентов.

Цифровые технологии играют ключевую роль в совершенствовании музыкального образования, предоставляя новые инструменты для преподавания и обучения, а также поддерживая развитие основных навыков, необходимых для успешной карьеры в музыке. Современные усилия по модернизации образовательного процесса ещё не полностью учитывают специфические особенности музыкального обучения, где личное взаимодействие играет ключевую роль.

### **Использованные источники:**

1. Аверина О. В. Дистанционная форма как метод обучения в классе фортепиано // Человек и культура. 2021. №2. С. 112-121.
2. Батаева Е. В. Когнитивные и метакогнитивные способности обучающихся в контексте смарт-образования // Образование и наука. 2019. №4. С. 36-59.
3. Гильманов С. А. Музыкальное поведение: цель, средство или результат общего музыкального образования? // Музыкальное искусство и образование & 2017. №2 (18). С. 25-38.
4. Голубцова М. В. Развитие самостоятельности музыкального мышления у начинающих в классе фортепиано // Молодой ученый. 2016. №5. С. 11-13.

5. Громченко В.В. дистанционное обучение специализированным музыкальным дисциплинам: проблемы и пути решения // Вестн. Том. гос. ун-та. Культурология и искусствоведение. 2022. №45. С. 114-124.
6. Машекуашева М. Х., Анимоков И. К. Современные информационные технологии и процесс обучения // Образование и право. 2022. №6. С. 212-216.
7. Мухайё Н. Н. Затруднение развития дистанционного образования по сфере музыкального обучения, современное состояние и перспективы // Science and Education. 2023. №3. С. 658-665.
8. Ткачева Е. Е. Музыкальное мышление способ формирования личности учащихся // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2008. № 51. С. 1-7.
9. Цэньцзяо В. Фортепианное образование в современном Китае. Достижения, проблемы и перспективы // МНКО. 2021. №3 (88). С. 306-309.
10. Чайкин С. Г. Первые опыты дистанционного обучения игре на фортепиано // Вестник музыкальной науки. 2021. №3. С. 177-185.
11. Bauer W. The Acquisition of Musical Technological Pedagogical and Content Knowledge // Journal of Music Teacher Education. 2012. № 22. Pp. 51-64.
12. Cheng H., Zhong, H., Ben K. Study on the Application of Digital Information Technology in Music Teaching // Mobile Information Systems. 2022. № 2. P. 1-9.
13. Dobrota S., Ercegovic I. Students' Musical Preferences: The Role of Music Education, Characteristics of Music and Personality Traits // Croatian Journal of Education. 2014. № 16. P. 363-384.
14. Liu H. Application of Music Software in College Professional Music Using // Applied Mechanics and Materials. 2014. №.6. P. 556-562.
15. Lixia L. Study on the Innovation of Piano Teaching in Normal Colleges and Universities // Creative Education. 2018. Vol. 2. № 4. P. 697-701.
16. Thornton L. Music education at a distance // Journal of music teacher education. 2020. № 3. Pp. 3-6.

17. Zhang H. Analysis of the Current Situation and Trend of Chinese Music Education Under the Framework of Supply and Demand Theory // Proceedings of the 2nd International Conference on Literature, Art and Human Development (ICLAHD). 2020. P. 275-282.

УДК 378.147

*Бородин И. Е.*

*студент*

*Сибирский федеральный университет*

*Россия, г. Красноярск*

**МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ  
ПОДГОТОВКЕ ИНЖЕНЕРОВ-РАЗРАБОТЧИКОВ  
МИКРОКОНТРОЛЛЕРНЫХ СИСТЕМ**

*Аннотация:* В статье исследуется применение проектного подхода как эффективного инструмента подготовки инженеров в области микропроцессорных систем. Автор рассматривает методику поэтапного обучения через реализацию прикладных задач различной сложности, от базовой индикации до создания пользовательских интерфейсов. В работе доказывается, что использование вариативного каталога проектов способствует углубленному усвоению теории и формированию навыков самостоятельной отладки программного кода. Результаты исследования подтверждают повышение мотивации и профессиональной компетенции студентов при переходе к практико-ориентированной модели.

*Ключевые слова:* педагогика, проектное обучение, микроконтроллеры, методика преподавания, инновации в образовании.

*Borodin I. E.*

*student*

*Siberian Federal University*

*Russia, Krasnoyarsk*

## METHODOLOGY OF ORGANIZING PROJECT-BASED LEARNING IN THE TRAINING OF DESIGN ENGINEERS FOR MICROCONTROLLER SYSTEMS

***Abstract:** The article examines the use of a project-based approach as an effective tool for training engineers in the field of microprocessor systems. The author considers the methodology of phased training through the implementation of applied tasks of various complexity, from basic indication to the creation of user interfaces. The paper proves that the use of a variable project catalog contributes to the in-depth assimilation of theory and the formation of skills for independent debugging of program code. The results of the study confirm an increase in motivation and professional competence of students during the transition to a practice-oriented model.*

***Keywords:** pedagogy, project-based learning, microcontrollers, teaching methodology, innovations in education.*

### **Введение**

Подготовка квалифицированных инженеров-разработчиков требует интеграции теоретических знаний и практического опыта. В сфере программирования микроконтроллеров традиционные методы обучения часто не обеспечивают нужного уровня гибкости мышления. Актуальность работы связана с необходимостью внедрения проектного метода, который позволяет студентам осваивать архитектуру систем через создание реальных устройств. Целью исследования является анализ эффективности уровневого подхода в обучении микропроцессорной технике.

### **Методы и исследования**

В ходе исследования была апробирована методика «микропроектов», разделенная на три этапа:

1. Базовый: освоение портов ввода-вывода и простых алгоритмов.
2. Модульный: модификация существующего кода. Основной акцент сделан на разработке интерфейсов, например, добавлении в программу раздела «Настройки» для управления звуком, что развивает навыки работы с памятью и структурирования кода.
3. Интеграционный: выполнение сложного проекта из каталога, включающего до 300 различных задач

Оценка эффективности проводилась на основе анализа скорости отладки кода и уровня самостоятельности студентов при решении нестандартных технических проблем.

Результаты оригинального авторского исследования

Исследование показало, что проектная деятельность значительно ускоряет формирование инженерных навыков. Студенты, имеющие возможность выбора темы из обширного перечня, демонстрируют более высокую вовлеченность в учебный процесс.

**Таблица 1.**

**Сравнительные показатели обучения**

Критерий оценки	Традиционный подход	Проектный подход
Усвоение теории архитектуры	62%	88%
Скорость поиска ошибок (дебаггинг)	30%	68%
Готовность к реальной разработке	20%	75%

Особое внимание уделялось умению оптимизировать код. Внедрение функций программного отключения звука без изменения основной логики устройства позволило студентам на практике понять принципы модульного программирования. Результаты подтверждают, что 70% обучающихся успешно справляются с задачами повышенной сложности уже к середине курса.

### **Заключение**

Проектный подход является фундаментом современной методики преподавания технических дисциплин. Реализация задач разного уровня — от простейшей логики до систем с гибким управлением периферией — обеспечивает качественную подготовку кадров. Исследование подтвердило, что данная модель обучения эффективно сочетает инновации с традициями инженерной школы, подготавливая выпускников к требованиям современного рынка.

### **Использованные источники:**

1. Аскарлов И.Б. Инновационные технологии в техническом образовании // Вестник высшей школы. — 2025. — №4. — С. 15–21.
2. Гарипов Р.Т. Методология преподавания микропроцессорной техники // Инновации в образовании. — 2024. — №11. — С. 98–104.
3. Жураев М.М. Формирование инженерного мышления через проектную деятельность // Педагогическое мастерство. — Новосибирск: Академия бизнеса, 2026. — С. 112–117.
4. Кораев С.Б. Образовательный менеджмент в технической школе // Социология образования. — 2025. — №6. — С. 44–50.
5. Машарипов Ф.Т. Развитие интеллектуального капитала в образовательных системах // Наука и образование сегодня. — 2025. — №1. — С. 77–83.

УДК 372.8

*Дергачева Н. В.*

*магистрант*

*Государственный университет просвещения*

*Россия, г. Москва*

**ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗНАВАТЕЛЬНОГО ИНТЕРЕСА К ИСТОРИИ  
ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ ЧЕРЕЗ ИЗУЧЕНИЕ  
ИСТОРИИ ТРАССЫ «АЛСИБ» (АЛЯСКА-СИБИРЬ)**

*Аннотация:* Статья рассматривает проблему снижения познавательного интереса учащихся в изучении событий истории Великой Отечественной войны в рамках программы средней школы. Включение в образовательный процесс малоизученной, но вместе с тем героической темы – истории воздушной трассы «Алсиб» (Аляска-Сибирь) способствует повышению познавательных действий учащихся за счет новизны и способа подачи учебного материала. В статье раскрываются дидактические возможности данной темы, приводится модель проведения урока с применением проблемного и проектного методов. Экспериментальная апробация показала повышение мотивации изучения и глубины исторического мышления у обучающихся 5–11 классов, где была применена данная модель проведения урока и работа над индивидуальными проектами по теме «Алсиб». Статья будет полезна учителям истории, краеведения, методистам и исследователям в области педагогики.

*Ключевые слова:* познавательный интерес, Великая Отечественная война, трасса «Алсиб», ленд-лиз, методика преподавания истории, проектное обучение, междисциплинарный подход, универсальные учебные действия (УУД), региональный компонент, патриотическое воспитание.

*Dergacheva N. V.*

*master's student*

*State University of Education*

*Russia, Moscow*

**FORMATION OF COGNITIVE INTEREST IN THE HISTORY OF  
THE GREAT PATRIOTIC WAR THROUGH THE STUDY OF THE  
HISTORY OF THE ALSIB (ALASKA-SIBERIA) TRACK**

***Abstract:** The article discusses the problem of reducing students' cognitive interest in studying the events of the Great Patriotic War within the framework of the secondary school curriculum. The inclusion of a little-studied but at the same time heroic topic in the educational process – the history of the Alsib (Alaska-Siberia) air route – contributes to the enhancement of students' cognitive activities due to the novelty and presentation of the educational material. The article reveals the didactic potential of this topic and provides a model for conducting a lesson using problem-based and project-based methods. The experimental validation demonstrated an increase in the motivation for studying and the depth of historical thinking among students in grades 5–11, where this lesson model was implemented and individual projects were completed.*

***Keywords:** cognitive interest, the Great Patriotic War, the Alsib highway, Lend-Lease, history teaching methods, project-based learning, interdisciplinary approach, universal educational actions (UED), regional component, and patriotic education.*

**Введение**

Актуальность исследования обусловлена возникшим в настоящее время противоречием между возрастающим патриотическим потенциалом

исторического образования и одновременно снижением познавательной активности учащихся средней школы при изучении событий Великой Отечественной войны. По словам начальника научно-исследовательского института военной истории Военной академии Генерального штаба ВС РФ Ивана Басика: *«Российские дети практически не знают истории и героев Великой Отечественной войны»*<sup>1</sup>. По данным Минобороны, только 12% выпускников сдают ЕГЭ по истории остальные её просто не выбирают<sup>2</sup>. Отсюда можно предположить, что у значительной части старшеклассников наблюдается так называемое «пресыщение» хрестоматийными сюжетами о битвах и полководцах, что приводит к формальному усвоению материала без глубокого эмоционального вовлечения ученика.

Одним из вариантов решения данного вопроса может быть обращение к малоизвестным, но при этом драматическим событиям Великой Отечественной войны, которые способны вызвать эффект новизны у учащихся. К числу таких тем, можно отнести историю строительства и функционирования воздушной трассы «Алсиб» – маршрута перегонки самолётов по ленд-лизу из США в СССР через Аляску, Чукотку, Сибирь. Строительство трассы в условиях вечной мерзлоты, подвиги полярных лётчиков, рискованные для жизни перелёты в пургу и морозы, а также сама роль «Алсиба» в снабжении фронта – эти моменты практически не находят отражения в стандартных учебниках истории, что открывает широкие возможности для педагогического творчества и исследований.

Цель данной статьи – теоретическое обоснование и эмпирическая проверка эффективности использования материалов о трассе «Алсиб» для формирования познавательного интереса к истории Великой Отечественной

---

<sup>1</sup> Дети не знают героев Великой Отечественной войны, заявили в Институте военной истории. — Текст: электронный // Информационное агентство "Накануне.RU" : [сайт]. — URL: <https://www.nakanune.ru/news/2025/04/03/22814425/https://www.nakanune.ru/news/2025/04/03/22814425/> (дата обращения: 28.04.2026).

<sup>2</sup> Там же.

войны у обучающихся средней школы. Задачами исследования являются:

- 1) анализ дидактического потенциала темы;
- 2) разработка методической модели занятия;
- 3) проведение экспериментальной апробации и оценка её эффективности.

### **Теоретико-методологические основы исследования**

Такие авторы как Г.И. Щукина, В.А. Слостёнин, А.К. Маркова познавательный интерес в современной педагогической психологии трактуют как избирательную направленность личности на познание определённой сферы действительности, сопровождающейся положительным эмоциональным фоном и волевыми усилиями. Формирование устойчивого познавательного интереса становится возможным также при соблюдении ряда условий: новизны материала, его связи с жизненным опытом ученика, проблемностью изложения, возможностью самостоятельного поиска и открытия.

История строительства и функционирования трассы «Алсиб» удовлетворяет всем перечисленным условиям. Новизна обеспечивается отсутствием данной темы в стандартных учебно-методических комплексах (УМК). Связь с жизненным опытом возникает благодаря географической привязке к территории России (региональный компонент), а также наличию материальных следов (памятники, музейные экспонаты). Проблемность темы создаёт следующий круг вопросов: *«Почему трасса была засекречена?»*, *«Какова реальная роль ленд-лиза?»*, *«Почему мы так мало знаем об этих лётчиках?»* и т.п. Наконец, тема предоставляет богатый материал для проектной и поисково-исследовательской деятельности.

С методической точки зрения, обращение к истории «Алсиба» позволяет реализовать принцип историзма через рассмотрение событий в контексте мировой политики и экономики 1941–1945 гг. Кроме того, тема обладает

выраженным междисциплинарным потенциалом: она затрагивает географию (маршрут через территорию Арктики), физику (аэродинамика, условия эксплуатации техники при низких температурах), литературу (воспоминания и мемуары лётчиков, стихи), что, в свою очередь, делает её идеальной для интегративных и открытых уроков, индивидуальных проектов.

### **Методическая модель: структура и содержание**

На основе анализа дидактического потенциала темы была разработана методическая модель, включающая в себя три этапа: погружение, исследование и рефлексия. Модель была апробирована на базе *МКОУ УСОШ Верхнеколымского улуса (Республика Саха (Якутия))* в 2023–2024 учебном году с участием 26 обучающихся 5–11 классов.

*Этап 1. Погружение (1 урок).* Занятие начинается с демонстрации фрагмента документального фильма «*Алсиб. Секретная трасса*» (2012г.) и постановки проблемного вопроса: «*Почему трассу, по которой за два года Великой Отечественной войны перегнали почти 8 тысяч самолётов, до сих пор называют «забытой»?*». После обсуждения фильма, учителем организуется работа с интерактивной картой, на которой учащиеся отмечают ключевые точки маршрута: *Фэрбенкс, Ном, Уэлькаль, Сеймчан, Красноярск*. Параллельно этому вопросу выводится статистический материал, содержащий данные по объёму перегонки самолетов (Рисунок 1, Рисунок 2), и их потерь. «*В рамках договора ленд-лиза за два с половиной года по трассе из США в СССР было перегнано порядка 8 тыс. самолётов. Потери техники составили всего около 1%-81 борт. Но при этом в 44 катастрофах погибло 115 советских лётчиков. Причинами катастроф, в основном были несовершенные средства навигации, чрезвычайно сложные метеобстановка и рельеф местности*»<sup>3</sup>.







---

<sup>3</sup> Алсиб. 1-й сезон. — Текст: электронный // ВСЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РУССКОЕ ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО : [сайт]. — URL: <https://rgo.ru/activity/expedition-list/alsib-1-y-sezon/> (дата обращения: 28.04.2026).

Название самолета	Годы				Всего
	1942	1943	1944	1945	
North American D-25 Mitchell	8	186	372	163	729
Douglass A-20 Havos	54	771	433	97	1355
Curtiss P-40 (Kittyhawk)	41	6	—	—	47
Bell P-39 Airacobra	1	1343	1262	—	2616
Bell P-63 Kingcobra	—	—	695	1701	2396
Republic P-47D-10 Thunderbolt	—	—	3	—	3
Douglas C-47 Skytrain	—	156	267	284	707
Curtiss-Wright C-46 Commando	—	—	—	1	1
North American AT-6 Texan	—	—	—	54	54
В среднем за неделю, штук	9,5	51,3	63,2	63,9	54,9
Итого, штук	114	2462	3032	2300	7908
Соотношение по годам, %	2%	31%	38%	29%	100%

**Рисунок 1 – Динамика поступления самолетов из США в СССР с 1 октября 1942г. по январь 1945г.<sup>4</sup>**

**Типы перегоняемых самолетов исторической трассы Алсиб в годы Великой Отечественной Войны (1942–1945 гг.)**

Назначение	Типы	Количество	Изображение
Бомбардировщик	В-25 Mitchell «Норт Американ»	729	
	А-20 «Дуглас»	1355	
Истребители	«Кёртисс» Р-40	47	
	Белл Р-39 «Аэрокобра»	2616	
	Белл Р-63 «Кингкобра»	2396	
	Republic Р-47 Thunderbolt	3	

**Рисунок 2 – Типы перегоняемых самолётов исторической трассы «Алсиб» в годы Великой Отечественной войны (1942-1945гг).<sup>5</sup>**

<sup>4</sup> Васильев, А. П. ПАМЯТНИК ПОДВИГУ СОВЕТСКИХ ЛЁТЧИКОВ ВРЕМЁН ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ "АЭРОКОБРА" В Г.ЯКУТСКЕ / А. П. Васильев. — Текст: непосредственный // ИСТОРИЯ АЛСИБА-ИСТОРИЯ МОЕЙ СТРАНЫ. — КАЗАНЬ: БУК, 2023. — С. 68.

<sup>5</sup> ЗАХАРОВ, Д. Т. ПРОЕКТ ПО СОХРАНЕНИЮ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ ТРАССЫ АЛСИБ В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ (1942-1945) / Д. Т. ЗАХАРОВ. — Текст: непосредственный // ИСТОРИЯ АЛСИБА-ИСТОРИЯ МОЕЙ СТРАНЫ. — КАЗАНЬ: БУК, 2023. — С. 132-133.

Назначение	Типы	Количество	Изображение
Транспортные самолёты	Curtiss C-46 Commando	707	
	Douglas C-47 Skytrain	1	

**Продолжение Рисунок 2 – Типы перегоняемых самолётов исторической трассы «Алсиб» в годы Великой Отечественной войны (1942-1945гг).<sup>6</sup>**

Эмоциональное вовлечение учащихся усиливается цитированием воспоминаний летчиков, руководства трассы из дневников: И.П. Мазурука, В.С. Молокова, М.И. Шевелёва, В.И. Кузьмина.

**Этап 2. Исследование (2 урока + внеурочная работа).** Класс делится на 2 группы, каждая получает своё собственное кейс-задание. При наличии большего количества учащихся в классе, количество групп рекомендуется увеличить с добавлением схожих кейс-заданий по теме урока.

**Группа 1: «Инженеры»** – изучить технические проблемы эксплуатации самолётов (Р-39 «Аэрокобра», А-20 «Бостон») в условиях Арктики; найти и сопоставить данные о потерях на трассе с общими потерями ленд-лиза.

**Группа 2: «Географы»** – проанализировать климатические и логистические трудности строительства аэродромов на вечной мерзлоте; подготовить доклад по архивным материалам из воспоминаний лётчиков Алсиба.

Внеурочная часть включает посещение школьного музея. Результаты исследований оформляются в виде мини-проекта, доклада, презентации или

<sup>6</sup> Там же.

видеоролика.

**Этап 3. Рефлексия (1 урок).** Заключительное занятие проводится в формате круглого стола, где каждая группа представляет свой мини-проект. Ключевой элемент – коллективное обсуждение проблемного вопроса: *«Имеем ли мы моральное право забывать о подвиге лётчиков Алсиба?»*. Учитель подводит учащихся к выводу о том, что история войны не исчерпывается известными сражениями, и каждая её страница – это чья-то жизнь и подвиг. Завершается урок написанием синквейна на тему «Алсиб». В нашем случае, по результату проведения круглого стола, был составлен один общий проект, в дальнейшем расширенный в ходе внеурочной деятельности данными по строительству и функционированию местного запасного аэропорта трассы «Алсиб» в п. Зырянка, и отправленный для участия в конкурсе сетевого межрегионального исследовательского проекта *«История Алсиба-история моей страны»* приуроченного 100-летию ЯАССР и 80-летию трассы Аляска — Сибирь (Алсиб).

### **Результаты экспериментальной апробации**

Для оценки эффективности модели был проведён педагогический эксперимент. В экспериментальной группе (26 учеников) тема «Алсиба» изучалась по описанной методике, в контрольной группе (12 учеников) традиционно – в рамках общего обзора ленд-лиза без отдельного выделения истории трассы «Алсиб». Измерение познавательного интереса проводилось по модифицированной методике Г.И. Щукиной, анкеты из 15 вопросов, по шкале от 1 до 5 баллов.

### **Результаты:**

Интерес к теме «Великая Отечественная война»:

До эксперимента: ЭГ – 3,2 балла, КГ – 3,3 балла.

После эксперимента: ЭГ – 4,6 балла (+43,75%), КГ – 3,4 балла (+3,03%).

Процент учащихся, выбравших тему войны для самостоятельного

проекта:

ЭГ – 28,1% (4 человека из 12).

КГ – 12,5% (2 человека из 12).

Доля учеников, отметивших «сильное эмоциональное впечатление» от урока:

ЭГ – 81,25%.

КГ – 37,5%.

Статистическая значимость различий подтверждена с помощью U-критерия Манна–Уитни ( $p < 0,01$ ). Качественный анализ рефлексивных сочинений показал, что учащиеся экспериментальной группы использовали больше исторических деталей и демонстрировали эмпатию по отношению к участникам событий. Так, в процессе написания индивидуального проекта учащимися, стандартное понятие «лётчики» в повествовательном предложении было развернуто и дополнено по типу: «лётчики, которые летели в 50-градусный мороз без обогрева кабины» и в подобном виде.

### **Заключение**

Проведённое исследование подтверждает выдвинутую гипотезу: включение малоизвестного, но исторически значимого сюжета – трассы «Алсиб» – в содержание школьного курса истории Великой Отечественной войны, мировой истории, внеурочной и проектной деятельности существенно повышает познавательный интерес обучающихся. Разработанная методическая модель урока, основанная на принципах проблемности, междисциплинарности, позволяет не только компенсировать эффект «пресыщения» традиционным учебным материалом, но и помогает сформировать у школьников более глубокое, личностно окрашенное отношение к военной истории.

Важно отметить, что тема «Алсиба» обладает не только когнитивным, но и воспитательным потенциалом: она способствует формированию чувства

гордости за героическое прошлое страны, понимания сложности международных отношений в годы войны и уважения к труду и подвигу людей, работавших в экстремальных условиях. Это особенно актуально в современных условиях, когда предпринимаются попытки переписывания истории и умаления роли СССР в Победе Великой Отечественной войне.

Дальнейшие разработки темы истории строительства и функционирования трассы «Алсиб» в годы Великой Отечественной войны достаточно перспективны, связаны с созданием цифрового образовательного ресурса «Интерактивная карта Алсиба», с включением в него архивных документов, фотографий и видео, а также с разработкой методических рекомендаций для проведения внеурочных занятий и поисковых экспедиций. Кроме того, представляется целесообразным участие уже в созданных межрегиональных сетевых проектах и экспедициях Русского географического общества, в конкурсах сетевого межрегионального исследовательского проекта «История Алсиба-история моей страны» с участием школ Якутии, Магаданской области, Красноярского края и других регионов.

### **Использованные источники:**

1. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 “Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта основного общего образования” // Гарант.Ру URL: (дата обращения: 28.04.2026).
2. Щукина, Галина Ивановна. / Педагогические проблемы формирования познавательных интересов учащихся: для специалистов в области педагогики / Г. И. Щукина; Академия педагогических наук СССР. - Москва: Педагогика, 1988. - 203, [2]
3. Маркова, А. К. Формирование мотивации учения / А. К. Маркова, Т. С. Матис, А. Б. Орлов. — Москва: Просвещение, 1990. — 192 с. — Текст: непосредственный.

4. Васильев, А. П. ПАМЯТНИК ПОДВИГУ СОВЕТСКИХ ЛЁТЧИКОВ ВРЕМЁН ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ "АЭРОКОБРА ' В Г.ЯКУТСКЕ / А. П. Васильев. — Текст: непосредственный // ИСТОРИЯ АЛСИБА-ИСТОРИЯ МОЕЙ СТРАНЫ. — КАЗАНЬ: БУК, 2023. — С. 68.
5. ЗАХАРОВ, Д. Т. ПРОЕКТ ПО СОХРАНЕНИЮ ИСТОРИЧЕСКОЙ ПАМЯТИ ТРАССЫ АЛСИБ В ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЕ (1942-1945) / Д. Т. ЗАХАРОВ. — Текст: непосредственный // ИСТОРИЯ АЛСИБА-ИСТОРИЯ МОЕЙ СТРАНЫ. — КАЗАНЬ: БУК, 2023. — С. 132-133.
6. Алсиб. 1-й сезон. — Текст: электронный // ВСЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РУССКОЕ ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ ОБЩЕСТВО: [сайт]. — URL: <https://rgo.ru/activity/expedition-list/alsib-1-y-sezon/> (дата обращения: 28.04.2026).
7. Дети не знают героев Великой Отечественной войны, заявили в Институте военной истории. — Текст: электронный // Информационное агентство "Накануне.RU»: [сайт]. — URL: <https://www.nakanune.ru/news/2025/04/03/22814425/><https://www.nakanune.ru/news/2025/04/03/22814425/> (дата обращения: 28.04.2026).

УДК 372.8

*Дергачева Н. В.*

*магистрант*

*Государственный университет просвещения*

*Россия, г. Москва*

## **ФОРМИРОВАНИЕ УУД ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СРЕДНЕЙ ШКОЛЕ**

*Аннотация:* Статья посвящена формированию универсальных учебных действий (УУД) у школьников посредством организации проектной деятельности. В статье рассматривается актуальность развития УУД в контексте современных образовательных стандартов и требований к выпускнику школы. Автором проанализированы компоненты УУД (личностные, регулятивные, познавательные, коммуникативные) и их связь с различными этапами проектной работы. Представлена таблица, иллюстрирующая соотнесение этапов проектной деятельности с формируемыми УУД. На примере проекта «Законотворческий процесс» показано, как конкретные виды проектной деятельности способствуют развитию тех или иных УУД. В заключении работы делается вывод об эффективности проектной деятельности как метода обучения, а также обозначаются сложности его применения в обучении учеников средней школы и пути их преодоления.

*Ключевые слова:* Универсальные учебные действия, УУД, проектная деятельность, формирование УУД, образовательные стандарты, метод проектов, педагогика, саморазвитие, сотрудничество, коммуникация, познавательная деятельность, регулятивные действия, личностные действия.

*Dergacheva N. V.*

*master's student*

*State University of Education*

*Russia, Moscow*

## **FORMATION OF UNIVERSAL UNITS IN THE ORGANIZATION OF PROJECT ACTIVITIES IN SECONDARY SCHOOLS**

***Annotation:** The article is devoted to the formation of universal educational actions (UED) in schoolchildren through the organization of project activities. The article discusses the relevance of the development of UED in the context of modern educational standards and requirements for school graduates. The author analyzes the components of UED (personal, regulatory, cognitive, and communicative) and their relationship to various stages of project work. A table is presented that illustrates the correlation between the stages of project activity and the UED that are being formed. Using the example of the «Legislative Process» project, the article shows how specific types of project activity contribute to the development of certain UED. The paper concludes with a discussion of the effectiveness of project-based learning as a teaching method, as well as the challenges and solutions associated with its implementation in secondary school education.*

***Keywords:** Universal learning actions, ULAs, project activity, ULA formation, educational standards, project method, pedagogy, self-development, cooperation, communication, cognitive activity, regulatory actions, personal actions.*

С постепенным введением в действие ФГОС III поколения для ученика общеобразовательной школы на первый план выходят задачи научиться быстрому принятию решений в условиях нестандартных ситуаций. Современный темп жизни предъявляет свои условия к образованию личности

необходимого для её успешной социализации в обществе. Выпускник школы наравне с полученными знаниями по общеобразовательным предметам должен ещё и обладать таким набором качеств как способность к непрерывному самообразованию и саморазвитию, профессиональной мобильности, способностью к быстрому анализу ситуации.

На современную школу возлагаются обязанности по формированию таких качеств у ученика с постепенным переходом от «школы обучения» к «школе наставничества». Это условие будет выполнимо только при наличии у школьников достаточно высокого уровня универсальных учебных действий (УУД).

Развитие личности ученика, формирование его гражданской позиции с ценностной системой отношения к обществу должны в дальнейшем способствовать её успешной адаптации как в социальной так профессиональной сферах.

По мере реализации учебного процесса происходит разделение учебных задач между начальной и основной школами: «учить ученика учиться» - принцип обучения начальной школы; «учить ученика сотрудничеству и общению»- принцип основной школы.

Весь спектр перечисленных задач и условий видится осуществимым в УУД с применением проектной деятельности.

Под методом проектов в педагогике понимается особого вида система обучения, в результате которой обучающиеся должны приобрести определенные знания ещё на стадии планирования, с процессом реализации проекта его практические задания усложняются.

Проектная деятельность способствует развитию ответственности ученика за самого себя. Поэтапная реализация стадий проекта включает в себя: определение темы, её содержание, форму презентации. На каждом из этапов его реализации будут решены определенные задачи. Последняя стадия

реализации проекта- его защита. Все перечисленные действия помимо обучения ученика способствуют ещё и развитию его творческой деятельности.

### **Универсальные Учебные Действия включают в себя:**

- Личностные универсальные действия, обеспечивающие ориентацию социальных ролей и межличностных отношений;

- Регулятивные универсальные действия способствующие организации учебной деятельности ученика;

-Познавательные универсальные действия, в составе которых логические и общеучебные действия, решение проблемы и её постановка;

-Коммуникативные универсальные действия, заключающиеся в обеспечении социальной компетентности с учетом позиций других людей; участие в коллективных обсуждениях проблем; умение как слушать собеседника, так и вступить с ним в диалог; осуществлять процессы интеграции в группы сверстников и взрослых осуществляя с ними взаимодействие и сотрудничество.

Соотнесение основных этапов проектной работы с формируемыми УУД представлены в Таблице 1.

Таблица 1.

«Этапы проектной работы с формируемыми УУД»

Этапы работы над проектом и формирование УУД			
<p><b>- Погружение в проект</b></p> <p><b>-Формулировка проблемы проекта</b></p> <p><b>- Постановка целей, задач</b></p>	<p><b>-Организация деятельности рабочих групп</b></p> <p><b>- Определение роли каждого в группе</b></p> <p><b>- Планирование совместной и индивидуальной деятельности</b></p> <p><b>- Определение форм презентации проекта</b></p>	<p><b>- Осуществление проектной деятельности;</b></p> <p><b>- Самостоятельная работа учащихся;</b></p> <p><b>-Оформление полученных результатов</b></p>	<p><b>Презентация результатов</b></p>
<p>Регулятивные действия:</p> <p>- целеполагание</p>	<p>Регулятивные действия:</p> <p>- Планирование, прогнозирование</p>	<p>Регулятивные действия:</p> <p>- Саморегуляция;</p> <p>- Оценка;</p> <p>- Контроль;</p> <p>- Коррекция</p>	<p>Познавательные действия:</p> <p>- Построение речевого высказывания</p>
<p>Познавательные действия:</p> <p>- выделение, формирование познавательной цели;</p> <p>- создание алгоритма деятельности при решении проблем творческого характера</p>	<p>Коммуникативные действия:</p> <p>- Постановка вопросов;</p> <p>-Планирование сотрудничества;</p> <p>-Функции участников;</p> <p>-Способы взаимодействия</p>	<p>Познавательные действия:</p> <p>Структурирование знаний;</p> <p>- Контроль и оценка процесса результатов деятельности моделирования</p> <p>Коммуникативные действия:</p> <p>- Умение выразить мысли</p>	<p>Коммуникативные действия:</p> <p>- Владение формами речи</p>

Различные виды проектов формируют различные УУД. Так, например, творческие проекты развивают метапредметную деятельность; информационные- познавательную деятельность; коллективные проекты активизируют коммуникативную деятельность; проекты культурно-исторической тематики- личностные, помогают формированию самоопределения школьников как граждан России.

Проследим формирование универсальных учебных действий на примере проведения проекта «Законотворческий процесс» в старших классах основной средней школы на уроке «Обществознание».

Данный проект относится к виду творческих проектов, а по количеству учеников, участвующих в нем к групповым. На первом этапе проекта, на стадии организационного планирования, учитель выступает как организатор, запуская механизм разработки законотворческих инициатив, направляя учеников в правильном поиске необходимой законодательной базы. Далее, после осуществления этапа планирования, основная деятельность в разработке проектов законов ложиться целиком на учеников. На этапе утверждения проекта роль учителя возвращается снова, занимая консультативную позицию и одну из ролей в так называемом «Совете Федерации».

Реализация проекта «Законотворческий процесс» способствует формированию следующих УУД:

**1) Организационный этап:**

а) личностные УУД – у учащихся формируется внутренняя позиция, мотивация учебной деятельности.

б) регулятивные УУД - способность принимать и сохранять учебную цель и задачу, контроль и оценка своих действий.

в) познавательные УУД - поиск информации, моделирования.

г) коммуникативные УУД - умение организовывать и осуществлять

инициативное сотрудничество, поиск и сбор информации, оценка и выражение своих мыслей.

### **2) Осуществление проектной деятельности:**

а) личностных УУД – мотивация учебной деятельности, ответственность, чувство

взаимопомощи.

б) регулятивные УУД - формирование всех типов учебной деятельности, организация своей работы, умение планировать деятельность и действовать по плану, взаимодействие со сверстниками.

в) познавательные УУД — сравнение данных, нахождение отличия.

г) коммуникативные УУД — умение договариваться, поиск общего решения, уметь аргументировать свое предложение, убеждать, уступать, понимать позицию других людей.

### **3) Презентация работы (этап утверждения или отклонения законотворческих проектов):**

а) личностные УУД - самоопределение, действия нравственно-этического характера.

б) регулятивные УУД - определение последовательности высказываний с учетом

конечного результата.

в) познавательные УУД - построение сообщений в устной форме.

г) коммуникативные УУД —использование речи для решения коммуникативных задач.

Вместе с тем, существует обобщенный вывод о том, что в основной общей и основной средней школе проектная деятельность, несомненно, является успешным методом обучения, но использование её в начальном звене бывает затруднительной. Проблема заключается в том, что возможна она будет только при определенной сформированности у младших школьников

готовности к её выполнению, иначе говоря, когда ученик сможет усваивать комплекс коммуникативных, когнитивных, операционных и оценочных компонентов. Например, чтобы ученики III, IV класса могли бы осуществлять проекты нужно сформировать следующие умения:

- планировать свою деятельность и реализовывать ее в соответствии с выработанным планом;

- анализировать имеющиеся возможности, ресурсы для предстоящей работы;

- совместно (в группах) решать учебные задачи;

- оценивать полученный результат на соответствие поставленной цели по выделенным критериям, свои достижения и трудности;

- представлять ход проделанной работы и ее итог.

Главным итогом завершения любого проекта является его результат - макет, альбом, брошюра, концерт, исследовательская работа и т. п. У учеников должно остаться чувство удовольствия от проделанной работы, от общения, взаимодействий со сверстниками, родителями. Обсуждение возникающих проблем, умения находить решения и выход из сложных ситуаций постепенно развивает такие качества как терпимость, понимание друг друга. Также, реализация метода проектов ведёт к изменению позиции учителя, превращая его в организатора, консультанта познавательной деятельности учеников. Исследовательская деятельность возвращает детей к работе с книгами, газетами, журналами, а это в наше время весьма и весьма актуально. Использование на уроках традиционных методов в сочетании с проектной деятельностью позволяет активно формировать УУД учащихся.

### **Использованные источники:**

1. Приказ Министерства просвещения РФ от 31 мая 2021 г. № 287 “Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта

основного общего образования” // Гарант.Ру URL: (дата обращения: 28.04.2026).

2. Абих Т. И. «Методические указания «Формирование учебных действий» // Педагогическое сообщество УРОК.РФУРОК URL: <https://xn--j1ahfl.xn--p1ai/library/formirovanie-universalnih-uchebnih-dejstvij-160208.html> (дата обращения: 28.04.2026).

3. Дунаева О. В. «Трудности использования проектной работы в обучении». // Электронный журнал "РОНО" URL: [https://www.sites.google.com/a/shko.la/ejrono\\_1/vypuski-zurnala/vypusk-23-maj-2014/innovacii-poiski-i-issledovania/sovremennye-obrazovatelnye-tehnologii-v-professionalnoj-deatelnosti-materialy-konferencii-sozvezdie-molodyh/trudnosti-ispolzovania-proektnoj-raboty-v-obucenii](https://www.sites.google.com/a/shko.la/ejrono_1/vypuski-zurnala/vypusk-23-maj-2014/innovacii-poiski-i-issledovania/sovremennye-obrazovatelnye-tehnologii-v-professionalnoj-deatelnosti-materialy-konferencii-sozvezdie-molodyh/trudnosti-ispolzovania-proektnoj-raboty-v-obucenii) (дата обращения: 28.04.2026).

4. Колесникова И.А., Горчакова-Сибирская М.П. Педагогическое проектирование: Учеб. пос. для высш. учеб. заведений. М., 2007.

УДК 28.10

*Линючев В. Ф.*  
*начальник управления*  
*АО «СТНГ»*  
*Россия, г. Москва*

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ:  
ФАКТОРЫ, ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ**

*Аннотация:* В статье проводится обзор направлений повышения производительности труда в банковской сфере на примере банков России за последние 10 лет.

*Ключевые слова:* производительность труда, банковская отрасль, цифровая трансформация, искусственный интеллект, операционная эффективность, бережливое производство (Lean), регулирование ЦБ РФ, резервы роста, банковский персонал, дистанционное банковское обслуживание.

*Linyuchev V. F.*  
*head of department*  
*JSC "STNG"*  
*Russia, Moscow*

**LABOR PRODUCTIVITY IN THE BANKING INDUSTRY:  
FACTORS, ASSESSMENT, AND OPPORTUNITIES FOR  
IMPROVEMENT**

*Abstract:* This article provides an overview of areas for improving labor productivity in the banking sector, using Russian banks as an example over the past

10 years.

*Keywords: labor productivity, banking industry, digital transformation, artificial intelligence, operational efficiency, lean manufacturing, Central Bank of the Russian Federation regulation, growth potential, bank personnel, remote banking services.*

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Способность хозяйствующего субъекта наращивать выпуск продукции или услуг в расчёте на одного занятого составляет фундамент его конкурентоспособности и долговременной устойчивости. Для банковского сектора, где расходы на содержание персонала поглощают весомую часть операционных издержек, приращение трудовой отдачи становится прямым двигателем рентабельности, технологической модернизации и клиентского сервиса. В начале 2010-х годов консалтинговые исследования фиксировали пятикратное отставание российских кредитных организаций по этому показателю от банков США и десятикратное — от шведских коллег<sup>7</sup>, что сделало поиск внутренних резервов чрезвычайно насущным.

Однако стандартный взгляд на производительность, опирающийся на неоклассические модели равновесия, обходит вниманием глубинные структурные сдвиги в мировом хозяйстве. Согласно выводам М.Л. Хазина, современная экономика переживает «кризис падения эффективности капитала» (ПЭК-кризис), при котором возможности дальнейшего дробления труда и экспансии рынков исчерпаны, а отдача на вложенные средства хронически снижается<sup>8</sup>. В такой ситуации банки, обеспечивающие

---

<sup>7</sup> Кадровый ИТ-потенциал банковской отрасли: итоги 2023 года // Банки и финансы. 2024. 29 января. URL: <https://banks-finance.ru/>

<sup>8</sup> Хазин М.Л. Воспоминания о будущем: Идеи современной экономики. 2-е изд. М.: Рипол Классик; СПб.: Пальмира, 2019. 463 с.

финансирование хозяйственного развития, испытывают двойной пресс: качество заёмщиков падает, а акционеры и регулятор продолжают требовать высокой прибыли. Именно ПЭК-кризис, а не рядовые циклические спады, превращает кардинальный подъём производительности труда в условие выживания.

После глобального финансового шока 2008–2009 годов, пандемийной турбулентности и внешних ограничений 2022 года вопрос эффективного использования кадров стал ещё острее: банкам приходится поддерживать маржу в обстановке жёсткой денежно-кредитной политики, нарастающей доли просроченной задолженности и стремительной цифровизации. По итогам 2024 года сектор получил рекордную чистую прибыль — примерно 3,8–4 трлн рублей, а рентабельность капитала достигла 24,4%<sup>9</sup>, однако уже в 2025 году ожидалось снижение доходов до 3–3,5 трлн рублей<sup>10</sup>. В этих обстоятельствах выявление и задействование резервов повышения трудовой отдачи выдвигается на первый план.

### **Степень научной разработанности проблемы**

Общие подходы к измерению и управлению производительностью труда заложены в работах М. Мескона, Э.Н. Кузьбожева, И.М. Алиева и других исследователей, предложивших систему внутренних и регуляторных резервов<sup>11</sup>. Однако большинство публикаций остаётся в рамках неоклассической парадигмы и не принимает во внимание структурные кризисные процессы, описанные в неоконимике М.Л. Хазина<sup>12</sup>. Кроме того,

---

<sup>9</sup> Итоги работы Банка России 2024: кратко о главном // Официальный сайт Банка России. 2025. 28 марта. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)

<sup>10</sup> Приказ Росстата от 28.04.2018 № 274 (ред. от 26.08.2025) «Об утверждении Методики расчёта показателя „Индекс производительности труда“» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_299001/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_299001/)

<sup>11</sup> Линючев В.Ф. Актуальные вопросы повышения производительности труда в банковской сфере России // Экономика и современный менеджмент. Новосибирск: СибАК, 2011. № 1.

<sup>12</sup> Хазин М.Л. Краткое изложение теории Неоконимики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1060229>

взрывная цифровая трансформация 2020–2024 годов диктует необходимость обновлённого анализа факторов и резервов роста.

**Цель исследования** — сформировать комплекс научно-практических предложений по повышению производительности труда в российских банках, опираясь на оценку её текущей динамики и факторов с учётом положений неэкономики и теории ПЭК-кризиса.

### **Задачи исследования:**

1. Уточнить содержание категории «производительность труда» в банковской сфере в контексте структурного кризиса.

2. Проанализировать состояние и динамику производительности труда в российских банках за 2015–2024 годы.

3. Выявить главные причины сохранения отставания от зарубежных аналогов.

4. Систематизировать организационные, технологические, кадровые и институциональные резервы роста.

5. Разработать практические рекомендации по внедрению резервов.

**Объект исследования** — деятельность коммерческих банков Российской Федерации.

**Предмет исследования** — организационно-экономические отношения, связанные с формированием и повышением производительности труда банковского персонала.

### **МЕТОДЫ**

Теоретическая и методологическая база включает труды российских и зарубежных учёных в сфере экономики труда и банковского менеджмента<sup>13</sup>,

---

Хазин М.Л. Предмет экономической науки и эволюция экономики [Электронный ресурс] // Мировой кризис. 2014. 26 авг. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1622262>

<sup>13</sup> Кузьбожев Э.Н., Рябцева И.Ф. Прогресс и производительность труда. М.: ИНФРА-М, 2010. 174 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.

Экономика труда / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. М.: Юрайт, 2011. 671 с.

материалы Банка России<sup>14</sup>, Росстата<sup>15</sup>, обзоры McKinsey<sup>16</sup>, а также теорию неэкономики и концепцию ПЭК-кризиса М.Л. Хазина<sup>17</sup>.

В традиционном понимании производительность труда отражает количество продукта, создаваемого работником за единицу времени. Зарубежные школы менеджмента часто отождествляют её с общей ресурсной эффективностью<sup>18</sup>, тогда как российские авторы делают акцент на сугубо трудовой отдаче<sup>19</sup>. Неоклассическая трактовка производительности как функции равновесного рынка сталкивается с ограничениями в условиях структурного кризиса. Неэкономика, развиваемая М.Л. Хазиним, рассматривает хозяйственное развитие как непрерывное углубление разделения труда, а кризис — как остановку данного процесса в масштабах всей системы<sup>20</sup>. Отсюда следует, что простое сопоставление объёма услуг и

---

<sup>14</sup> Итоги работы Банка России 2024: коротко о главном // Официальный сайт Банка России. 2025. 28 марта. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

Обзор развития банковского сектора Российской Федерации (ежемесячный аналитический отчёт) / Банк России. М., 2015–2025. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/bank\\_sector/](https://www.cbr.ru/analytics/bank_sector/)

Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)

Банк России сохраняет прогноз прибыли банковского сектора с учётом результата первого полугодия / Банк России. 2025. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

Обзор финансовой стабильности / Банк России. 2024–2025. URL: <https://www.cbr.ru/analytics/finstab/>

Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

Приказ Росстата от 28.04.2018 № 274 (ред. от 26.08.2025) «Об утверждении Методики расчёта показателя „Индекс производительности труда“» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_299001/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_299001/)

Россия в цифрах: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020–2025.

<sup>15</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России: стат. сб. / Росстат. М., 2020–2024.

Эффективная Россия: производительность как фундамент роста / Глобальный институт McKinsey (MGI). 2009. URL: <https://www.mckinsey.com/ru>

Анализ существующих методов оценки производительности труда в банках // Молодой учёный. 2020. № 7 (297). С. 150–155. URL: <https://moluch.ru/archive/297/>

Динамика производительности труда в России: общие тенденции и отраслевые различия // Управление и учёт. 2025. 21 июля. URL: <https://uprav-uchet.ru/>

<sup>16</sup> Кадровый ИТ-потенциал банковской отрасли: итоги 2023 года // Банки и финансы. 2024. 29 января. URL: <https://banks-finance.ru/>

<sup>17</sup> Хазин М.Л. Воспоминания о будущем: Идеи современной экономики. 2-е изд. М.: Рипол Классик; СПб.: Пальмира, 2019. 463 с.

Хазин М.Л. Краткое изложение теории Неэкономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1060229>

Хазин М.Л. Предмет экономической науки и эволюция экономики [Электронный ресурс] // Мировой кризис. 2014. 26 авг. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1622262>

<sup>18</sup> Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.

<sup>19</sup> Экономика труда / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. М.: Юрайт, 2011. 671 с.

<sup>20</sup> Хазин М.Л. Краткое изложение теории Неэкономики [Электронный ресурс]. Режим доступа:

численности персонала не отражает качественных перемен: если разделение труда замирает, спрос на сложные банковские продукты перестаёт расти, и увеличение выработки может означать не рост эффективности, а передел стагнирующего спроса между игроками.

**Банковский продукт** — услуга, обладающая нематериальной природой, неотделимостью производства от потребления и высокой долей умственного труда. Это затрудняет натуральную оценку выработки, поэтому в отрасли доминируют стоимостные метрики: чистая прибыль, комиссионные доходы или добавленная стоимость на одного сотрудника, а также обратная величина — отношение операционных расходов к доходам (Cost/Income Ratio)<sup>21</sup>. В условиях ПЭК-кризиса, когда изрядная доля прибыли может возникать благодаря эмиссионной накачке и перераспределительным механизмам<sup>22</sup>, сугубо финансовые измерители способны исказить реальную картину. Поэтому их целесообразно дополнить метриками операционной эффективности, очищенными от конъюнктурных сверхдоходов.

Факторы, определяющие уровень производительности труда в кредитной организации, подразделяются на внешние и внутренние. К первым относят макроэкономический климат, денежно-кредитную политику, регулирование со стороны ЦБ РФ, интенсивность конкуренции, технологический прогресс и поведенческие стереотипы клиентов<sup>23</sup>. Неоэкономика предлагает включить сюда также фазу развития глобальной системы разделения труда: на стадии ПЭК-кризиса даже технологически продвинутые банки сталкиваются с сужением качественного спроса на

---

<http://worldcrisis.ru/crisis/1060229>

Хазин М.Л. Предмет экономической науки и эволюция экономики [Электронный ресурс] // Мировой кризис. 2014. 26 авг. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1622262>

<sup>21</sup> Линючев В.Ф. Актуальные вопросы повышения производительности труда в банковской сфере России // Экономика и современный менеджмент. Новосибирск: СибАК, 2011. № 1.

<sup>22</sup> Хазин М.Л. Воспоминания о будущем: Идеи современной экономики. 2-е изд. М.: Рипол Классик; СПб.: Пальмира, 2019. 463 с.

<sup>23</sup> Линючев В.Ф. Актуальные вопросы повышения производительности труда в банковской сфере России // Экономика и современный менеджмент. Новосибирск: СибАК, 2011. № 1.

кредиты и инвестиционные продукты, что ставит принципиальный потолок для роста трудовой отдачи<sup>24</sup>. Внутренние факторы охватывают дизайн бизнес-процессов, уровень автоматизации, квалификацию и мотивацию персонала, корпоративную культуру, а также структуру доходных источников.

### РЕЗУЛЬТАТЫ

По итогам 2024 года сектор заработал рекордную чистую прибыль (около 3,8–4 трлн руб.) и показал рентабельность капитала 24,4%<sup>25</sup>. Рентабельность активов сохранилась на отметке 2,2%, что лишь незначительно превышает докризисные уровни 2019–2021 годов (2,1%)<sup>26</sup>. Совокупные активы достигли 2,3 трлн долларов, увеличиваясь в среднем на 12,6% ежегодно в 2019–2024 годах, причём кредитный портфель сформировал 71,7% активов<sup>27</sup>.

Однако высокая прибыль не сопровождалась адекватным приростом трудовой отдачи. Более того, по мысли М.Л. Хазина, значительная часть этой прибыли может объясняться не реальным повышением эффективности, а эмиссионным подстёгиванием спроса и кредитной экспансией, перераспределяющей доходы в пользу финансового сектора в обстановке ПЭК-кризиса<sup>28</sup>. Под таким углом рост зарплат и расширение штата ИТ-специалистов выглядят не только инвестициями, но и формой распределения эмиссионной ренты.

Численность персонала в крупнейших банках по итогам 2024 года

---

<sup>24</sup> Хазин М.Л. «Золотой век» мировой экономики окончился [Электронный ресурс] // Неокон. 2009. 9 марта.

<sup>25</sup> Итоги работы Банка России 2024: коротко о главном // Официальный сайт Банка России. 2025. 28 марта. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)

<sup>26</sup> Банк России сохраняет прогноз прибыли банковского сектора с учётом результата первого полугодия / Банк России. 2025. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

<sup>27</sup> Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

<sup>28</sup> Хазин М.Л. Воспоминания о будущем: Идеи современной экономики. 2-е изд. М.: Рипол Классик; СПб.: Пальмира, 2019. 463 с.

Хазин М.Л. «Золотой век» мировой экономики окончился [Электронный ресурс] // Неокон. 2009. 9 марта.

выросла на 5,5%<sup>29</sup>. Однако динамика была неравномерной: Сбербанк прибавил лишь 3,9%, Газпромбанк и Т-Банк — 8–10%, тогда как банки с зарубежным участием продолжали сокращение штата (Райффайзенбанк — на 11%, Юникредит-банк — на 18%)<sup>30</sup>. Подобная картина свидетельствует о том, что внушительная часть доходов вызвана скорее благоприятной рыночной конъюнктурой и высокой кредитной маржой, нежели качественным повышением операционной результативности.

Зафиксированный McKinsey разрыв по производительности труда в 5–10 раз<sup>31</sup> постепенно сокращается, но остаётся ощутимым. В 2010 году лишь 6% российских клиентов пользовались интернет-банкингом (против 67% в Канаде и 54% в Швеции), а 67% платежей проходили в офисах<sup>32</sup>. К 2023 году количество дистанционных платежей физических лиц выросло на 14,9% по числу и на 20,8% по объёму<sup>33</sup>, а 40% операций с населением перешли на безбумажный документооборот<sup>34</sup>. Благодаря форсированной цифровизации российская банковская система сегодня входит в число самых технологичных в мире, однако выработка на одного занятого всё ещё уступает западным ориентирам.

Между тем глобальный фон кардинально меняется. Как прогнозирует М.Л. Хазин, ПЭК-кризис ведёт к распаду мировой экономики на соперничающие валютные зоны<sup>35</sup>. При таком сценарии российским банкам,

---

<sup>29</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России: стат. сб. / Росстат. М., 2020–2024.

<sup>30</sup> Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

Цифровая трансформация банковского сектора России 2024 / Ассоциация ФинТех. М., 2025. URL: <https://www.fintechru.org/>

<sup>31</sup> Кадровый ИТ-потенциал банковской отрасли: итоги 2023 года // Банки и финансы. 2024. 29 января. URL: <https://banks-finance.ru/>

<sup>32</sup> Хренников И. Трудовые резервы // Ведомости. 2009. № 15. 27 апр.

Кадровый ИТ-потенциал банковской отрасли: итоги 2023 года // Банки и финансы. 2024. 29 января. URL: <https://banks-finance.ru/>

<sup>33</sup> Банк России сохраняет прогноз прибыли банковского сектора с учётом результата первого полугодия / Банк России. 2025. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

<sup>34</sup> Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

<sup>35</sup> Хазин М.Л. Воспоминания о будущем: Идеи современной экономики. 2-е изд. М.: Рипол Классик; СПб.: Пальмира, 2019. 463 с.

Хазин М.Л. Предмет экономической науки и эволюция экономики [Электронный ресурс] // Мировой кризис.

вероятно, придётся соперничать не с глобальными гигантами, а с региональными лидерами, что сдвигает контрольные значения производительности труда в сторону обеспечения конкурентоспособности внутри возникающей региональной зоны.

Проведённый анализ выявил следующие ключевые причины низкой производительности:

1. Избыточная численность персонала. С 2012 по 2019 год занятость в секторе уменьшилась примерно с 1 млн до 650 тыс. человек<sup>36</sup>. Сокращения 2014–2015 годов и волна 2020 года лишь отчасти сняли проблему: к 2024 году у ведущих игроков штат опять увеличился, одновременно средние зарплаты поднялись на 12–16%<sup>37</sup>, опережая инфляцию и сужая возможности манёвра по издержкам.

2. Фрагментированная ИТ-инфраструктура. К концу 2023 года кредитные организации заместили 90% критически значимого программного обеспечения российскими разработками<sup>38</sup>, тем не менее разрозненность систем и многократный ввод одних и тех же данных сохраняются. Доля ИТ-специалистов в штате крупнейших банков достигла 35% (против 12% в 2010 году), а их численность за 2023 год увеличилась на 6,6%<sup>39</sup>, что говорит о массивных вложениях в цифру, но и раздувает долю непроизводительного персонала.

3. Потребительские привычки и устойчивость отделенческой сети. Хотя доля безналичных расчётов быстро прогрессирует, тренд на «фиджитал» — гармоничное сочетание цифровых интерфейсов и личного общения —

---

2014. 26 авг. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1622262>

<sup>36</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России: стат. сб. / Росстат. М., 2020–2024.

<sup>37</sup> Рабочая сила, занятость и безработица в России: стат. сб. / Росстат. М., 2020–2024.

Цифровая трансформация банковского сектора России 2024 / Ассоциация ФинТех. М., 2025. URL: <https://www.fintechru.org/>

<sup>38</sup> Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications>

<sup>39</sup> Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications>

удерживает спрос на физические офисы. К 2023 году количество дополнительных офисов вновь поднялось до 24 235<sup>40</sup>, что означает, что трудоёмкость обслуживания клиентов сокращается медленнее прогнозов.

4. Избыточное регулирование. После регулятивных послаблений 2022 года ЦБ РФ вернулся к плановой нормализации и ужесточению макропруденциальных мер<sup>41</sup>. Сохраняются требования к бумажному документообороту, регламенты, предписывающие двойное участие сотрудников в простейших операциях, а также высокая отчётная нагрузка (до 20 форм разной срочности). По имеющимся оценкам, вследствие подобных норм длительность базовых транзакций в 2–5 раз превосходит показатели американских банков<sup>42</sup>.

Современные тенденции 2020–2024 годов также вносят коррективы:

Структурная перестройка занятости: банки стали ведущими работодателями для ИТ-кадров. Средняя зарплата в финансовом ИТ-сегменте к 2024 году выросла до 350 тыс. рублей<sup>43</sup>, что перераспределяет кадровые бюджеты.

Цифровизация услуг: показатель цифровизации финансовых сервисов для физических лиц увеличился на 19,9 п.п., для юридических — на 15,9 п.п.<sup>44</sup>.

Импортозамещение: вынужденный уход зарубежных вендоров в 2022 году подстегнул переход на отечественное ПО. К концу 2023 года 90% критических систем было замещено<sup>45</sup>, однако оставшиеся 10% нуждаются в дополнительных инвестициях.

---

<sup>40</sup> Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

Рабочая сила, занятость и безработица в России: стат. сб. / Росстат. М., 2020–2024.

<sup>41</sup> Россия в цифрах: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020–2025.

<sup>42</sup> Линючев В.Ф. Актуальные вопросы повышения производительности труда в банковской сфере России // Экономика и современный менеджмент. Новосибирск: СибАК, 2011. № 1.

<sup>43</sup> Цифровая трансформация банковского сектора России 2024 / Ассоциация ФинТех. М., 2025. URL: <https://www.fintechru.org/>

<sup>44</sup> Банк России сохраняет прогноз прибыли банковского сектора с учётом результата первого полугодия / Банк России. 2025. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

<sup>45</sup> Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

Регуляторная нормализация: Банк России последовательно ужесточает макропруденциальные лимиты и надбавки к достаточности капитала<sup>46</sup>, заставляя банки искать внутренние резервы эффективности.

### ОБСУЖДЕНИЕ

Проведённое исследование демонстрирует, что российский банковский сектор обладает крупными, но пока не полностью мобилизованными резервами повышения производительности труда. Обращение к аналитическому аппарату неэкономики М.Л. Хазина позволило установить, что высокая номинальная рентабельность сектора во многом порождена эмиссионным стимулированием, типичным для стадии ПЭК-кризиса, а не подлинным ростом эффективности. Следовательно, в случае нормализации денежно-кредитных условий и сжатия эмиссионной подпитки перед банками со всей серьёзностью встанет проблема операционной результативности.

В связи с этим предлагается комплексная программа повышения производительности, включающая следующие резервы и направления, подкреплённые опытом российских банков.

**1. Организационные резервы.** Миграция клиентского потока в дистанционные каналы является наиболее быстрым источником экономии. Цифровые платформы уже доказали эффективность: у Т-Банка, изначально работающего без отделений, чистая прибыль на одного сотрудника в 2024 году превысила 8 млн руб., что почти вдвое выше среднего показателя по сектору<sup>47</sup>. Сбербанк за 2022–2024 гг. сократил количество офисов примерно на 1,5 тыс. точек, одновременно доведя долю ежемесячных активных пользователей «СберБанк Онлайн» до 85% розничных клиентов; в результате операционные расходы на обслуживание типовых операций снизились

---

<sup>46</sup> Россия в цифрах: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020–2025.

<sup>47</sup> Годовой отчёт Т-Банка за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://tbank.ru/investor-relations/results-and-reports/>

Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)

примерно на 20%<sup>48</sup>. Параллельно ВТБ реализовал централизацию бэк-офисных процессов, создав единый центр обслуживания в Нижнем Новгороде, который обрабатывает около 80% всех рутинных платежей и сократил среднее время обработки транзакции в 2 раза<sup>49</sup>. Взыскание просроченной задолженности также поддаётся централизации: опыт ПСБ, внедрившего автоматизированную систему раннего взыскания на базе скоринга, позволил снизить долю просрочки в розничном портфеле на 5 процентных пунктов и разгрузить фронт-офис, перенаправив сотрудников на продажи сложных продуктов. В русле неэкономии подобное углубление разделения труда внутри банка, сопровождающееся автоматизацией рутины, выступает локальным ответом на остановку глобального разделения труда: банк начинает выстраивать внутреннюю «экосистему» эффективности.

**2. Технологические резервы.** Искусственный интеллект становится не просто инструментом, а ядром операционной модели. В Сбербанке доля процессов с использованием ИИ поднялась с 75% в 2023 году до 85% в 2024 году, а вклад ИИ в прибыль оценён в 400–450 млрд рублей<sup>50</sup>. ВТБ с конца 2023 года обрабатывает все обращения клиентов через чат-бота и голосовых помощников, что позволило сократить штат контакт-центров на 20–30% без ухудшения качества сервиса<sup>51</sup>. Т-Банк демонстрирует полностью автоматизированный андеррайтинг: свыше 95% кредитных решений принимаются без участия человека, а время выдачи кредита сокращено до нескольких минут<sup>52</sup>. Роботизация (RPA) бэк-офиса в Альфа-Банке позволила

---

<sup>48</sup> ВТБ внедрил программу «Цифровой сотрудник»: результаты 2024 года // Пресс-служба ВТБ. 2025. URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/>

<sup>49</sup> Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications>

<sup>50</sup> Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)

ВТБ внедрил программу «Цифровой сотрудник»: результаты 2024 года // Пресс-служба ВТБ. 2025. URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/>

<sup>51</sup> Банк России сохраняет прогноз прибыли банковского сектора с учётом результата первого полугодия / Банк России. 2025. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>

<sup>52</sup> Годовой отчёт Т-Банка за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://tbank.ru/investor-relations/results-and->

высвободить порядка 40% ручного труда при обработке документов и ускорить рассмотрение заявок на кредитные каникулы в 3 раза<sup>53</sup>. В масштабах всего сектора, по оценкам ЦБ, доля онлайн-продаж розничных кредитов в 2024 году превысила 60%, что привело к снижению затрат на сопровождение операций примерно на 25%<sup>54</sup>. С позиции неэкономики построение собственных технологических платформ, включая импортозамещение АБС, превращается в условие выживания в распадающемся глобальном мире, где доступ к зарубежным технологиям будет всё более ограничен<sup>55</sup>. Так, Газпромбанк и Россельхозбанк завершили миграцию на отечественные автоматизированные банковские системы, что на начальном этапе увеличило операционные затраты, но в среднесрочной перспективе снижает зависимость от вендоров и киберриски.

**3. Кадровые и социально-психологические резервы.** Внедрение принципов бережливого производства (Lean) даёт ощутимый эффект без крупных капитальных вложений. Производственная система Сбербанка (ПСС), основанная на принципах непрерывного улучшения, позволила в 2020–2024 гг. сократить среднее время обслуживания в отделениях на 35%, а время рассмотрения заявок на кредиты для бизнеса – на 50%<sup>56</sup>. ВТБ реализовал программу «Цифровой сотрудник», в рамках которой свыше 12 тыс. операционистов прошли переподготовку и переведены на роли цифровых консультантов; в результате кросс-продажи в переформатированных точках выросли на 20%<sup>57</sup>. Росбанк привязал систему

---

reports/

<sup>53</sup> Цифровая трансформация банковского сектора России 2024 / Ассоциация ФинТех. М., 2025. URL: <https://www.fintechru.org/>

<sup>54</sup> Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

<sup>55</sup> Хазин М.Л. Воспоминания о будущем: Идеи современной экономики. 2-е изд. М.: Рипол Классик; СПб.: Пальмира, 2019. 463 с.

Хазин М.Л. Предмет экономической науки и эволюция экономики [Электронный ресурс] // Мировой кризис. 2014. 26 авг. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1622262>

<sup>56</sup> ВТБ внедрил программу «Цифровой сотрудник»: результаты 2024 года // Пресс-служба ВТБ. 2025. URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/>

<sup>57</sup> ВТБ внедрил программу «Цифровой сотрудник»: результаты 2024 года // Пресс-служба ВТБ. 2025. URL:

материального стимулирования напрямую к показателю чистой прибыли на сотрудника, что за два года повысило производительность труда на 15%<sup>58</sup>. По экспертным оценкам, банки, системно внедряющие элементы Lean и Agile, фиксируют ежегодный прирост трудовой отдачи на 10–18%<sup>59</sup>. Такие практики не только повышают операционную эффективность, но и формируют внутренний кадровый резерв, столь необходимый в условиях ПЭК-кризиса, когда способность быстро адаптироваться к сжатию спроса становится критическим преимуществом.

**4. Институциональные резервы,** связанные с деятельностью Банка России. Регулятор остаётся одним из главных двигателей изменений. Внедрение Единой биометрической системы (ЕБС) позволило ВТБ и Почта Банку первыми начать удалённое открытие счетов; по их данным, издержки на идентификацию клиента снизились примерно на 30%<sup>60</sup>. Система быстрых платежей (СБП), активно развиваемая ЦБ, уменьшила себестоимость переводов для банков и способствовала перетоку платежей из дорогих кассовых хабов в цифровые каналы: в 2024 году через СБП проведено операций на сумму, эквивалентную экономии десятков миллионов человеко-часов операционного персонала<sup>61</sup>. В части отчётной нагрузки Банк России в 2023–2024 гг. отменил или существенно упростил 15 форм регулярной отчётности, что, по экспертным оценкам, сэкономило сектору около 20 тыс. рабочих дней в год<sup>62</sup>. Кроме того, пилотный проект по цифровому рублю обещает дальнейшую автоматизацию расчётов и сокращение операционных издержек. Приспособление регуляторной среды к новым реалиям, включая

---

<https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/>

<sup>58</sup> Цифровая трансформация банковского сектора России 2024 / Ассоциация ФинТех. М., 2025. URL: <https://www.fintechru.org/>

<sup>59</sup> Кашепов А.В. Рынок труда и занятость в России в 2020–2024 гг. // Социально-трудовые исследования. 2024. Т. 57, № 4. С. 43–52.

<sup>60</sup> Россия в цифрах: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020–2025.

<sup>61</sup> Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.

<sup>62</sup> Россия в цифрах: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020–2025.

демонтаж устаревших норм, отвлекающих персонал от основной деятельности, способно стать весомым резервом роста без дополнительных затрат банков.

Синергия усилий банковского сообщества и регулятора может дать кумулятивный эффект и заметно сократить разрыв в производительности с передовыми финансовыми системами. Реализация предложенной программы позволит не только сократить операционные издержки и высвободить ресурсы для стратегического развития, но и повысить устойчивость перед лицом прогнозируемого сжатия маржи и фрагментации глобального хозяйства на валютные блоки. Дальнейшие исследования могут быть нацелены на углублённый анализ воздействия генеративного искусственного интеллекта на структуру занятости в банках, а также на количественную оценку эффективности конкретных регулятивных преобразований в условиях структурного кризиса.

### **Использованные источники:**

1. Баер Т., Карджян Р., Романовски П. Хорошие приемы для плохих долгов // *The McKinsey Quarterly*. 2007. Ноябрь.
2. Ивантер А. Забудьте о легких прибылях // *Эксперт*. 2010. № 49 (733). С. 70–81.
3. Кузьбожев Э.Н., Рябцева И.Ф. Прогресс и производительность труда. М.: ИНФРА-М, 2010. 174 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. 704 с.
5. Аскер-заде Н. Деньги — очень плохой ориентир // *Ведомости*. 2010. № 228 (2746). 2 дек.
6. Романовски П. Требовательный рост // *Вестник McKinsey*. 2008. № 18.
7. Сулакшин С.С., Багдасарян В.Э., Колесник И.Ю. Государственное управление в России и труд. М.: Научный эксперт, 2010. 248 с.

8. Тальская М. Банкам пора удвоить эффективность // Эксперт. 2010. № 18. С. 49–51.
9. Хренников И. Трудовые резервы // Ведомости. 2009. № 15. 27 апр.
10. Экономика труда / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. М.: Юрайт, 2011. 671 с.
11. Линючев В.Ф. Актуальные вопросы повышения производительности труда в банковской сфере России // Экономика и современный менеджмент. Новосибирск: СибАК, 2011. № 1.
12. Хазин М.Л. Воспоминания о будущем: Идеи современной экономики. 2-е изд. М.: Рипол Классик; СПб.: Пальмира, 2019. 463 с.
13. Хазин М.Л. Краткое изложение теории Неоэкономики [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1060229>
14. Хазин М.Л. Предмет экономической науки и эволюция экономики // Финансовый бизнес. 2014. № 5. С. 77–80.
15. Хазин М.Л. «Золотой век» мировой экономики окончился [Электронный ресурс] // Неокон. 2009. 9 марта.
16. Хазин М.Л. Предмет экономической науки и эволюция экономики [Электронный ресурс] // Мировой кризис. 2014. 26 авг. Режим доступа: <http://worldcrisis.ru/crisis/1622262>
17. Годовой отчёт Банка России за 2024 год / Центральный банк Российской Федерации. М., 2025. URL: [https://www.cbr.ru/about\\_br/publ/god/](https://www.cbr.ru/about_br/publ/god/)
18. Итоги работы Банка России 2024: кратко о главном // Официальный сайт Банка России. 2025. 28 марта. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>
19. Обзор развития банковского сектора Российской Федерации (ежемесячный аналитический отчёт) / Банк России. М., 2015–2025. URL: [https://www.cbr.ru/analytics/bank\\_sector/](https://www.cbr.ru/analytics/bank_sector/)

20. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации // Официальный сайт Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)
21. Банк России сохраняет прогноз прибыли банковского сектора с учётом результата первого полугодия / Банк России. 2025. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/>
22. Обзор финансовой стабильности / Банк России. 2024–2025. URL: <https://www.cbr.ru/analytics/finstab/>
23. Труд и занятость в России: стат. сб. / Росстат. М., 2019, 2021, 2023, 2025.
24. Приказ Росстата от 28.04.2018 № 274 (ред. от 26.08.2025) «Об утверждении Методики расчёта показателя „Индекс производительности труда“» // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_299001/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_299001/)
25. Россия в цифрах: крат. стат. сб. / Росстат. М., 2020–2025.
26. Рабочая сила, занятость и безработица в России: стат. сб. / Росстат. М., 2020–2024.
27. Эффективная Россия: производительность как фундамент роста / Глобальный институт McKinsey (MGI). 2009. URL: <https://www.mckinsey.com/ru>
28. Анализ существующих методов оценки производительности труда в банках // Молодой учёный. 2020. № 7 (297). С. 150–155. URL: <https://moluch.ru/archive/297/>
29. Динамика производительности труда в России: общие тенденции и отраслевые различия // Управление и учёт. 2025. 21 июля. URL: <https://uprav-uchet.ru/>
30. Кадровый ИТ-потенциал банковской отрасли: итоги 2023 года // Банки и финансы. 2024. 29 января. URL: <https://banks-finance.ru/>

31. Кашепов А.В. Рынок труда и занятость в России в 2020–2024 гг. // Социально-трудовые исследования. 2024. Т. 57, № 4. С. 43–52.
32. Черновол К. Производительность труда в секторе малого и среднего предпринимательства России сохранилась на уровне предыдущего года // Институт экономической политики имени Е.Т. Гайдара. 2026. 4 февраля. URL: <https://www.iер.ru/>
33. Годовой отчёт Т-Банка за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://tbank.ru/investor-relations/results-and-reports/>
34. Годовой отчёт ПАО Сбербанк за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications>
35. Цифровая трансформация банковского сектора России 2024 / Ассоциация ФинТех. М., 2025. URL: <https://www.fintechru.org/>
36. ВТБ внедрил программу «Цифровой сотрудник»: результаты 2024 года // Пресс-служба ВТБ. 2025. URL: <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/>

УДК 316.74:37.014

*Махулова З. А., к.полит.н., доцент*

*Дагестанский государственный университет народного хозяйства*

*Россия, г.Махачкала*

**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР  
ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ: МЕЖДУ  
ИННОВАЦИЯМИ И ТРАДИЦИЯМИ**

*Аннотация:* В статье анализируется роль интеллектуального капитала в трансформации современных образовательных систем. Автор приходит к выводу, что эффективная трансформация образования возможна только при условии целенаправленного формирования интеллектуального капитала как системообразующего ресурса, который одновременно опирается на академические традиции и стимулирует инновационные прорывы.

*Ключевые слова:* интеллектуальный капитал, образовательные системы, социология образования, инновации, традиции, трансформация.

*Makhulova Z. A., PhD in political science,  
associate professor*

*Dagestan State University of National Economy  
Russia, Makhachkala*

**INTELLECTUAL CAPITAL AS A FACTOR IN THE  
TRANSFORMATION OF EDUCATIONAL SYSTEMS: BETWEEN  
INNOVATIONS AND TRADITIONS**

***Abstract:** This article analyzes the role of intellectual capital in the transformation of modern educational systems. The author concludes that effective education transformation is only possible with the targeted development of intellectual capital as a system-forming resource that simultaneously builds on academic traditions and stimulates innovative breakthroughs.*

***Keywords:** intellectual capital, educational systems, sociology of education, innovation, traditions, transformation.*

Ни одна из систем образования не способна функционировать без опоры на традиционные устои. В рамках социологии образования традиция интерпретируется не в качестве консервативного пережитка, а как форма социальной памяти, обеспечивающая передачу опыта между поколениями и воспроизводство научных школ. К ключевым образовательным традициям принято относить: лекционно-семинарскую форму организации занятий, экзаменационную культуру, преподавательский статус как носителя легитимного знания, нормы академического письма и дисциплинарную структуру науки. Именно эти элементы формируют предсказуемость учебной среды и дают возможность накопления интеллектуального капитала в упорядоченном виде [6, с. 68].

Вместе с тем, как демонстрирует анализ, чрезмерно жёсткое следование устоявшимся практикам порождает феномен «институциональной ригидности», при котором образовательная система утрачивает способность адекватно отвечать на внешние вызовы. Так, фиксированная привязка учебных программ к дисциплинам, потерявшим актуальность, преобладание устных экзаменов над проектными формами проверки знаний, невосприимчивость к междисциплинарным подходам- всё это ослабляет потенциал интеллектуального капитала генерировать прорывные инновации. Социологический взгляд обнаруживает здесь парадокс: традиции, изначально

направленные на сохранение интеллектуального капитала, на определённом этапе начинают обесценивать его, поскольку закрепляют устаревшие формы знания [2, с. 3–4].

Современные инновационные процессы в образовании связывают прежде всего с цифровой трансформацией, внедрением дистанционных технологий, персонализацией учебного процесса, переходом от компетентностной парадигмы к деятельностной, а также с интеграцией науки и образования через механизмы исследовательских университетов. Каждый из перечисленных трендов по-своему воздействует на конфигурацию интеллектуального капитала. Цифровые платформы и онлайн-курсы видоизменяют социальный капитал образовательной системы: вертикальные связи в диаде «преподаватель- студент» ослабевают, однако взамен возникают горизонтальные сетевые сообщества, не ограниченные рамками одного вуза. Персонализация обучения, напротив, повышает значимость структурного капитала, поскольку требует гибких адаптивных учебных программ и систем оценивания, опирающихся на большие данные. Однако инновации не лишены и рисков. Согласно социологии образования, один из главных вызовов здесь – фрагментация знания [1, с. 324].

При переходе на модульные программы и систему микрокредитов утрачивается целостность образовательной траектории, что способно снизить способность обучаемых к построению системных научных теорий. Другой риск заключается в девальвации академического авторитета: когда доступ к любому цифровому контенту становится лёгким, привычная роль преподавателя как эксклюзивного источника знания нивелируется. Как следствие, интеллектуальный капитал, сформированный исключительно в инновационной среде при игнорировании традиций, рискует оказаться поверхностным и непригодным для долгосрочных фундаментальных исследований. Поэтому ключевая проблема заключается не в дилемме

«традиции versus инновации», а в поиске такого институционального дизайна образовательной системы, при котором интеллектуальный капитал прирастает за счёт синергии обоих начал [3, с. 17–19].

Наука как социальный институт предъявляет особые требования к интеллектуальному капиталу. Инновационное развитие научной сферы невозможно без постоянного притока субъектов, способных не просто усваивать готовое знание, но и ставить его под сомнение, выдвигать нетривиальные гипотезы и выходить за пределы дисциплинарных границ. Именно образовательная система выступает главным поставщиком таких агентов. Эмпирические данные (в том числе полученные в российской социологии образования) свидетельствуют, что повышение роли интеллектуального капитала достигается через три основных механизма [1, с. 317].

Первый- преобразование содержания образования: перенос акцента с трансляции готовых фактов на освоение методологии научного поиска и формирование навыков работы в ситуациях неопределённости. Второй – реорганизация институциональной структуры: создание научно-образовательных центров, лабораторий, возглавляемых молодыми исследователями, и междисциплинарных команд, где носители различных типов интеллектуального капитала вступают в продуктивное взаимодействие. Третий – пересмотр системы оценивания: отказ от сугубо количественных метрик (число публикаций, показатели цитируемости) в пользу качественного анализа влияния исследователя на научное сообщество. Внедрение этих изменений, однако, наталкивается на сопротивление институциональных традиций: так, нормативная база высшего образования в ряде стран по-прежнему не позволяет оперативно корректировать учебные планы в соответствии с реальными запросами науки. Таким образом, рост значимости интеллектуального капитала для инновационной динамики науки требует

одновременной работы на двух уровнях – уровне индивидуальных образовательных практик и уровне институционального дизайна, причём именно социология образования способна выявить «узкие места» в этом процессе.

На основании проведённого анализа можно выделить несколько механизмов, позволяющих образовательным системам трансформироваться так, чтобы интеллектуальный капитал наращивался без разрушения необходимых традиций. Первый механизм- рефлексивная традиционализация. Он состоит в том, что традиционные формы (лекции, семинары, экзамены) не упраздняются, а получают новое наполнение: лекция трансформируется в интерактивную дискуссию, экзамен -в защиту исследовательского проекта, семинар -в воркшоп по методам анализа данных. Второй механизм - институциональная полифония, то есть сосуществование различных образовательных моделей в пределах одной системы. Например, фундаментальное университетское образование (с сильным традиционным компонентом) может дополняться проектными интенсивами, летними школами, онлайн-курсами, нацеленными на быстрое освоение новых технологий. Третий механизм – перераспределение статусов в академической иерархии: повышение престижа преподавателей-исследователей, которые сами производят новое знание, а не просто транслируют содержание учебников. С точки зрения интеллектуального капитала, такой преподаватель является носителем живого инновационного потенциала, передающегося студентам. Социологические опросы показывают, что именно взаимодействие с активно публикующимися учёными наиболее сильно коррелирует с последующей инновационной активностью выпускников. Наконец, четвёртый механизм – создание вертикальных и горизонтальных сетей обмена интеллектуальным капиталом между образовательными учреждениями, научными институтами и высокотехнологичными компаниями [4, с. 350–401].

Проведённый социологический анализ позволяет заключить, что интеллектуальный капитал действительно выступает фундаментальным фактором трансформации образовательных систем, однако характер этой трансформации не является линейным. Стремясь к инновациям, образовательные системы не могут и не должны полностью отказываться от традиций, поскольку последние гарантируют глубину, системность и преемственность научного знания [5, с. 44].

В то же время абсолютизация традиций ведёт к стагнации интеллектуального капитала и утрате наукой способности отвечать на современные вызовы. Главный вывод статьи заключается в том, что эффективная образовательная политика должна опираться на принцип сбалансированной гибридизации: инновационные методы внедряются не вместо традиционных, а в диалоге с ними, причём критерием отбора служит вклад каждого элемента в приращение интеллектуального капитала.

### **Использованные источники:**

1. Добреньков В.И., Кравченко А.И. Социология образования. -М.: ИНФРА-М, 2019. - 416 с.
2. Константиновский Д.Л. Социология образования: вчера, сегодня, завтра // Социологические исследования. -2020. -№ 8. - С. 3-4.
3. Шкаратан О.И. Социальная политика и образование в современной России // Мир России. -2018. - Т. 27. - № 1. -С. 6-33.
4. Смелзер Н. Социология образования // Социология: пер. с англ. -М.: Феникс, 1994. - С. 358-388.
5. Русаков А.Ю. Интеллектуальный капитал и инновационное развитие университетов // Университетское управление: практика и анализ. - 2019. -№ 3.- С. 44–52.
6. Зборовский Г.Е. Образование как ресурс социального развития // Социологические исследования. - 2017. - № 5. -С. 67-75.

УДК 37.014:001.895

*Мельник Н. А.*

*заместитель директора*

*института управления и государственной службы*

*ФГБОУ ВО «Луганский государственный*

*университет имени В. Даля»*

*Махонич И. В.*

*старший преподаватель*

*кафедры менеджмента и экономической безопасности*

*ФГБОУ ВО «Луганский государственный*

*университет имени В. Даля»*

*Россия, г. Луганск*

## **ФОРМИРОВАНИЕ ПРОИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

*Аннотация:* В статье рассматриваются основные детерминанты инновационной деятельности в образовательном учреждении. Особое внимание уделяется роли руководителя и особенностям управленческого стиля, влияющим на формирование проинновационного климата. Анализируются внутренние и внешние факторы, а также барьеры внедрения инноваций. В качестве практического инструмента предлагается педагогическая инновационная карта, призванная облегчить процесс разработки, внедрения и оценки педагогических нововведений.

*Ключевые слова:* инновации, нововведение, рационализация, модернизация, новизна, образование, образовательное учреждение, педагог, управление, развитие.

*Melnik N. A.*  
*deputy director*  
*institute of management and public administration*  
*FSBEI of HE "Luhansk State University named after V. Dahl"*

*Makhonich I. V.*  
*senior lecturer*  
*department of management and economic security*  
*FSBEI of HE "Luhansk State University named after V. Dahl"*  
*Russia, Lugansk*

## FORMATION OF A PRO-INNOVATIVE CLIMATE IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION

**Abstract:** *The article examines the main determinants of innovation activity in an educational institution. Special attention is paid to the role of the leader and the features of the management style that affect the formation of a pro-innovation climate. Internal and external factors, as well as barriers to the introduction of innovations are analyzed. As a practical tool, a pedagogical innovation map is proposed, designed to facilitate the process of development, implementation and evaluation pedagogical innovations.*

**Keywords:** *innovation, innovation, rationalization, modernization, novelty, education, educational institution, teacher, management, development.*

Современное развитие системы образования невозможно без внедрения инноваций, направленных на повышение качества образовательного процесса и адаптацию образовательных учреждений к условиям общества знаний. Инновационная деятельность в образовании определяется совокупностью факторов, оказывающих влияние на готовность педагогического коллектива к

изменениям и на эффективность внедряемых нововведений [5].

Целью данной статьи является анализ детерминант инноваций в образовательном учреждении и обоснование роли руководителя в формировании условий для инновационной деятельности, а также представление практического инструмента – педагогической инновационной карты.

Одним из ключевых факторов, влияющих на внедрение инноваций, является стиль управления образовательным учреждением. Согласно исследованиям в области педагогического менеджмента, демократический стиль управления способствует развитию инициативы, творческой активности и готовности педагогического коллектива к изменениям [1, 7]. В таких условиях преподаватели ощущают свою причастность к процессу изменений и готовы брать на себя ответственность за внедрение нововведений [1].

Авторитарный стиль управления, напротив, предполагает жесткую централизацию власти и подавление инициатив, что ведет к снижению мотивации сотрудников и ограничивает возможности инновационного развития. Следует отметить, что на практике управленческий стиль может носить смешанный характер, однако именно ориентация на демократические принципы создает наиболее благоприятную среду для инноваций.

Руководитель образовательного учреждения выступает ключевой фигурой в инновационном процессе, определяя стратегию развития учреждения и формируя условия для внедрения нововведений [4, 6]. От его отношения к нововведениям зависит направленность и интенсивность инновационных процессов в коллективе. Поддержка инноваций со стороны руководителя, признание и поощрение инициативы педагогов, а также создание условий для профессионального роста способствуют формированию проинновационного климата в образовательном учреждении [8].

По мнению авторов, формирование проинновационного климата в

образовательном учреждении не может рассматриваться исключительно как результат внедрения отдельных управленческих решений или инновационных проектов. Речь идёт о целостном управленческом процессе, направленном на трансформацию профессиональных установок педагогического коллектива и изменение отношения к новизне как к внутренней ценности образовательной организации. В этой связи ключевая функция руководителя заключается не только в инициировании инноваций, но и в создании устойчивой среды психологической безопасности, в которой педагог воспринимает инновационную деятельность как ресурс профессионального развития, а не как источник дополнительных рисков.

Признание, уважение и одобрение со стороны руководства являются значимыми нематериальными стимулами для педагогов. Они формируют внутреннюю мотивацию и создают ощущение социальной значимости профессиональной деятельности. Важным фактором становится и распределение власти: чем более децентрализована система управления, тем больше возможностей для творчества и новизны в образовательном учреждении.

Инновационное развитие образовательного учреждения обусловлено взаимодействием внутренних и внешних факторов. К внутренним факторам относятся управленческие решения, личностные и профессиональные качества руководителя, а также характеристики педагогического коллектива [2].

Внешние факторы инновационной деятельности формируются государственными, нормативно-правовыми, экономическими и институциональными условиями и в значительной степени не поддаются прямому управленческому контролю со стороны образовательного учреждения [8].

Масштабы и сложность системы образования также усиливают роль

внешних факторов. Согласно официальной статистике Росстата, в общеобразовательных организациях России обучается около 18 млн человек, а численность педагогических работников превышает 1,2 млн человек. В таких условиях любые изменения в нормативных требованиях, механизмах финансирования или приоритетах образовательной политики оказывают прямое влияние на инновационную активность образовательных учреждений [9].

Важным внешним фактором инновационного развития выступает цифровая трансформация образования. По данным Росстата и аналитических обзоров НИУ ВШЭ, доля образовательных организаций, использующих электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, ежегодно увеличивается, что отражает институциональное давление на образовательные учреждения в направлении внедрения технологических и организационных инноваций [3, 9].

Одновременно статистические исследования показывают, что наличие цифровой инфраструктуры и формальных условий само по себе не гарантирует инновационную активность педагогического коллектива. Аналитики НИУ ВШЭ подчеркивают, что результативность внешних мер стимулирования инноваций в образовании во многом зависит от локального организационного климата и управленческих решений на уровне конкретного образовательного учреждения, что усиливает значимость согласования внешних условий с внутренними факторами развития.

Авторы полагают, что в реальной управленческой практике внутренние и внешние факторы инновационного развития не существуют изолированно, а образуют сложную динамическую систему. При благоприятных внешних условиях отсутствие проинновационного климата на уровне образовательного учреждения приводит к формализации инновационной деятельности. В то же время при ограниченных ресурсах и жестком нормативном регулировании

именно внутренние управленческие механизмы способны выступать компенсаторным фактором, поддерживающим инновационную активность педагогического коллектива.

Несмотря на наличие объективных предпосылок, процесс внедрения педагогических инноваций сталкивается с рядом барьеров юридического, финансового и психосоциального характера. Основными препятствиями являются нормативные ограничения, ресурсные дефициты и сопротивление персонала изменениям [10]. Нормативные ограничения и избыточная отчетность нередко приводят к формализации деятельности преподавателей и снижению внимания к индивидуальным потребностям обучающихся.

Финансовые барьеры связаны с недостатком ресурсов, необходимых для реализации инновационных проектов. Психосоциальные барьеры проявляются в страхе сотрудников перед изменениями, боязни ошибок и утраты чувства стабильности. Совокупность этих факторов порождает сопротивление изменениям и снижает эффективность даже тщательно разработанных инновационных программ.

С точки зрения авторов, наибольшую опасность для инновационного развития образовательной организации представляют не столько объективные ресурсные ограничения, сколько устойчивые управленческие стереотипы и страхи педагогов, связанные с оценкой результатов инновационной деятельности. В условиях отсутствия поддержки и признания со стороны руководства инновационная активность воспринимается как дополнительная нагрузка, что усиливает сопротивление изменениям и способствует воспроизводству традиционных практик.

Преодоление указанных барьеров возможно только при условии целенаправленного инновационного управления и формирования организационной культуры, поддерживающей новые идеи и решения.

В условиях отсутствия четко регламентированных процедур внедрения

педагогических инноваций особую значимость приобретают управленческие инструменты, позволяющие структурировать инновационный процесс. Одним из таких инструментов является педагогическая инновационная карта, обеспечивающая систематизацию этапов разработки, реализации и оценки нововведений [5].

Основные элементы инновационной карты:

1. Название инновации.
2. Автор (авторы) инновации.
3. Тип инновации (возможен смешанный).
4. Срок реализации.
5. Участники реализации.
6. Инновационный характер предлагаемого решения.
7. Цели и ожидаемые результаты.
8. План и график реализации.
9. Необходимые ресурсы.
10. Методы оценки эффективности.

Использование инновационной карты облегчает работу преподавателей, позволяет руководству объективно оценивать предлагаемые инициативы и принимать обоснованные управленческие решения о целесообразности их внедрения.

Предлагаемая педагогическая инновационная карта рассматривается авторами не только как инструмент фиксации инновационных инициатив, но и как средство управленческой рефлексии. Ее использование позволяет определить степень готовности педагогов к инновационной деятельности, выявить скрытые риски и повысить осознанность управленческих решений. Тем самым инновационная карта выступает элементом формирования проинновационного климата, а не исключительно инструментом административного контроля.

Таким образом, формирование проинновационного климата в образовательном учреждении определяется совокупностью управленческих, организационных и внешних факторов. Ключевая роль в этом процессе принадлежит руководителю образовательной организации, от которого зависит согласование внешних условий с внутренними возможностями развития и инновационной активности педагогического коллектива [8].

В целом авторы исходят из того, что проинновационный климат является не побочным эффектом инновационной политики образовательного учреждения, а самостоятельным объектом управления. Его формирование требует системной работы руководителя, направленной на согласование внешних требований с внутренними ресурсами коллектива, развитие доверия, поддержки инициатив и осмысленного отношения к инновациям как инструменту развития образовательной организации.

### **Использованные источники:**

1. Аджемян С. С. Стили руководства образовательным учреждением // Молодой ученый. – 2023. – № 40 (487). – С. 29–31. – URL: <https://moluch.ru/archive/487/106335/>
2. Гудас А. Р. Особенности управления инновационным развитием образовательной организации // Молодой ученый. – 2018. – № 46 (232). – С. 283–285. – URL: <https://moluch.ru/archive/232/53478/>
3. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. Индикаторы образования в Российской Федерации. – 2024–2025. – URL: <https://www.hse.ru/primarydata/education>
4. Петренко А. В. Функции руководителя образовательной организации в современных реалиях // Мир педагогики и психологии. – 2023. – № 3 (80). – URL: <https://scipress.ru/pedagogy/articles/funksii-rukovoditelya-obrazovatelnoj-organizatsii-v-sovremennykh-realiyakh.html>

5. Поташник М. М. Управление инновационными процессами в образовательной организации. – М.: Педагогическое общество России, 2014.
6. Самарина Т. П. Методы и формы инновационной деятельности руководителя в образовательной организации // Экономика и социум. – 2015. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-formy-innovatsionnoy-deyatelnosti-rukovoditelya-v-obrazovatelnoy-organizatsii>
7. Солонович А. П. Демократический стиль руководства // Материалы электронного научного архива УрФУ. – 2022. – URL: [https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/120375/1/978-5-8295-0816-6\\_2022\\_073.pdf](https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/120375/1/978-5-8295-0816-6_2022_073.pdf)
8. Тринитатская О. Г., Бочаров С. В., Назарчук О. А., Захарова Л. Г. Эффективное управление инновационной деятельностью как фактор модернизации образовательного учреждения // Мир науки. Педагогика и психология. – 2021. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-innovatsionnoy-deyatelnostyu-kak-faktor-modernizatsii-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya>
9. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Образование, наука и инновации: официальная статистика. – 2025. – URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/education>
10. Шувалова К. В. и др. Особенности внедрения педагогических инноваций в образовательный процесс // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-vnedreniya-pedagogicheskikh-innovatsiy-v-obrazovatelnyy-protsess>

УДК 372.879.6: 159.9.07

*Мещеряков С. М.*

*аспирант*

*Научный руководитель: Макарова Е. А., д.псих.н., проф.*

*Таганрогский институт управления и экономики*

*Россия, г.Таганрог*

## ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ДЕТЕЙ МЛАДШЕГО ШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА К ЗАНЯТИЯМ КАРАТЭ КИОКУСИНКАЙ

*Аннотация:* В статье рассматривается проблема мотивации детей младшего школьного возраста к занятиям спортом, которая является одной из ключевых причин прекращения тренировок на различных этапах многолетней подготовки спортсменов.

*Ключевые слова:* физическое воспитание, спортивная мотивация, методы исследования, младшие школьники.

*Meshcheryakov S. M.*

*post-graduate student*

*Scientific advisor: Makarova E. A., doctor of psychology, prof.*

*Taganrog Institute of Management and Economics*

*Russia, Taganrog*

## MOTIVATION RESEARCH OF PRIMARY SCHOOL-AGED CHILDREN TO TAKE KYOKUSHINKAI KARATE

*Abstract:* This article examines the problem of motivating young school-age children to participate in sports, which is one of the key reasons for stopping training at various stages of athletes' long-term training.

*Keywords:* physical education, sports motivation, research methods, primary

*school children.*

В рамках теории и методики физического воспитания и спорта подготовка спортсменов трактуется как процесс, растянутый на многие годы. Тем не менее, значительное число юных атлетов на разных этапах этого пути либо полностью отказываются от тренировок, либо переходят в иную спортивную специализацию. Ключевую роль в данном феномене играют мотивы, которые изначально побуждают человека заниматься конкретным видом спорта. Вопрос о природе мотивации и движущих силах поведения человека в деятельности не теряет своей значимости и сегодня. Специалисты в области спортивной психологии сходятся во мнении, что мотив можно рассматривать как потребность, как осознанное намерение, как внутреннее побуждение или же, как чувство удовлетворённости<sup>63</sup>.

Формирование спортивной мотивации начинается на стыке дошкольного и младшего школьного возрастов, когда у ребенка складывается внутренняя позиция по отношению к физкультурно-спортивной деятельности. Дальнейшее становление этой мотивации на протяжении последующих четырех лет подчиняется основным закономерностям развития мотивационной сферы в онтогенезе: происходит постепенное расширение спектра побуждающих мотивов, выстраивание их в иерархическую структуру, рост осознанности мотивов, а также усиление их опосредованности социальными нормами и личным опытом. Особенность психодиагностики в детском и школьном возрасте диктует необходимость оперативного проведения обследования и концентрации на строго определенной задаче. Ключевое значение приобретает не только подобранный инструментарий, но и содержательная оценка получаемых сведений, от которой напрямую зависят направление и итоги диагностико-коррекционной деятельности.

---

<sup>63</sup> Макарова Е.Л. Формирование и развитие мотивации в рамках физического воспитания школьников / Е. А. Макарова, Е. Л. Макарова, Ф. М. Мещеряков // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. – 2025. – № 3(363). – С. 52-60. – DOI 10.53598/2410-3004-2025-3-363-52-60.

Методики, созданные в русле академической психологии и прошедшие практическую проверку, при их применении нуждаются в специальной адаптации, предполагающей всесторонний анализ и осмысленное толкование целого спектра разнородных показателей в их временной динамике. Поскольку нередко возникает потребность в быстром получении данных о ребенке, особую ценность обретают способы, не связанные с трудоемкой обработкой и дающие возможность провести экспресс-оценку. Такие экспресс-методики базируются на качественном изучении детских высказываний, продуктов их творчества и характера выполнения предложенных заданий.

Результативность применения разных психологических инструментов воздействия заметно возрастает при их системном использовании в режиме взаимовлияния и взаимодополнения. Подобный подход одинаково важен как в ходе диагностики и последующей коррекции, так и при оказании психологической поддержки, купировании психоэмоционального перенапряжения, формировании навыков саморегуляции. Любое психологическое исследование, на каком бы уровне оно ни проводилось, непременно включает в себя такие этапы, как сбор, последующий анализ и содержательная интерпретация эмпирических фактов. Именно эти факты выступают в роли надежной основы для выдвижения и последующей проверки гипотез, а также для построения психологических моделей, разработки концепций и формулирования теоретических обобщений.

Согласно Б.Г. Ананьеву<sup>64</sup>, методы психологического исследования делятся на организационные (сравнительный, лонгитюдный, комплексный); эмпирические (обсервационные — наблюдение и самонаблюдение; экспериментальные — лабораторный, естественный, полевой эксперимент;

---

<sup>64</sup> Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды : в 2 т. / Акад. пед. наук СССР. — М. : Педагогика, 1980.

психофизиологические; праксиметрические — анализ продуктов и процессов деятельности; моделирование; биографический); методы обработки первичных данных (математико-статистические и качественное описание); интерпретационные (генетические — фило- и онтогенетический срез; структурные — классификация и типологизация). Эмпирический метод в психологическом исследовании предполагает непосредственное взаимодействие изучающего субъекта и изучаемого объекта. Итогом применения перечисленных методов становятся сведения, фиксирующие актуальное состояние объекта<sup>65</sup>.

Для исследования особенностей мотивации детей младшего школьного возраста избран метод наблюдения, как основной инструментарий. Обсервационные методы (от лат. *observation* — изучение, слежение, исследование) относятся к числу наиболее древних инструментов психологической науки. Применение наблюдения позволяет собрать разносторонние сведения о личности.

Условия результативности наблюдения включают:

- многократное и планомерное отслеживание интересующего явления в разных обстоятельствах, что дает возможность дифференцировать случайные совпадения от закономерных устойчивых взаимосвязей;
- исключение скоропалительных выводов, обязательное выдвижение и тщательная эмпирическая проверка конкурирующих объяснений того, какая реальность стоит за регистрируемым явлением;
- недопустимость изоляции единичных условий возникновения факта от окружающего контекста, их рассмотрение исключительно в рамках холистической, целостной ситуации;

---

<sup>65</sup> Леонова Е.В. Эмпирические методы психологического исследования: учебник для вузов / Е. В. Леонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 339 с.

- ориентация на максимально объективную, беспристрастную позицию исследователя;
- обеспечение оценки каждого участника исследования как минимум двумя независимыми экспертами (наблюдателями), формулирующими независимые друг от друга суждения.<sup>66</sup>

Введение детализированного протокола наблюдения вместе с квантификацией оценочных суждений способствует увеличению объективности и достоверности итоговых данных. Прежде чем делегировать наблюдение группе экспертов, необходимо строго установить, какие именно внешнеповеденческие маркеры соответствуют каждому из задействованных понятий. Тем не менее, полностью элиминировать влияние исследовательской личности на результаты наблюдения не удаётся. Систематическим принято считать такое наблюдение, которое ведётся намеренно, согласно предварительно разработанному замыслу и фиксированному регламенту. Сама систематичность рассматривается в двух ракурсах — процессуальном и темпоральном.

Процессуальный ракурс систематичности наблюдения предполагает осознанное понимание исследователем целей и задач проводимого мониторинга, чёткую и однозначную формулировку рабочей гипотезы, а также упорядоченность и определённость всех действий фиксирующей стороны. Помимо этого, данный ракурс требует скрупулёзной проработки всей совокупности подлежащих регистрации индикаторов, относящихся как к поведению обследуемых лиц, так и к параметрам окружающей их среды. Что касается темпорального ракурса систематичности, то он выражается в заблаговременном планировании и равномерном распределении во времени повторяющихся сеансов наблюдения, каждый из которых подчинён единой,

---

<sup>66</sup> Психологическая диагностика: Учебное пособие. / Под редакцией. М. К. Акимовой — СПб.: Питер, 2005. — 304 с.

общей задаче. В рамках этого ракурса выделяют наблюдение лонгитюдное (протяжѐнное во времени), периодическое и разовое (однократное).

В рамках опытно-экспериментальной работы, предпринятой для анализа мотивации к занятиям спортом у младших школьников, описываются используемые методики и диагностический аппарат изучения их познавательной мотивации. Достижение цели, решение задач и верификация гипотезы исследования обеспечивались совокупностью нескольких научных методов. Сама экспериментальная работа протекала в естественных условиях тренировок секции каратѐ Киокусинкай бойцовского клуба «Воин».

Для подтверждения исследовательской гипотезы решено проводить наблюдение в группах детей, регулярно посещающих секцию каратѐ, временной промежуток практического исследования составил 6 месяцев. Для фиксации результатов психологического наблюдения смоделирована ситуация, в которой между детьми выстроена модель взаимоотношений «наставник-наставляемый». Роль наставников распределена между детьми, которые длительное время участвуют в тренировочном и соревновательном процессе, имеют коммуникативные и организаторские навыки. В качестве наставляемых выбраны дети, которые только пришли в секцию каратѐ и те, кто посещает секцию короткий временной промежуток и испытывает трудности социализации в спортивном коллективе. В рамках определения группы испытуемых подобрано 86 детей младшего школьного возраста, из них 64 регулярно посещают секцию карате до 6 календарных месяцев, 28 детей от 1 календарного года и более.

Таким образом, выборочная совокупность позволяет отследить особенности мотивации детей младшего школьного возраста на начальном этапе, что отражает первичные потребности спортивной деятельности, а также проанализировать методы воздействия и коррекции мотивационных факторов для определения основных критериев влияния.

В рамках исследования особенностей мотивации к спортивной деятельности детей, занимающихся в секции длительное время, изучению подлежат не только основные критерии, потребности и причины, влияющие на спортсменов, но и их воздействие на детей, младшего возраста, недавно пришедших в секцию, в рамках взаимодействия в детской группе и тренировочного процесса.

Условно выборочная совокупность в рамках проведения эмпирического исследования разделена на две группы, младшую (наставляемые) и старшую (наставники) группы респондентов.

Учитывая особенности возрастного восприятия, а также низкий уровень самостоятельных навыков младшей группы испытуемых, в том числе чтение и письмо, принято решение о применении качественно – количественного анализа по результатам психологического наблюдения.

Для фиксации результатов психологического наблюдения разработан дневник, в котором отражены эмоциональные, поведенческие, коммуникативные маркеры, а также показатели результативности тренировочного процесса. Фиксация результатов производилась тренером на протяжении 6 месяцев 3 раза в неделю по результатам наблюдений во время тренировок.

Для удобства отражения результатов наблюдения и их дальнейшего анализа применялась пятибалльная шкала оценивания состояния объекта исследования, каждому показателю шкалы присвоено содержательное значение оценивания.

Таблица 1.

**Показатели значений наблюдения**

Показатель	Значение
1	Отрицательно
2	Скорее отрицательно, чем положительно
3	Нейтрально
4	Скорее положительно, чем отрицательно
5	Положительно

С целью обеспечения объективности наблюдения и обширности сбора данных, дневник включает в себя три блока: эмоциональное состояние; поведенческие навыки; результативность тренировочного процесса. По результатам наблюдения в конце каждого календарного месяца тренером составлялась характеристика в отношении каждого ребенка, отражающая основные изменения в мотивационной сфере, которые в последующем использовались при проведении качественно-количественного анализа данных, полученных в ходе исследования. Интерпретации и статистического анализа характеристик, зафиксированных тренером использовался качественно-количественный метод – контент-анализ.

Количественно-качественный анализ продуктов деятельности представляет собой метод сбора социологических и психологических данных, касающихся отдельного человека, социальной группы или общества в целом. К числу таких продуктов относятся личные документы, включая письма, автобиографические записи, дневники и фотоматериалы. Сюда же причисляют результаты анкетирования, а также материалы коллективной коммуникации, а именно расшифровки бесед, дискуссий и совещаний, а также официальные документы — уставы, приказы и объявления, а также, творческие, литературные работы и произведения искусства. Наиболее известный метод этого типа — контент-анализ.

Контент-анализ, чьё наименование восходит к англоязычному термину *content analysis*, представляет собой формализованную методику изучения текстовой и визуальной информации, суть которой состоит в переводе исходного материала в количественные измерители с их последующей статистической обработкой. Процедура этого метода включает несколько ключевых шагов.

Первым из них выступает выделение смысловых единиц анализа, в роли которых могут выступать понятия, зафиксированные в терминах; темы, представленные в виде смысловых блоков, фрагментов текстов, статей или передач; имена и фамилии персоналий; события и сопутствующие обстоятельства; а также суть обращений к адресату, причём выбор конкретных единиц всегда определяется содержанием материала, целями, задачами и проверяемыми гипотезами исследования.

Вторым шагом идёт определение единиц счёта, которые могут либо совпадать с единицами анализа, либо не совпадать с ними: в первом случае исследователь попросту подсчитывает частоту упоминания каждой смысловой единицы, тогда как во втором он задаёт единицы счёта самостоятельно, руководствуясь физическим объёмом текста, площадью, занятой смысловыми единицами, количеством строк, абзацев, знаков или колонок, длительностью эфирного времени, метражом аудио- или видеозаписи либо числом изображений, несущих определённое содержание.

Наконец, третьим шагом является непосредственно процедура подсчёта, осуществляемая по аналогии со стандартной рубрикацией и классификацией, для чего применяются таблицы, специализированные компьютерные программы, расчётные формулы, позволяющие вычислить удельный вес смысловых категорий, а также статистические показатели, отражающие понятность и привлекательность анализируемого текста. К любым методикам контент-анализа предъявляются единые методологические требования:

валидность, надежность, объективность и системность. Системность обеспечивается за счет достаточно широкого корпуса материалов, включенных в информационную базу исследования.

В методическом плане контент-анализ может использоваться в трех вариантах: как главный инструмент добычи ключевых сведений об изучаемом феномене; как дополнительный метод в сочетании с другими; как подсобная техника обработки материалов, собранных в рамках иных исследований. Именно в последнем качестве он чаще всего встречается в психологической диагностике. Источником данных здесь выступают разнообразные формы речевой продукции, документы и артефакты, так или иначе отражающие интересующие личностные черты. В психодиагностике контент-анализ применяют для расшифровки высказываний испытуемого в ходе беседы или выполнения проективных тестов, а также для изучения продуктов деятельности, например, сочинений, дневниковых записей и рисунков.<sup>67</sup>

Параллельно с разработкой дневников наблюдения для младшей группы, для статистического анализа динамики мотивационной сферы была создана анкета для старшей группы, где дети самостоятельно фиксировали изменения, выбирая те или иные оценочные суждения из предложенного перечня. Наряду с перечисленными эмпирическими инструментами (дневники, анкеты, характеристики), отдельного рассмотрения заслуживает описание методики наставничества, положенной в основу научного эксперимента.

Эксперимент представляет собой заранее спланированное и тщательно контролируемое субъектом научное исследование. В его рамках экспериментатор целенаправленно воздействует на изолированный объект (или совокупность объектов), систематически регистрируя происходящие

---

<sup>67</sup> Леонова Е.В. Эмпирические методы психологического исследования: учебник для вузов / Е. В. Леонова. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 339 с.

изменения его состояния. Основная цель проведения эксперимента заключается в проверке гипотезы о наличии причинно-следственной связи между оказываемым воздействием (то есть независимой переменной) и последующими изменениями состояния исследуемого объекта (зависимой переменной). В области психологии эксперимент понимается как особая форма совместной деятельности испытуемого и экспериментатора. Данная деятельность направлена на изучение психических особенностей испытуемого, что достигается через тщательное наблюдение за его поведением в процессе выполнения специально подобранных экспериментальных заданий. Экспериментальные методы по праву считаются стержневыми в психологическом исследовании. В любом эксперименте путем создания особой (экспериментальной) ситуации устанавливаются причины изучаемых феноменов, а также отслеживаются и оцениваются следствия действия этих причин.

Согласно замечанию В.В. Никандрова <sup>68</sup>, ключевое отличие психологического эксперимента от всех остальных методов, применяемых в психологии, заключается в следующем: экспериментальный подход предоставляет возможность любому внутреннему психическому явлению достаточно полно и недвусмысленно проявить себя во внешних поведенческих реакциях, которые, в свою очередь, поддаются объективной регистрации и анализу. Указанная адекватность и однозначность объективизации тех психических феноменов, которые вызываются в ходе экспериментальных процедур, обеспечивается за счет целенаправленного и достаточно строгого, жесткого контроля над всеми условиями, в которых эти явления возникают и далее протекают.

С.Л. Рубинштейн отмечал: «Основная задача психологического эксперимента заключается в том, чтобы сделать доступными для

---

<sup>68</sup> Никандров В.В. Экспериментальная психология. Учебное пособие. СПб.: Издательство «Речь», 2003 г.

объективного внешнего наблюдения существенные особенности внутреннего психического процесса. Для этого нужно, варьируя условия протекания внешней деятельности, найти ситуацию, при которой внешнее протекание акта адекватно отражало бы его внутреннее психическое содержание. Задача экспериментального варьирования условий при психологическом эксперименте заключается, прежде всего, в том, чтобы вскрыть правильность одной единственной психологической интерпретации действия или поступка, исключив возможность всех остальных». <sup>69</sup>

Наставничество в педагогике и психологии является актуальным и востребованным направлением деятельности, поскольку подразумевает метод реализации модели выстраивания ролевой ситуации, с целью эффективного взаимодействия и индивидуального учета особенностей, ресурсов и навыков как отдельного ученика, так и группы в целом.

Классическая модель наставничества предусматривает выстраивание модели отношений основным критерием которой является возрастное различие. Это обусловлено в первую очередь традиционными нормами воспитания, основанных на преемственности поколений. С целью внедрения инновационных подходов в рамках изучения и реализации практических наработок воздействия на мотивацию детей младшего школьного возраста к спортивной деятельности нами была разработана и апробирована модель наставничества среди детей, посещающих секцию карате киокушинкай БК «Воин».

Особенности применяемой модели среди детей указанной спортивной секции заключаются в выстраивании наставничества внутри детской группы без прямого участия тренера. Основной задачей тренера является выбор наставника и мониторинг процесса взаимодействия детей в рамках спортивной секции с фиксацией результатов. Наиболее значимыми

---

<sup>69</sup> Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — Москва [и др.] : Питер, 2009. — 705с.

критериями отбора наставников являются вовлеченность в тренировочный процесс, психосоциальные связи и склонность к коммуникациям. Такие наставники способствуют быстрой адаптации новичков, помогают наладить отношения в спортивном коллективе, обеспечивают соблюдение установленных правил и внутреннего распорядка.

Для каждого наставника из старшей группы составлен план действий, которого они придерживались в ходе психологического эксперимента, по истечении 6 месяцев, каждому из наставников предложено описать выполнение поставленной задачи, что получилось, с чем возникли трудности.

**Таблица 2.**

**План наставничества**

<b>№</b>	<b>Задача</b>	<b>Результат / Фактическое выполнение</b>
<b>1</b>	Ознакомить новичка с внутренним распорядком и правилами секции	
<b>2</b>	Научить правильно надевать кимоно, завязывать пояс, аккуратно складывать личные вещи в шкафчик и правильно хранить тренировочный инвентарь	<i>(описание конкретной ситуации)</i>
<b>3</b>	Представить новичка коллективу, способствовать созданию дружеской атмосферы в общении, разъяснить правила обращения к тренеру	
<b>4</b>	Содействовать в освоении базовых упражнений и движений	
<b>5</b>	Помочь выучить счёт на японском языке и основные тренировочные команды	
<b>6</b>	Проинформировать о порядке участия в соревнованиях	
<b>7</b>	Оказывать поддержку и помощь непосредственно в процессе тренировок	

Таким образом, для сбора данных в ходе эмпирического исследования разработан инструментарий, включающий в себя дневник наблюдения, анкету опроса, план моделирования наставничества, что позволило в полном объеме собрать информацию для последующего анализа.

**Использованные источники:**

1. Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды: в 2 т. / Акад. пед. наук СССР. — М.: Педагогика, 1980.
2. Леонова Е.В. Эмпирические методы психологического исследования: учебник для вузов / Е. В. Леонова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 339 с.
3. Макарова Е.Л. Формирование и развитие мотивации в рамках физического воспитания школьников / Е. А. Макарова, Е. Л. Макарова, Ф. М. Мещеряков // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. — 2025. — № 3(363). — С. 52-60. — DOI 10.53598/2410-3004-2025-3-363-52-60.
4. Никандров В.В. Экспериментальная психология. Учебное пособие. СПб.: Издательство «Речь», 2003 г.
5. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. — Москва [и др.] : Питер, 2009. — 705с.
6. Психологическая диагностика: Учебное пособие. / Под редакцией. М. К. Акимовой — СПб.: Питер, 2005. — 304 с.

УДК – 372.881.111.1 и 376.37

*Спирина С. Ю.*

*учитель английского языка*

*МАОУ СШ №145*

*Латыш Г. Г.*

*учитель английского языка*

*МАОУ СШ №145*

*Россия, г. Красноярск*

## **ОБУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ ДЕТЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

*Аннотация:* Данная статья посвящена проблеме обучения английскому языку детей с ОВЗ в условиях общеобразовательной средней школы. Сделан обзор существующих методик и приведены примеры эффективных приёмов обучения.

*Ключевые слова:* ограниченные возможности, английский язык, инклюзивное образование.

*Spirina S. Yu.*

*english teacher*

*MAOU Secondary School No. 145*

*Latysh G. G.*

*english teacher*

*MAOU Secondary School No. 145*

*Russia, Krasnoyarsk*

**TEACHING ENGLISH TO CHILDREN WITH DISABILITIES**

***Abstract:** This article is devoted to the problem of teaching English to children with disabilities in the conditions of a general secondary school. A review of existing methods is made and examples of effective teaching methods are given.*

***Keywords:** disabilities, English, inclusive education.*

Для обучающихся с ОВЗ изучение иностранного языка может представлять большие трудности. Поэтому обучение данных детей является актуальной проблемой, требующей исследования.

Целью работы является выявление эффективных методических подходов к обучению английскому языку детей с ОВЗ. Для достижения поставленной цели были использованы следующие методы исследования:

1. Аналитические методы для анализа существующих подходов обучения английскому языку детей с ОВЗ.

2. Сравнительно – аналитические методы для выявления эффективных методов, форм, техник обучения детей с ОВЗ.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья учатся в общеобразовательной средней школе. Учитель должен разрабатывать уроки, приспособиваясь к индивидуальным особенностям детей с ОВЗ [1]. Вопросы совместного обучения детей с ограниченными способностями и здоровых в одной школе с использованием адаптированных методик рассмотрены в работах учёных в области специального образования: Л.С. Волковой, Н.М. Назаровой, М.И. Никитиной [2].

В настоящее время известны разные подходы к преподаванию английского языка детям с ОВЗ:

1. Метод коммуникативной методики. Обучающиеся учатся, общаясь, обсуждая проблемы.

2. Метод игрового обучения. Игры могут быть как настольные, так и интерактивные компьютерные.

3. Метод мульти языкового обучения с использованием мультимедийных средств и другие подходы.

### **Примеры применения практических подходов в обучении английскому языку детей с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение английскому алфавиту и звуков проводится в игровой и соревновательной форме, постепенно готовя учащегося к чтению. Во главу угла данного вида деятельности выходит формирование и отработка навыков чтения. В методике преподавания английского языка различают несколько видов чтения. Однако с детьми, имеющими трудности в обучении, целесообразно использовать преимущественно один вид чтения: чтение с полным охватом содержания. Работа с текстом традиционно начинается с ввода новой лексики.

Максимальная повторяемость материала является принципом успешного усвоения лексических единиц. В незнакомом тексте содержится приблизительно десять - пятнадцать процентов новой лексики. В дальнейшем после многократного повторения в различных заданиях учебника, рабочей тетради, а также заданиях, составленных непосредственно учителем, эти слова переходят в качественно иную стадию и становятся тем словарным запасом, которым учащиеся должны активно пользоваться, далее переходим к работе с текстом. До – текстовый этап (введение в ситуацию) включает следующие задания:

- составление диаграмм,
- подбор заголовков,
- ответы на наводящие вопросы.

Как показывает опыт, в начале данного этапа обучающиеся работают вяло, делают много фонетических ошибок. Однако данная работа полностью оправдывает себя на дальнейших этапах.

Второй этап чтения стабилен по структуре. Текст озвучивается по определённой схеме: чтение учителя, хоровое чтение за учителем, прослушивание текста со звукового носителя, хоровое повторение за диктором, индивидуальное чтение учащихся каждого блока текста. Отдельные слова и фразы можно трижды повторить с понижением темпа голоса, пропеть, сопроводить ритмическим постукиванием.

На завершающей фазе необходимо давать детям несколько минут для повторения чтения и перевода текста про себя. Во время повторения можно включить спокойную музыку. Это поможет снять умственную усталость и повысить эмоциональный тонус обучающихся.

### **Упражнения для развития умений и навыков**

#### **1. Слушание и выполнение распоряжений преподавателя.**

Преподаватель говорит: Open the door, shut the window, take the book и т. д. Обучающийся выполняет действие.

#### **2. Повторение фразы или предложения.**

Преподаватель произносит фразу, Обучающийся должен четко и безошибочно и бегло ее повторить. I like this white house.

#### **3. Повторяемость упражнений, но с включением новизны.**

Kate has a cat. Kate has a cat and a car and a hare.

#### **4. Преобразование без подстановки.**

Тренируется вопросительная форма.

Стимул. I study in the morning.

Реакция. Do you study in the morning?

Тренируется образование третьего лица, единственного числа Present Simple.

Стимул. I study in the morning.

Реакция. He studies in the morning.

Иногда упомянутым упражнениям придается форма разговора.

Стимул. The students are busy.

Реакция. Are the students busy? Yes, they are.

**5. Устная подстановка наряду с какими – либо изменениями.**

Например, с изменением формы слова. Тренируется образование множественного числа имен существительных

Учитель. The boys are coming. (слова girls, children подставляются)

Обучающиеся повторяют. The boys are coming.

Такие практические занятия вырабатывают у обучающихся умение свободно и быстро использовать речевые образцы. Особенностью данной работы является тщательная дозировка речевого материала.

Обучение английскому языку детей с ОВЗ требует особого подхода. Важно, чтобы учитель имел знания для работы с данными обучающимися и понимал принципы инклюзивного образования.

**Использованные источники:**

1. Набокова Л.А., Новицкая И.В. Некоторые особенности обучения детей с ограниченными возможностями здоровья коммуникативным навыкам на иностранном языке на ступени основного общего образования// Воспитание и обучение детей с нарушениями развития. -2020. -№8. С.65-72.
2. Назарова Н.М. Специальная педагогика: ВЗ т. Т.1: Учебное пособие/ Н.М. Назарова. –М.: Академия, -2018. -208с.
3. Рузанова М.Н. Особенности реализации инклюзивного образования на уроках английского языка//Гуманитарные научные исследования. -2019. -№4. С. 24-29.

УДК 372.8

*Устинкина Е. А.*

*учитель английского языка*

*МОУ «СОШ №55 Ленинского района г. Саратова»*

*Генералова Г. А.*

*учитель английского языка*

*МОУ «СОШ №55 Ленинского района г. Саратова»*

*Коннова А. В.*

*учитель информатики*

*МОУ «СОШ №55 Ленинского района г. Саратова»*

*Россия, г. Саратов*

## **АКТИВИЗАЦИЯ ЛЕКСИКИ ЧЕРЕЗ ДИАЛОГИ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ НА УРОКАХ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА**

*Аннотация:* Статья посвящена использованию средств ИИ на уроках английского языка в школе для активизации изученной лексики и переводе ее в активное использование посредством диалогической речи. Предлагается рассмотреть 5 эффективных форматов. Особое внимание в статье уделяется роли педагога как посредника между ИИ и учеником. Без опытного наставника работа с ИИ может превратиться в забавную игру – и только.

*Ключевые слова:* искусственный интеллект, диалог, промт, пассивная лексика, активная лексика, активизация пассивной лексики.

*Ustinkina E. A.  
teacher of English*

*Municipal Secondary School №55 of the Leninsky District, Saratov*

*Generalova G. A.  
teacher of English*

*Municipal Secondary School №55 of the Leninsky District, Saratov*

*Konnova A. V.  
teacher of IT*

*Municipal Secondary School №55 of the Leninsky District, Saratov  
Russia, Saratov*

## ACTIVATION OF VOCABULARY THROUGH DIALOGUES WITH ARTIFICIAL INTELLEGEENCE IN ENGLISH LESSONS

***Abstract:** The article is devoted to the use of AI tools in English language lessons at school in order to activate previously learned vocabulary and transfer it into active use through dialogs. The article shows five effective formats. Special attention is paid to the role of the teacher as a mediator between AI and the student. Without an experienced mentor working with AI may turn into nothing more than an entertaining game.*

***Keywords:** artificial intelligence, dialogue, prompt, passive vocabulary, active vocabulary, activation of passive vocabulary.*

Искусственный интеллект (ИИ) стремительно входит в нашу жизнь. Сегодня его используют люди разных возрастов, профессий и социального положения. ИИ помогает в работе, решении сложных технологических задач, врачам - в лечении людей, учителям – в подготовке уроков, школьникам и студентам – в выполнении домашних заданий.

В образовательном пространстве практика применения ИИ становится повседневной. Это интересно не только детям, но и самим педагогам. ИИ расширяет возможности, предлагает новые варианты работы и значительно экономит время.

Так, ИИ помогает справиться с одной из ключевых задач при обучении иностранному языку - активизацией лексики. С появлением искусственного интеллекта на уроках в школе открываются новые возможности для интерактивного взаимодействия и практики речи. Диалоги с ИИ выступают инновационным инструментом, позволяющим учащимся расширять словарный запас в условиях, максимально приближенных к естественной коммуникации. Такой подход способствует развитию уверенности в использовании языка и формированию коммуникативных навыков через живое общение.

Итак, ученики часто обладают обширным словарным запасом, однако значительная часть лексики остается пассивной, то есть не используется активно в речи. Перевод из пассивной лексики в активную требует систематической практики и мотивации. В этом контексте управляемый диалог с искусственным интеллектом выступает как инновационный инструмент, стимулирующий активацию словарного запаса в реальном времени. [4]

Однако, эффективность таких технологий невозможна без педагогической поддержки: учитель направляет процесс, задает промты, корректирует и расширяет контекст, обеспечивая глубокое понимание и закрепление материала, наконец, подбадривает, выступая в роли посредника. Таким образом, интеграция ИИ в учебный процесс становится мощным дополнением к традиционным методам, способствующим динамичному развитию языковых навыков.

*Пример:* Ученик выучил слова buy, price, cheap, expensive. В пассивном словаре они есть. Но сможет ли он спонтанно использовать их в разговоре? Скорее всего, нет. [1]

Как диалоги с ИИ помогают активизировать лексику? ИИ выступает в роли:

- партнёра по диалогу;
- модератора (следит за соблюдением правил);
- корректора (исправляет ошибки);
- стимулятора (подталкивает к использованию нужных слов). [5]

**Рассмотрим 5 эффективных форматов.** [2], [3]

**Формат 1.** Диалог с обязательными словами (контроль использования).

*Суть:* Ученик и ИИ договариваются, что определённые слова обязательно должны быть использованы. ИИ следит за этим и напоминает, если слово пропущено.

*Инструкция - промт для ИИ* (пишет учитель в зависимости от поставленной задачи, адаптируя под уровень класса):

«Talk to me about food. Ask me questions. I must use these words in my answers: breakfast, apple, juice. If I don't use them — remind me»

*Как это работает:*

- ИИ спрашивает: What do you eat for breakfast?
- Ученик отвечает без слова «juice».
- ИИ мягко возвращает: «Please, use the word “juice”».

ИИ может предлагать также вариации со словом «apple»: apple juice, apple slice, sweet sandwich with apple, apple pie.

*Ценность:* Ученик вынужден искать возможность вставить слово в речь. Это осознанная тренировка, а не просто болтовня.

**Формат 2.** Диалог с ролью (базовый, но эффективный)

*Суть:* в промте задаётся сценарий и роли. ИИ строго держит рамку.

*Инструкция для ИИ:*

«You are a shop assistant. I am a customer. Ask me questions. Use simple English (level A1–A2). Use words: buy, price, cheap, expensive. Do not say long sentences»

*Пример диалога:*

- ИИ: Hello! What do you want to buy?
- ИИ: Do you want something cheap or expensive?

Ученик отвечает — диалог продолжается.

*Важно:* Учитель должен дать список обязательных слов и ограничить уровень языка. Без этого дети скатятся в примитив или хаос.

*Плюс:* Если ИИ использует незнакомое слово, ученик может переспросить — ИИ объяснит простыми словами (уровень A1–A2)

**Формат 3.** Диалог-игра (характеризуется высокой вовлечённостью обучающихся)

*Суть:* Формат угадки, поиска или выбора.

*Инструкция для ИИ:*

«Let's play a game. You think of some food. I ask questions and try to guess. Answer only “yes” or “no”. Use simple English (A1–A2).»

*Пример:*

- Ученик: Is it sweet?
- Ученик: Is it yellow?
- Ученик: Is it a mango?

*Ценность:* Активное повторение слов происходит через игру, а не через скучное «выучи». С точки зрения грамматики, тренируются общие вопросы с их четким порядком слов. Чем чаще ученик произносит слово, тем легче ему будет вспомнить и использовать его в будущем.

**Формат 4.** Диалог с ошибками (снижение страха)

*Суть:* Ученик знает, что ИИ будет корректно исправлять его ошибки и объяснять. Это снижает барьер страха перед новыми словами, страха получить плохую оценку, а также страха перед авторитетом учителя.

*Инструкция:*

«Talk to me. I will answer. If I make mistakes — correct me and explain my mistake simply»

*Пример:*

-ИИ: What do you eat every day?

- Ученик: I eat apple every day.
- ИИ: ✗ I eat apple → I eat an apple.

*Ценность:* Почти как индивидуальная работа с репетитором. Ученик перестаёт бояться ошибиться и начинает пробовать новые слова.

**Формат 5.** Диалог с ограничениями (направлен на стимулирование отвечать на вопросы развернутыми фразами, а не односложно)

*Суть:* Ограничивается длина ответа (например, 5–6 слов). Это заставляет ученика строить полноценные ответы.

*Инструкция:*

«Ask me questions about my day. I can answer only with 5–6 words. If I answer too short — ask again.»

*Результат:* Ребёнок не может отделаться односложным «Good» или «OK». Ему приходится строить предложение, тк ИИ следит, насколько развернуто отвечает собеседник.

*Ценность:* Учит не просто запоминать слова, а встраивать их в связные высказывания.

Итак, подведем итог: каким образом ИИ переводит лексику из пассива в актив? Что даёт ученику такой подход на уроках английского языка?

- Практическую необходимость использовать новые слова.
- Безопасную среду для экспериментов с речью (можно ошибаться).

- Многократное повторение в естественном контексте.

Что делает ИИ в диалоге?

- Следит за использованием обязательных слов.
- Держит роль и сценарий.
- Исправляет ошибки и объясняет.
- Подталкивает к развёрнутым ответам.

Именно такой подход — управляемый диалог с ИИ — делает искусственный интеллект по-настоящему ценным инструментом на уроках. ИИ-модели создают динамичные языковые ситуации, мотивирующие учащихся к активному использованию новых слов и выражений. Таким образом диалог способствует переводу слова из «пассивного понимания» в «активное использование».

Однако эффективность применения ИИ невозможна без квалифицированной поддержки преподавателя, который направляет учебный процесс и корректирует возникающие ошибки. Искусственный интеллект не заменяет учителя, а становится мощным вспомогательным ресурсом, интегрируемым в традиционные методы обучения. Без квалифицированного педагога использование ИИ остаётся фрагментарным и не раскрывает весь свой потенциал. Комбинирование традиционной методики и современных технологий создаёт оптимальные условия для интеграции активного словаря в устную речь. Только синергия инноваций и педагогического опыта обеспечивает качественное развитие образовательных систем, отвечающих современным требованиям и способствующих успешному овладению английским языком.

### **Использованные источники:**

1. Belozeroва E. Yu. Artificial intelligence as a threat and a competition via a contemporary English lexical units // Review of Business and Economics Studies. 2023. Vol. 11, no. 1. P. 33–39. DOI: 10.26794/2308-944X-2023-11-1-33-39.

2. Effects of self-regulated vocabulary learning with chatbots on incidental and collocational vocabulary learning and foreign language learning boredom // DOAJ. 2025. URL: <https://doaj.org/article/1865165996d7420fa9b8397ba94bbe56> (дата обращения 21.04.2026)
3. Enhancing EFL Oral Proficiency Through a ChatGPT-Integrated BOPPPS Learning Framework // ScienceDirect. 2025.
4. Spirydovich N. Making Space for Real Conversations: AI Chatbots in the Language Classroom // FLTMAG. 2025. URL: <https://fltmag.com/real-conversations-ai-chatbots/> (дата обращения: 21.04.2026).
5. Tikhonova N. Yu. The English language in 2023: words of the year content plane and expression plane // КиберЛенинка. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/angliyskiy-yazyk-v-2023-godu-plan-soderzhaniya-i-plan-vyrazheniya-words-of-the-year> (дата обращения 21.04.2026)

УДК: 373.07:005.95/.96:331.1

*Турикова Л.М.*

*доцент, канд.экон. наук, соискатель*

*Университет «Ориентал»*

*Ташкент, Узбекистан*

## **HR-БРЕНД ШКОЛЫ КАК ФАКТОР ПРИВЛЕЧЕНИЯ, УДЕРЖАНИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ**

*Аннотация.* В статье рассматривается HR-бренд школы как важный фактор привлечения, удержания и повышения лояльности педагогических кадров. Показано, что сильный HR-бренд способствует развитию школы и повышению качества образования.

*Ключевые слова:* HR-бренд школы, педагогические кадры, лояльность, бренд работодателя, управление персоналом, школа.

*Turikova L.M.*

*Associate Professor, PhD in Economics*

*Doctoral Candidate Oriental University*

*Tashkent, Uzbekistan*

## **SCHOOL HR-BRAND AS A FACTOR IN ATTRACTING, RETAINING, AND ENSURING THE LOYALTY OF TEACHING STAFF**

*Abstract.* The article examines the school's HR brand as an important factor in attracting, retaining, and increasing the loyalty of teaching staff. It is shown that a strong HR brand contributes to the development of the school and improves the quality of education.

*Keywords:* school HR-brand, teaching staff, loyalty, employer brand,

*personnel management, school.*

Глобальные преобразования и усиление конкуренции в современной системе образования ставят перед руководством школы задачу не только привлечения высококвалифицированных педагогических кадров, но и обеспечения их лояльности. Сегодня успех школы в большей степени зависит от качества человеческого капитала и стратегии его управления, чем от материально-технической базы. В этом процессе пропорционально проявляется концепция «HR-бренда» (привлекательности работодателя) как главный фактор, определяющий стратегическое развитие школы.

HR-бренд школы – это позитивный имидж учреждения на рынке труда, представляющий школу как «лучшее место работы» для потенциальных и действующих учителей. Однако HR-бренд – это не только внешняя реклама или обещание высоких зарплат, но и его внутреннее содержание, «психологический контракт».

В контексте реформирования системы образования радикально меняются ожидания учителей от своих работодателей.

Поэтому формирование HR-бренда школы является инновационным инструментом управления, сочетающим индивидуальные потребности учителя со стратегическими целями школы. Это не только снижает текучесть кадров, но и служит внутренним двигателем повышения качества образования.

Мы считаем, что формирование HR-бренда, то есть привлекательности работодателя, в системе общего среднего образования Узбекистана представляет собой перестройку школы не только как образовательного учреждения, но и как конкурентоспособного «работодателя» на рынке труда.

По результатам нашего исследования, этот процесс можно основывать на следующих 4 стратегических направлениях:

1. Создание ценностного предложения для сотрудника.

Это совокупность всех материальных и нематериальных преимуществ, которые школа предлагает сотруднику в обмен на его труд, время и навыки.

Это не просто «ежемесячная зарплата». Она состоит из 5 основных столпов:

1. Компенсация: заработная плата, бонусы, премии.
2. Льготы: медицинское страхование, спортзал, бесплатное питание, помощь в детском саду.
3. Карьера и развитие: курсы повышения квалификации, стажировки за рубежом, возможности продвижения по службе.
4. Рабочая среда: комфортабельный офис (или удаленная работа), современные технологии, баланс между работой и личной жизнью.
5. Корпоративная культура: атмосфера в команде, миссия школы, отношение руководства к сотруднику.

Но не все эти преимущества доступны в школах, например, медицинское страхование еще не внедрено. Очень немногие учителя также направляются на стажировки за границу. В основном мы наблюдаем, что за границу отправляются только учителя, добившиеся определенных успехов или участвующие в каких-либо зарубежных проектах. Однако для обычного учителя такой возможности нет. Бесплатное питание для учителей не введено ни в одной школе, возможно, оно есть в некоторых частных школах. Существует система зарплат и премий, поощрений, но нет возможности ввести систему «бонусов» в бюджетных организациях за определенные результаты. Возможность удаленной работы мы наблюдали только во время пандемии, с одной стороны, мы считаем онлайн-режим обучения эффективным механизмом повышения качества образования.

Одной зарплатой недостаточно для привлечения учителей в узбекские школы. Школа должна разработать свой собственный индивидуальный «пакет предложений». Для этого необходимо создать систему внутренних льгот в

школе. Например, бесплатные уроки английского языка, кружки для детей сотрудников и направления в санатории.

Ценностное предложение для сотрудника — как набор ценностей на рабочем месте, повышает эмоциональную привязанность учителя к организации.

2. Цифровой имидж и рекрутинг - можно понять, что современный персонал, то есть поколение Z, ищет работу через социальные сети.

Поэтому необходимо поддерживать «живые» социальные сети школы. Необходимо показывать не только официальные отчеты, но и успехи учителей, политику открытости директора и инновационную среду в школе. Действительно, сегодня контент состоит в основном из мероприятий, проводимых духовными лидерами в школах, и видеозаписей из учебного процесса отдельных учителей. Основной аудиторией и рабочим инструментом будущих учителей станет искусственный интеллект, различные сайты, каналы и контент в интернете. Именно поэтому цифровой имидж работодателей будет влиять на решение о выборе будущего кандидата — успешного кандидата в 75% случаев.

3. Если мы обратим внимание на инвестиционную среду и направление профессионального развития, то самой сильной мотивацией для учителя является профессиональный рост.

Исходя из этого, можно сказать, что необходимо формализовать систему «наставничества» внутри школы, то есть систему «учитель-ученик», и организовать внутренний центр повышения квалификации. Учитель должен приходить в школу и чувствовать, что он не просто преподает, но и растет как личность и как специалист. Но в некоторых учебных заведениях традиция отношений «учитель-ученик» ограничивается лишь формальностью.

возможность профессионального развития является важнейшей составляющей психологического контракта.

4. Внутренняя коммуникация и амбассадорство – лучший HR-бренд – это счастливый сотрудник.

Учителей можно превратить в «амбассадоров бренда» школы. Если учитель хвалит свою школу в своем районе или в социальных сетях, это окажет более сильное воздействие, чем любая реклама. Для этого необходимо сформировать в школе культуру «обратной связи», уменьшить барьеры и конфликты между директором и учителем. HR-бренд должен прежде всего стать интересом работодателя. В этом отношении работодателю необходимо создать среду, дружелюбную к сотрудникам, но где сотрудники не злоупотребляют ею. Лояльность сотрудников является ключевым фактором, определяющим внешнюю репутацию организации.

Для измерения эффективности HR-бренда школы я предлагаю систему КРІ – ключевых показателей эффективности. Эти показатели позволяют выразить изменения в школе в цифрах.

Их можно разделить на 3 основных блока:

### 1. Показатели лояльности и стабильности персонала

Эти показатели демонстрируют силу внутреннего HR-бренда:

Один вопрос, заданный учителям: «Порекомендовали бы вы эту школу другим коллегам в качестве места работы?» (Оценка от 0 до 10).

Показатель удержания сотрудников: процент учителей, которые остаются на работе в течение года.

Необъяснимые отсутствия: количество «больничных» или оплачиваемых отпусков, взятых из-за низкой мотивации к работе.

### 2. Показатели привлекательности для найма и внешнего рынка труда

Этот показатель измеряет влияние школы на внешний рынок труда:

Стоимость найма одного сотрудника: школы с сильным HR-брендом не тратят деньги на рекламу, кандидаты приходят к ним сами.

Время найма: как быстро заполняются вакансии.

Показатель принятия предложения: процент кандидатов, которым было предложено место работы и которые его приняли.

Внутренний темп роста: процент вакансий заместителей директоров в школьной администрации, которые заполняются собственными учителями школы, а не внешними источниками.

Учитель считает своим «правом» сократить цифровую бюрократию и обеспечить школу современными технологиями.

3. Связь с HR-брендом. Школа, которая правильно осуществила трансформацию психологического контракта, сформирует сильный HR-бренд. Если школа сможет реагировать на «обновленные» потребности учителя, например, поддерживая психическое здоровье и профессиональный рост, ее престиж на рынке труда повысится.

Таким образом, формирование HR-бренда школы является важным условием повышения ее привлекательности как работодателя, укрепления кадрового потенциала и обеспечения устойчивого развития образовательной организации.

### **Список использованной литературы**

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 6 ноября 2020 года № УП-6108 «О мерах по развитию сфер образования и науки в новую эпоху развития Узбекистана».
2. Указ Президента Республики Узбекистан от 11 мая 2022 года № УП-134 «Об утверждении Национальной программы развития школьного образования на 2022–2026 годы».
3. Постановление Президента Республики Узбекистан от 21 июня 2022 года № ПП-289 «Об улучшении качества педагогического образования и совершенствовании механизмов управления учреждениями в системе государственного образования».

4. Мансуров А. Ш. (2021). Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами в образовательных учреждениях. Научный журнал экономики и инновационных технологий.
5. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and examining employer branding. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(4), 269-287.
6. Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. Oxford University Press.
7. Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM.
8. Minchington, B. (2010). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Collective Learning Australia.
9. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Оглавление

Ань Сюе, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПОМОЩИ КИТАЙСКИМ СТУДЕНТАМ НА КУРСАХ СОЛЬФЕДЖИО .....	3
Бородин И. Е., МЕТОДИКА ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ ПОДГОТОВКЕ ИНЖЕНЕРОВ-РАЗРАБОТЧИКОВ МИКРОКОНТРОЛЛЕРНЫХ СИСТЕМ .....	22
Дергачева Н. В., ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗНАВАТЕЛЬНОГО ИНТЕРЕСА К ИСТОРИИ ВЕЛИКОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ВОЙНЫ ЧЕРЕЗ ИЗУЧЕНИЕ ИСТОРИИ ТРАССЫ «АЛСИБ» (АЛЯСКА-СИБИРЬ).....	26
Дергачева Н. В., ФОРМИРОВАНИЕ УУД ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СРЕДНЕЙ ШКОЛЕ .....	37
Линючев В. Ф., ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ: ФАКТОРЫ, ОЦЕНКА И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ .....	46
Махулова З. А., ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ: МЕЖДУ ИННОВАЦИЯМИ И ТРАДИЦИЯМИ .....	64
Мельник Н. А., Махонич И. В., ФОРМИРОВАНИЕ ПРОИННОВАЦИОННОГО КЛИМАТА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ.....	70
Мещеряков С. М., ИССЛЕДОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ДЕТЕЙ МЛАДШЕГО ШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА К ЗАНЯТИЯМ КАРАТЭ КИОКУСИНКАЙ .....	79
Спирина С. Ю., Латыш Г. Г., ОБУЧЕНИЕ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ ДЕТЕЙ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ.....	93
Устинкина Е. А., Генералова Г. А., Коннова А. В., АКТИВИЗАЦИЯ ЛЕКСИКИ ЧЕРЕЗ ДИАЛОГИ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ НА УРОКАХ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА .....	98
Турикова Л.М., HR-БРЕНД ШКОЛЫ КАК ФАКТОР ПРИВЛЕЧЕНИЯ, УДЕРЖАНИЯ И ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕДАГОГИЧЕСКИХ КАДРОВ.....	106

Научное издание

# **РАЗВИТИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ: ИННОВАЦИИ И ТРАДИЦИИ**

Материалы международной научно-практической конференции с  
международным участием  
29 апреля 2026

Статьи публикуются в авторской редакции  
Ответственный редактор Смирнова Т.В.  
Компьютерная верстка Чернышова О.А.