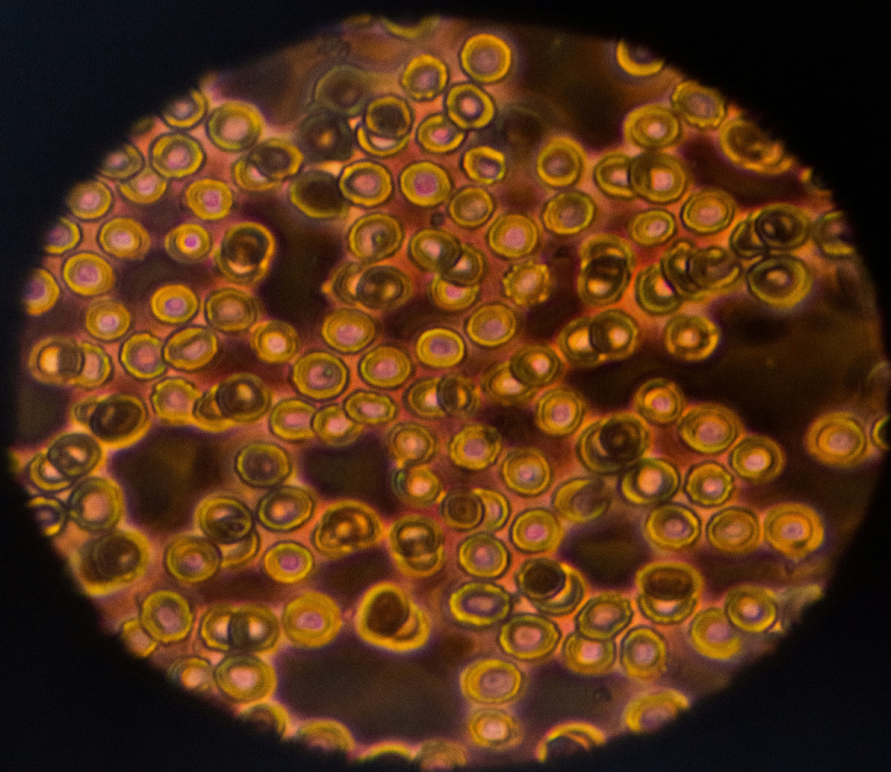


АП:И

АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

международный научный журнал // ISSN 2713-1513 // № 26 (312), 2026 // apni.ru



часть II

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2026 • № 26 (312)

Часть II

Издается с ноября 2019 года

Выходит еженедельно

ISSN 2713-1513

Главный редактор: Ткачев Александр Анатольевич, канд. социол. наук

Ответственный редактор: Ткачева Екатерина Петровна

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.
За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей.
При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Абдуллин Тимур Зуфарович, кандидат технических наук (Высокотехнологический научно-исследовательский институт неорганических материалов имени академика А. А. Бочвара)

Абидова Гулмира Шухратовна, доктор технических наук, доцент (Ташкентский государственный транспортный университет)

Альборад Ахмед Абуди Хусейн, преподаватель, PhD, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Аль-бутбахак Башшар Абуд Фадхиль, преподаватель, PhD, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Альхаким Ахмед Кадим Абдуалкарем Мухаммед, PhD, доцент, Член Иракской Ассоциации спортивных наук (Университет Куфы, Ирак)

Асаналиев Мелис Казыкеевич, доктор педагогических наук, профессор, академик МАНПО РФ (Кыргызский государственный технический университет)

Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, проректор по научной работе, профессор, директор НИИ биогеографии и ландшафтной экологии (Дагестанский государственный педагогический университет)

Бафоев Феруз Муртазоевич, кандидат политических наук, доцент (Бухарский инженерно-технологический институт)

Гаврилин Александр Васильевич, доктор педагогических наук, профессор, Почетный работник образования (Владимирский институт развития образования имени Л.И. Новиковой)

Галузо Василий Николаевич, кандидат юридических наук, старший научный сотрудник (Научно-исследовательский институт образования и науки)

Григорьев Михаил Федосеевич, доктор сельскохозяйственных наук (Кузбасский государственный аграрный университет имени В.Н. Полецкого)

Губайдуллина Гаян Нурахметовна, кандидат педагогических наук, доцент, член-корреспондент Международной Академии педагогического образования (Восточно-Казахстанский государственный университет им. С. Аманжолова)

Ежкова Нина Сергеевна, доктор педагогических наук, профессор кафедры психологии и педагогики (Тульский государственный педагогический университет им. Л.Н. Толстого)

Жилина Наталья Юрьевна, кандидат юридических наук, доцент (Белгородский государственный национальный исследовательский университет)

Ильина Екатерина Александровна, кандидат архитектуры, доцент (Государственный университет по землеустройству)

Каландаров Азиз Абдурахманович, PhD по физико-математическим наукам, доцент, проректор по учебным делам (Гулистанский государственный педагогический институт)

Карпович Виктор Францевич, кандидат экономических наук, доцент (Белорусский национальный технический университет)

Кожевников Олег Альбертович, кандидат юридических наук, доцент, Почетный адвокат России (Уральский государственный юридический университет)

Колесников Александр Сергеевич, кандидат технических наук, доцент (Южно-Казахстанский университет им. М. Ауэзова)

Копалкина Евгения Геннадьевна, кандидат философских наук, доцент (Иркутский национальный исследовательский технический университет)

Красовский Андрей Николаевич, доктор физико-математических наук, профессор, член-корреспондент РАЕН и АИН (Уральский технический институт связи и информатики)

Кузнецов Игорь Анатольевич, кандидат медицинских наук, доцент, академик международной академии фундаментального образования (МАФО), доктор медицинских наук РАГПН, профессор, почетный доктор наук РАЕ, член-корр. Российской академии медико-технических наук (РАМТН) (Астраханский государственный технический университет)

Литвинова Жанна Борисовна, кандидат педагогических наук (Кубанский государственный университет)

Мамедова Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент (Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова)

Мукий Юлия Викторовна, кандидат биологических наук, доцент (Санкт-Петербургская академия ветеринарной медицины)

Никова Марина Александровна, кандидат социологических наук, доцент (Московский государственный областной университет (МГОУ))

Насакаева Бакыт Ермекбайкызы, кандидат экономических наук, доцент, член экспертного Совета МОН РК (Карагандинский государственный технический университет)

Олешкевич Кирилл Игоревич, кандидат педагогических наук, доцент (Московский государственный институт культуры)

Попов Дмитрий Владимирович, доктор филологических наук (DSc), доцент (Андижанский государственный институт иностранных языков)

Пятаева Ольга Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент (Российская государственная академия интеллектуальной собственности)

Редкоус Владимир Михайлович, доктор юридических наук, профессор (Институт государства и права РАН)

Самович Александр Леонидович, доктор исторических наук, доцент (ОО «Белорусское общество архивистов»)

Сидикова Тахира Далиевна, PhD, доцент (Ташкентский государственный транспортный университет)

Таджибоев Шарифджон Гайбуллоевич, кандидат филологических наук, доцент (Худжандский государственный университет им. академика Бободжона Гафурова)

Тихомирова Евгения Ивановна, доктор педагогических наук, профессор, Почётный работник ВПО РФ, академик МААН, академик РАЕ (Самарский государственный социально-педагогический университет)

Хаитова Олмахон Саидовна, кандидат исторических наук, доцент, Почетный академик Академии наук «Турон» (Навоийский государственный горный институт)

Цуриков Александр Николаевич, кандидат технических наук, доцент (Ростовский государственный университет путей сообщения (РГУПС))

Чернышев Виктор Петрович, кандидат педагогических наук, профессор, Заслуженный тренер РФ (Тихоокеанский государственный университет)

Шаповал Жанна Александровна, кандидат социологических наук, доцент (Белгородский государственный национальный исследовательский университет)

Шошин Сергей Владимирович, кандидат юридических наук, доцент (Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского)

Эшонкулова Нуржахон Абдужабборовна, PhD по философским наукам, доцент (Навоийский государственный горный институт)

Юсупова Феруза Зойировна, доктор философии (PhD) (Навоийский государственный горно-технологический университет)

Яхшиева Зухра Зиятовна, доктор химических наук, доцент (Джиззакский государственный педагогический институт)

СОДЕРЖАНИЕ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Дмитриев Д.А.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ К ПЕРЕВОДУ
В ПРОАКТИВНЫЙ РЕЖИМ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ
КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ).....6

Колесников Д.А.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ
В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.....9

Мадумаров Р.М.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ
ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА НА ПРИМЕРЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ... 13

Старовойтов А.В.

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНО
ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО ПРИМОРСКОГО КРАЯ:
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....25

Ткаченко О.В.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
В ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ28

Якупов А.С.

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ
ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ32

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Медякова Е.С.

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ35

Медякова Е.С.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ38

Сидлецкий А.О.

ВЛИЯНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРИПТОВАЛЮТ В МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЁТАХ
НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ41

Сидлецкий А.О.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ АНАЛИЗЕ
ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ45

ПЕДАГОГИКА

Раззокова Т.Р.

РУШДИ НУТҚИ ОБРАЗНОКИ КЎДАКОНИ СИННИ ТОМАКТАБЇ ТАВАССУТИ
АДАБИЁТИ БАДЕЇ.....48

Магомедов О.А., Рахметов Т.С.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТОЙ В СПО В УСЛОВИЯХ
ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....52

Рубежанская Е.П.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ
КАК СРЕДСТВО ОБУЧЕНИЯ НА УРОКАХ РУССКОГО ЯЗЫКА В УСЛОВИЯХ
ФОП ООО.....56

Чувылкина О.В., Скочко Е.В.

НАРОДНЫЕ ПРАЗДНИКИ КАК СПОСОБ ОБУЧЕНИЯ ДЕТЕЙ ДОШКОЛЬНОГО
ВОЗРАСТА МУЗЫКЕ И КУЛЬТУРНЫМ ТРАДИЦИЯМ62

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

ДМИТРИЕВ Даниил Александрович

магистрант, Сибирский федеральный университет, Россия, г. Красноярск

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ГОТОВНОСТИ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ К ПЕРЕВОДУ В ПРОАКТИВНЫЙ РЕЖИМ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ)

Аннотация. В статье предлагается авторская методика количественной оценки готовности социальных услуг к переводу в проактивный (беззаявительный) режим, включающая пять критериев. На основе апробации методики на данных 83 региональных и муниципальных услуг Красноярского края выделены три приоритетные группы. Разработан алгоритм беззаявительного назначения ежемесячной выплаты на ребёнка, сокращающий срок получения услуги с 18 до 5 дней. Выполнена оценка экономической и социальной эффективности перевода пяти массовых услуг в проактивный режим: годовая бюджетная экономия 754,56 млн руб., социальный эффект 2,22 млн человеко-часов, срок окупаемости единовременных затрат (35 млн руб.) – менее 1 месяца.

Ключевые слова: методика оценки, проактивный режим, социальные услуги, интегральный индекс, экономическая эффективность, API-иллюз, Красноярский край.

Введение

В Красноярском крае действует более 80 видов региональных и муниципальных социальных услуг. Перевод всех одновременно невозможен из-за разной степени готовности информационных систем, ограниченности бюджетных ресурсов и разного социально-экономического эффекта. Необходима обоснованная система приоритетов.

Методика оценки готовности

Методика базируется на пяти критериях, каждый оценивается по шкале от 1 до 5:

1. Частота обращения (K_1) – более 50 тыс. обращений в год – 5 баллов.
2. Формализуемость условий (K_2) – чем более формализованы условия, тем выше балл.
3. Наличие данных в ЕГИССО и СМЭВ (K_3) – полнота и доступность данных.
4. Техническая возможность интеграции (K_4) – наличие API, совместимость.
5. Социальная значимость (K_5) – влияние на уровень жизни уязвимых групп.

Интегральный индекс готовности (ИИГ) = $(K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5) / 5$.

Таблица 1

Оценка готовности основных социальных услуг Красноярского края

№	Наименование услуги	Число получателей, тыс. чел.	ИИГ	Приоритет
1	Краевая социальная доплата к пенсии	87	4,6	Высокий
2	ЕДВ ветеранам труда	156	4,6	Высокий
3	Ежемесячная выплата на ребёнка	112	5,0	Высокий
4	Субсидии на оплату ЖКУ	49	3,8	Средний
5	Компенсация расходов на ЖКУ	734*	3,8	Средний
6	Единовременная помощь при рождении	24	4,6	Высокий
7	Пособие по уходу за ребёнком до 1,5 лет	35	4,8	Высокий
8	Региональный материнский капитал	12	3,6	Средний
9	ЕДВ реабилитированным	18	4,0	Средний
10	Компенсация проезда пенсионерам	45	3,2	Низкий

Таблица 2

План перевода			
Приоритет	ИИГ	Количество услуг	Срок перевода
Высокий	4,1–5,0	12	2025–2026
Средний	3,0–4,0	24	2027
Низкий	2,0–2,9	18	2028–2029
Не готовы	<2,0	29	Не планируется

**Алгоритм беззаявительного назначения
(на примере выплаты на ребёнка)**

Алгоритм включает семь этапов:

1. Фиксация рождения в ЗАГС и передача данных в ЕГИССО (1 день).
2. Автоматический сбор данных через СМЭВ (до 2 дней).
3. Формирование предзаполненного уведомления (1 день).
4. Направление уведомления в личный кабинет ЕПГУ (1 день).
5. Согласие гражданина (до 5 дней).
6. Автоматическое принятие решения (1 день).
7. Перечисление средств (до 5-го числа месяца).

Оценка эффективности

Экономический эффект:

- Экономия на бумажном документообороте: 130,56 млн руб./год.
- Сокращение нецелевых выплат: 624 млн руб./год.
- Итого бюджетная экономия: 754,56 млн руб./год.

Социальный эффект:

- Сокращение времени: 2,22 млн человеко-часов (≈277 тыс. человеко-дней).
- Денежная оценка (условная): 509,8 млн руб./год.

Интегральный эффект: 1,26 млрд руб./год.

Единовременные затраты на интеграцию: 35 млн руб.

- Разработка API-шлюза: 12,5 млн руб.
 - Модернизация АИС СРН: 8,5 млн руб.
 - Закупка оборудования: 6,0 млн руб.
 - Создание ситуационного центра: 4,0 млн руб.
 - Обучение персонала: 4,0 млн руб.
- Срок окупаемости: 17 дней (менее 1 месяца).
Индекс доходности: 36,1.
Ожидаемые изменения:
- Доля услуг в проактивном режиме: 0% → 78%.
 - Доля полностью онлайн: 62% → 94%.
 - Среднее время получения услуги: 18 → 5 дней.

- Удовлетворённость граждан: 3,7 → 4,5 балла.

Выводы

Предложенная методика позволяет объективно ранжировать услуги по приоритетности для цифровизации. Разработанный алгоритм беззаявительного назначения сокращает срок получения услуги в 3,5 раза. Модель интеграции через API-шлюз, адаптированная к гетерогенной инфраструктуре 44 муниципальных районов, обеспечивает высокую экономическую эффективность. Предложенные механизмы могут быть внедрены в Красноярском крае и тиражированы в других субъектах РФ.

Литература

1. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (ред. от 28.12.2024) // Собрание законодательства РФ. – 2010. – № 31. – Ст. 4179.
2. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 20. – Ст. 2479.
3. Постановление Правительства РФ от 8 сентября 2021 г. № 1520 «Об особенностях предоставления государственных и муниципальных услуг в проактивной форме» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 38. – Ст. 6672.
4. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2021 г. № 1148 «Об утверждении требований к форматам электронных документов, направляемых в рамках межведомственного электронного взаимодействия» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 48. – Ст. 8123.
5. Министерство социальной политики Красноярского края. Отчёт о результатах деятельности за 2024 год. – Красноярск, 2025. – 87 с.
6. Красноярскстат. Социально-экономическое положение Красноярского края: статистический сборник. – Красноярск: Красноярскстат, 2024. – 280 с.

7. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Итоги цифровой трансформации государственного управления в 2024 году. – М.: Минцифры России, 2025. – 124 с.

8. Счётная палата Российской Федерации. Бюллетень Счётной палаты РФ. – М., 2020–2024.

9. Козяр (Двинских) Д.Ю., Талапина Э.В. Внедрение и оценка проактивных государственных услуг: методологический подход // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2025. – № 2. – С. 112-129. – URL: <https://vgmu.hse.ru/>.

10. Критерии оценки качества и перспективы внедрения проактивных государственных услуг // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – № 3. – С. 65-80. – URL: <https://cyberleninka.ru/>.

11. Семёнова Н.В. Цифровое правительство: особенности предоставления цифровых проактивных государственных услуг // Вестник университета. – 2025. – № 4. – С. 88-97.

12. Мухуля Д.Ю. Методические подходы к оценке цифровизации публичного управления и государственных услуг // Вестник Воронежского государственного университета. – 2024. – № 2. – С. 45-58.

DMITRIEV Daniil Alexandrovich

Master's Student, Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE READINESS OF SOCIAL SERVICES TO BE TRANSFERRED TO A PROACTIVE MODE AND EVALUATING EFFECTIVENESS (USING THE EXAMPLE OF THE KRASNOYARSK TERRITORY)

Abstract. *The article suggests the author's methodology for quantifying the readiness of social services to be transferred to a proactive (non-explicit) regime, including five criteria. Based on the testing of the methodology on the data of 83 regional and municipal services of the Krasnoyarsk Territory, three priority groups have been identified. An algorithm has been developed for the non-explicit assignment of a monthly payment for a child, which reduces the period for receiving services from 18 to 5 days. The economic and social efficiency of transferring five mass services to a proactive mode was assessed: annual budget savings of 754.56 million rubles, social effect of 2.22 million man-hours, payback period of one-time costs (35 million rubles) – less than 1 month.*

Keywords: *assessment methodology, proactive mode, social services, integral index, economic efficiency, API gateway, Krasnoyarsk Region.*

КОЛЕСНИКОВ Данила Андреевич

магистрант, Московский международный университет, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – доцент кафедры юриспруденции
Московского международного университета,
кандидат географических наук Мечковская Ольга Александровна*

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КАДРОВЫМИ ПРОЦЕССАМИ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация. *Статья посвящена анализу современных подходов к управлению кадровыми процессами в органах местного самоуправления. Особое внимание уделяется концепции Human Resource Management, компетентностному подходу, цифровизации кадровых процессов и развитию систем мотивации персонала. Также анализируются инновационные технологии управления персоналом, включая делегирование полномочий, командные формы работы, системы оценки эффективности деятельности сотрудников и формирование компенсационного пакета.*

Ключевые слова: *местное самоуправление, управление кадровыми процессами, муниципальная служба, управление человеческими ресурсами, эффективность муниципального управления.*

Эффективность деятельности органов местного самоуправления во многом определяется качеством управления кадровыми процессами. Муниципальная служба требует высокой профессиональной компетентности, устойчивой мотивации и способности сотрудников адаптироваться к изменениям в системе публичного управления. В современных условиях возрастают требования к прозрачности управленческих решений, цифровизации административных процессов и повышению качества муниципальных услуг, что усиливает значение эффективного управления человеческими ресурсами.

Традиционная система кадровой работы в органах местного самоуправления долгое время основывалась преимущественно на административных процедурах: ведении кадрового делопроизводства, соблюдении нормативных требований и обеспечении укомплектованности штата [4, с. 43]. Однако современные управленческие практики предполагают переход к более комплексному подходу, ориентированному на развитие кадрового потенциала, повышение эффективности работы персонала и формирование устойчивой системы управления человеческими ресурсами.

В связи с этим особую актуальность приобретает анализ современных подходов к управлению кадровыми процессами в органах

местного самоуправления и определение направлений их дальнейшего развития.

Одним из ключевых современных подходов является концепция управления человеческими ресурсами (Human Resource Management). В отличие от традиционного кадрового администрирования, данный подход рассматривает персонал как стратегический ресурс организации. Основное внимание уделяется формированию профессионального кадрового потенциала, развитию компетенций сотрудников и повышению их вовлеченности в деятельность органов власти [1, с. 221].

В рамках данного подхода особое значение приобретают такие кадровые процессы, как стратегическое планирование потребности в персонале, формирование кадрового резерва, система оценки эффективности деятельности сотрудников, а также организация профессионального обучения и повышения квалификации муниципальных служащих [1, с. 221].

Другим важным направлением является компетентностный подход к управлению персоналом. Его сущность заключается в определении и развитии ключевых профессиональных и управленческих компетенций, необходимых для эффективного выполнения должностных обязанностей [2, с. 900]. Использование моделей компетенций позволяет более объективно осуществлять подбор персонала,

проводить оценку эффективности служебной деятельности и формировать индивидуальные траектории профессионального развития сотрудников.

В современных условиях также возрастает значение цифровизации кадровых процессов. Использование информационных систем управления персоналом позволяет автоматизировать кадровый документооборот, повысить прозрачность процедур подбора и оценки персонала, а также обеспечить более эффективное управление кадровой информацией [5, с. 342]. Цифровые инструменты способствуют повышению оперативности принятия управленческих решений и снижению административной нагрузки на кадровые службы.

Наряду с этим важным направлением является развитие систем мотивации муниципальных служащих. Помимо материального стимулирования, все большее значение приобретают нематериальные формы мотивации, включая возможности профессионального роста, участие в значимых проектах, повышение уровня ответственности и признание профессиональных достижений [8, с. 71].

В современных исследованиях особое внимание уделяется *внедрению инновационных технологий* управления персоналом в системе местного самоуправления. Данный подход предполагает переход от преимущественно регламентированной кадровой работы к гибким моделям управления, ориентированным на повышение эффективности деятельности сотрудников и достижение стратегических целей организации [6, с. 225]. Инновационные технологии управления персоналом включают комплекс управленческих инструментов, направленных на развитие кадрового потенциала и повышение вовлеченности работников в реализацию задач органов власти.

К числу таких технологий относятся системы целеполагания и оценки эффективности деятельности сотрудников, развитие механизмов командообразования, внедрение программ профессионального обучения и развития персонала, формирование кадрового резерва и управление карьерным ростом [6, с. 226]. Особое значение в современных условиях приобретает делегирование управленческих полномочий и развитие межфункционального взаимодействия между подразделениями, что способствует более

эффективному принятию управленческих решений [6, с. 227].

Одним из важных элементов инновационной модели управления персоналом является формирование компенсационного пакета, включающего как материальные, так и нематериальные формы стимулирования труда. Компенсационный пакет может включать систему премирования, социальные гарантии, возможности профессионального развития, а также инструменты нематериальной мотивации, направленные на повышение удовлетворенности работников своей деятельностью [1, с. 224]. Применение подобных механизмов способствует формированию устойчивой мотивации сотрудников, повышению их вовлеченности в деятельность организации и укреплению кадрового потенциала муниципальной службы.

Кроме того, инновационные подходы предполагают активное использование цифровых технологий и инструментов электронного взаимодействия, позволяющих улучшить коммуникацию внутри организации, ускорить обмен информацией и повысить эффективность коллективной работы [3, с. 72]. Использование современных информационных платформ, систем дистанционного обучения и инструментов совместной работы способствует развитию профессиональных компетенций сотрудников и формированию более гибкой организационной среды.

В целом, внедрение инновационных технологий управления персоналом позволяет создать условия для более эффективного использования кадрового потенциала органов местного самоуправления, повысить качество управленческих решений и обеспечить более высокий уровень предоставления муниципальных услуг населению.

В современных условиях к государственным и муниципальным служащим предъявляется комплекс требований, обусловленных спецификой публичного управления. К числу ключевых относятся высокий уровень профессиональной компетентности, знание нормативно-правовой базы, способность к принятию управленческих решений в условиях неопределенности, ответственность за результаты деятельности, а также развитые коммуникативные и цифровые навыки. Особое значение приобретает ориентация на результат и качество предоставляемых муниципальных услуг, а также готовность к постоянному

профессиональному развитию и адаптации к изменениям в системе государственного управления [7, с. 74].

В связи с этим существенно трансформируются задачи кадровых служб органов местного самоуправления. Если ранее их деятельность носила преимущественно административный характер, то в современных условиях кадровые подразделения выполняют стратегические функции, направленные на формирование и развитие кадрового потенциала. К числу таких задач относятся: обеспечение качественного отбора персонала на основе компетентностных моделей, формирование и развитие кадрового резерва, организация системы непрерывного профессионального обучения, внедрение современных методов оценки эффективности деятельности служащих, а также разработка и реализация эффективных систем мотивации и стимулирования [7, с. 75].

Кроме того, кадровые службы играют ключевую роль в цифровой трансформации кадровых процессов, обеспечивая внедрение информационных систем управления персоналом и развитие цифровых компетенций сотрудников. Важным направлением их деятельности также является формирование организационной культуры, ориентированной на результат, ответственность и взаимодействие, что в конечном итоге способствует повышению эффективности деятельности органов местного самоуправления [7, с. 75].

Таким образом, современные подходы к управлению кадровыми процессами в органах местного самоуправления ориентированы на переход от административной модели кадровой работы к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Ключевыми направлениями развития кадровых систем являются внедрение компетентностного подхода, развитие механизмов профессионального обучения, использование цифровых технологий, внедрение инновационных инструментов управления персоналом и совершенствование системы мотивации сотрудников.

Реализация указанных подходов позволяет повысить эффективность деятельности органов местного самоуправления, укрепить кадровый потенциал муниципальной службы и

обеспечить более высокое качество предоставления муниципальных услуг населению.

Литература

1. Ерин П.В., Медведев А.В., Ерина И.А. Совершенствование кадровой политики в муниципалитетах // В сборнике: Вызовы современности и стратегическое развитие аграрной экономики (VI Шаляпинские чтения). Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Мичуринск, 2023. С. 221-226.
2. Зиновьева Е.Г. и др. Компетентностный подход в совершенствовании кадрового обеспечения органов местного самоуправления // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 1 (150). – С. 900-905.
3. Кудинов А.С. Внедрение электронных кадровых технологий в муниципальной службе: инновации и правовые вызовы // Закон и власть. – 2026. – № 1. – С. 72-74.
4. Никитина А.С., Чевтаева Н.Г. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении: Учебник. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 187 с.
5. Османова Л.Н. Влияние современных цифровых технологий на кадровое обеспечение в государственных и муниципальных учреждениях // В сборнике: Цифровой контент социального и экосистемного развития экономики. сборник трудов IV Международной научно-практической конференции. Симферополь, 2024. С. 342-344.
6. Пименов Н.Н. Инновационные кадровые технологии в управлении человеческими ресурсами муниципалитетов // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 1. – С. 225-227.
7. Сыроижко В.В., Чернышева М.В., Малащев С.А. Определение современных методов и инструментов, обеспечивающих эффективную реализацию кадровой политики на муниципальном уровне // Регион: системы, экономика, управление. – 2025. – № 3 (70). – С. 74-81.
8. Фурсов А.И., Ломаева Т.А. Управление кадровыми процессами в государственном и муниципальном управлении: вызовы XXI века // Первый экономический журнал. – 2025. – № 8 (362). – С. 70-78.

KOLESNIKOV Danila Andreevich

Master's Student, Moscow International University, Russia, Moscow

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Jurisprudence
of the Moscow International University,*

Candidate of Geographical Sciences Mechkovskaya Olga Aleksandrovna

MODERN APPROACHES TO THE MANAGEMENT OF PERSONNEL PROCESSES IN THE SYSTEM OF STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Abstract. *The article is devoted to the analysis of modern approaches to the management of personnel processes in local governments. Special attention is paid to the concept of Human Resource Management, competence approach, digitalization of personnel processes and development of personnel motivation systems. The article also analyzes innovative technologies of personnel management, including delegation of authority, team forms of work, employee performance assessment systems and the formation of a compensation package.*

Keywords: *local government, human resources management, municipal service, efficiency of municipal management.*

МАДУМАРОВ Рустам Мохамаджонович

студент, Владивостокский государственный университет, Россия, г. Владивосток

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА НА ПРИМЕРЕ ПРИМОРСКОГО КРАЯ

Аннотация. В статье исследуется проблема методологического разрыва между формальной и реальной оценкой эффективности государственных программ промышленного развития региона на материалах деятельности Министерства промышленности и торговли Приморского края за 2020–2025 годы. На основе сопоставления нормативно-правовой базы федерального и регионального уровней, статистических показателей промышленного производства, заключений Контрольно-счётной палаты Приморского края и сводных годовых докладов Министерства экономического развития региона установлено систематическое несоответствие между высоким уровнем кассового исполнения и фактической результативностью программных мероприятий. Предложена авторская методика комплексной оценки, основанная на четырёхкомпонентной модели (экономический, бюджетный, управленческий и социальный эффекты) с обоснованием весовых коэффициентов методом анализа иерархий Т. Саати. Раскрыт порядок расчёта частных коэффициентов с применением минимаксной нормализации и план-фактного приведения. Апробация методики на подпрограмме «Развитие промышленного комплекса в Приморском крае» за 2023 год показала интегральный показатель 0,714 (средняя эффективность) при формальной квалификации программы как эффективной. Сформулированы шесть направлений совершенствования управленческой деятельности с прогнозными эффектами, обоснованными бенчмарк-анализом регионов Дальневосточного федерального округа.

Ключевые слова: государственные программы, промышленная политика региона, интегральная оценка эффективности, метод анализа иерархий, весовые коэффициенты, нормализация показателей, программно-целевое управление, Приморский край, Контрольно-счётная палата, индекс промышленного производства.

Программно-целевой подход в управлении национальной экономикой представляет собой инструмент, посредством которого государство концентрирует бюджетные ресурсы на достижении приоритетных целей социально-экономического развития. Принятие Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [1] и постановления Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 года № 786 «О системе управления государственными программами Российской Федерации» [2] задало новые рамки взаимодействия проектного и программного компонентов на федеральном уровне. Региональная практика, особенно в субъектах Дальневосточного федерального округа, по-прежнему преимущественно опирается на индикаторно-кассовую модель оценки, при которой финансовая дисциплина и формальное достижение количественных

индикаторов превалируют над содержательным анализом отраслевого результата.

Актуальность исследования определяется тремя обстоятельствами. Во-первых, теоретическим – необходимостью уточнения понятийного аппарата оценки эффективности с разграничением категорий «эффективность», «результативность» и «экономность» применительно к программам, направленным на структурную модернизацию обрабатывающего сектора. Во-вторых, методологическим – потребностью адаптации унифицированных оценочных процедур к отраслевой специфике промышленных программ и территориальным особенностям региональной экономики. В-третьих, прикладным – запуском с 1 января 2026 года самостоятельной государственной программы «Развитие промышленности Приморского края» на 2026–2030 годы, открывающей институциональное окно возможностей для модернизации модели управления.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретико-методологические основы программно-целевого управления заложены в фундаментальном труде Б. А. Райзберга и А. Г. Лобко, в котором предложена концептуальная схема программно-целевого планирования, увязывающая стратегические цели, ресурсное обеспечение и систему контроля результатов [3, с. 50-53]. Эволюцию программного бюджетирования в Российской Федерации детально проанализировали М. П. Афанасьев и Н. Н. Шаш, выделив три волны бюджетных реформ и их последствия для структуры расходных обязательств [4, с. 49-52]. Г. А. Борщевский на материалах оценки государственных программ за 2011–2018 годы установил систематическое превышение уровня кассового исполнения над уровнем достижения целевых показателей, объясняя этот разрыв институциональными деформациями системы планирования [5, с. 97-99]. С. Н. Наумов, Н. В. Гусева и соавторы показали, что распространённой управленческой практикой остаётся манипулирование индикаторами через занижение их плановых значений, что приводит к формальному «достижению» показателей при отсутствии реального прогресса [6, с. 1287-1290]. Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков и А. Н. Старостина разработали трёхкомпонентную модель качества государственного управления, объединяющую обоснованность, результативность и эффективность как взаимодополняющие категории [7, с. 15-17].

Применительно к отраслевым программам промышленной направленности В. Г. Фролов установил, что стандартные количественные индикаторы не позволяют оценить структурные сдвиги в обрабатывающем производстве и долгосрочную конкурентоспособность отрасли, и обосновал необходимость дополнения индикаторного аппарата мультипликативными показателями [8, с. 2788-2790]. В зарубежной литературе фундаментальный обзор Р. Юхаса, Н. Лейна и Д. Родрика систематизировал современные эмпирические подходы к оценке промышленной политики и выделил пять ключевых типов методологических ошибок при формальной оценке программных результатов [9, с. 220-225]. Региональный срез проблемы рассмотрен В. В. Климановым и А. А. Михайловой [10, с. 11-14], а также И. В. Стародубровской, обосновавшей содержательное разграничение бюджетной дисциплины и программной результативности [11, с. 12-15]. Для методологии установления весовых коэффициентов

многокритериальных оценках значение сохраняет классический труд Т. Саати по методу анализа иерархий [12, с. 84-86].

Несмотря на значительный объём исследований, вопросы построения целостной методики оценки эффективности промышленных программ конкретного регионального министерства, обеспечивающей прозрачное обоснование весовых коэффициентов и формализованный порядок расчёта частных показателей, остаются недостаточно разработанными. Это обстоятельство определяет научную новизну настоящего исследования.

Цель исследования – разработать и апробировать авторскую методику комплексной оценки эффективности государственных программ промышленного развития, реализуемых Министерством промышленности и торговли Приморского края, обеспечивающую переход от индикаторно-кассового подхода к оценке реального социально-экономического эффекта на основе формализованной процедуры расчёта частных коэффициентов и обоснованных весовых параметров.

Объект исследования – система оценки эффективности государственных программ промышленного развития на региональном уровне. Предмет исследования – методический инструментарий формирования интегрального показателя эффективности с учётом отраслевой специфики промышленной политики Приморского края. Задачи исследования: установить методологический разрыв между формальной и реальной оценкой эффективности; разработать четырёхкомпонентную модель интегрального показателя; обосновать весовые коэффициенты через метод анализа иерархий; формализовать порядок расчёта частных коэффициентов; апробировать методику на эмпирическом материале и обосновать прогнозные эффекты от внедрения предлагаемых решений.

Методологическую основу составляет совокупность взаимодополняющих методов: системно-функциональный анализ – для характеристики Министерства как органа исполнительной власти и системы реализуемых им программ; сравнительно-правовой анализ – для сопоставления федеральных и региональных нормативных актов; статистический и динамический анализ – для оценки показателей промышленного развития и расчёта стандартного отклонения индекса промышленного производства; метод анализа иерархий – для обоснования весовых коэффициентов; метод бенчмарк-анализа – для прогнозной оценки эффектов от внедрения предлагаемых мер на

основе сопоставления с регионами-эталоном Дальневосточного федерального округа.

Научная новизна исследования заключается в формализации методики интегральной оценки эффективности государственных программ промышленного развития региона с раскрытием порядка расчёта частных коэффициентов, обоснованием весовых параметров через метод анализа иерархий и проверкой матрицы попарных сравнений на индекс согласованности. Практическая значимость состоит в готовности предложенной методики к внедрению в работу регионального министерства и Контрольно-счётной палаты Приморского края при оценке программы «Развитие промышленности Приморского края» на 2026–2030 годы.

Эмпирическую базу исследования составили нормативные правовые акты Российской Федерации и Приморского края, регулирующие порядок разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ; паспорта и редакции государственных программ Приморского края с участием Министерства промышленности и торговли региона за 2020–2025 годы; статистические данные Управления Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю и Сахалинской области (Приморскстат) [13] и сборника «Регионы России. Социально-экономические показатели» Росстата [14]; материалы Контрольно-счётной палаты Приморского края [15]; сводные годовые доклады о ходе реализации и об оценке эффективности государственных программ Приморского края Министерства экономического развития региона [16]; информационные ресурсы Министерства финансов Российской Федерации в части оценки эффективности реализации государственных программ Российской Федерации [17] и Государственной информационной системы промышленности Минпромторга России [18].

Расчётно-аналитические процедуры выполнены на массиве данных по индексу промышленного производства Приморского края, объёмам отгруженной продукции, налоговым поступлениям промышленного сектора в консолидированный бюджет, сведениям о привлечённых инвестициях и созданных рабочих местах. Стандартное отклонение индекса промышленного производства региона рассчитано по формуле выборочного стандартного отклонения; матрица попарных сравнений критериев нормализована по столбцовым суммам, веса определены как средние арифметические нормализованной матрицы, согласованность

матрицы проверена по индексу CR при стандартной случайной согласованности $RI = 0,90$ для матрицы четвёртого порядка.

Министерство промышленности и торговли Приморского края (далее – Минпромторг ПК, Министерство) образовано 1 января 2020 года путём слияния Департамента промышленности и Департамента лицензирования и торговли Приморского края. Положение о Министерстве утверждено постановлением Администрации Приморского края от 3 октября 2019 года № 631-па [19]. В 2020–2025 годах Минпромторг ПК выступал ответственным исполнителем государственной программы «Развитие транспортного комплекса Приморского края» (постановление Администрации Приморского края от 27 декабря 2019 года № 919-па) и соисполнителем подпрограммы № 5 «Развитие промышленного комплекса в Приморском крае» в составе государственной программы «Экономическое развитие и инновационная экономика Приморского края» (постановление Администрации Приморского края от 19 декабря 2019 года № 860-па). С 1 января 2026 года вступила в силу самостоятельная государственная программа «Развитие промышленности Приморского края» на 2026–2030 годы, утверждённая постановлением Правительства Приморского края от 23 октября 2025 года № 791-пп [20]. Порядок разработки, реализации и оценки государственных программ региона определён постановлением Правительства Приморского края от 20 апреля 2022 года № 256-пп [21]; стратегические рамки задаются Федеральным законом от 28 июня 2014 года № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [22].

Институциональная асимметрия – несоответствие между функциональным мандатом Министерства как ключевого регулятора промышленной политики региона и его соисполнительским статусом по одноимённой подпрограмме – выступает существенным фактором, ограничивавшим эффективность программной деятельности на протяжении всего анализируемого периода. С 1 января 2026 года статус главного распорядителя бюджетных средств по новой программе устраняет это противоречие, однако сохраняет необходимость методической перенастройки оценочных процедур.

Динамика индекса промышленного производства (далее – ИПП) Приморского края за 2020–2025 годы характеризуется выраженной нестабильностью, что отражено в таблице 1.

Таблица 1

Динамика индекса промышленного производства Приморского края, 2020–2025 годы
(составлено автором по данным [14, 16, 18])

Год	ИПП, %	Позиция в РФ/ДФО	Ключевой фактор
2020	≈ 97,9	снижение	Пандемия COVID-19, нарушение логистики
2021	133,4 (8 мес.)	1-е место в РФ	Эффект низкой базы, рост судостроения
2022	98,5	снижение	Санкционное давление
2023	88,4	85-е место среди регионов РФ	Падение в обработке (–14,0%) и добыче (–13,8%)
2024	106,0 (11 мес.)	восстановление	Рост обработки (103,6%) и добычи (112,8%)
2025	108,6	2-е место в ДФО	Рост добычи (117,8%), снижение обработки (97,4%)

Описательные характеристики динамики ИПП Приморского края рассчитаны по двум согласованным показателям рассеяния. Размах колебаний (разность максимального и минимального значений) за 2020–2025 годы составил 45 процентных пунктов – от 88,4% в 2023 году до 133,4% за 8 месяцев 2021 года. Стандартное отклонение ИПП, исчисленное по выборочной формуле для шести наблюдений, равно 14,1 процентного пункта при средней арифметической 105,5%. Размах представляет собой амплитудную характеристику и реагирует на единичные выбросы (показатель 2021 года, обусловленный эффектом низкой пандемийной базы); стандартное отклонение характеризует среднюю меру отклонения от среднегодового уровня и используется в дальнейшем как корректный измеритель волатильности промышленного производства региона.

Структурный дисбаланс восстановительной динамики 2024–2025 годов проявляется в опережающем росте добывающих отраслей при отрицательной траектории обработки (97,4% в 2025 году), на развитие которой непосредственно направлены инструменты подпрограммы № 5. Объём отгруженной продукции промышленности края в 2025 году достиг 574 миллиардов рублей, налоговые поступления промышленного сектора в консолидированный бюджет – 44,2 миллиарда рублей с приростом 6,3% к предыдущему периоду [14]. Сравнительный анализ ИПП регионов Дальневосточного федерального округа за 2023 год выявил отставание Приморского края: при положительной динамике большинства соседних территорий (Камчатский край – 129,5%, Сахалинская область – 117,4%, Хабаровский край – около 100,1%) Приморский край показал минимальный результат среди субъектов России [14]. Подобный разрыв обусловлен высокой концентрацией промышленного производства на ограниченном числе якорных предприятий,

динамика которых на 30 и более процентов определяет общерегиональные показатели, что ограничивает информативность стандартных индикаторных оценок применительно к деятельности Министерства.

Дополнительным фактором, снижающим аналитическую ценность действующей системы оценки, выступает высокая частота корректировок программных параметров. По государственной программе № 919-па за 2020–2025 годы принято свыше двадцати пяти редакций, существенно изменявших объёмы финансирования и состав мероприятий. Бюджетный контекст характеризуется устойчивым дефицитом краевого бюджета (7,71 миллиарда рублей по итогам 2024 года; 26,6 миллиарда рублей плана на 2025 год) [14], что объективно ограничивает пространство для расширения софинансирования программных мероприятий.

Принципиальное методическое замечание Контрольно-счётной палаты Приморского края, действующей на основании Закона Приморского края от 4 августа 2011 года № 795-КЗ [23], состоит в том, что показатель «количество выданных займов», закреплённый в соглашениях между Минпромторгом ПК и Фондом развития промышленности, не позволяет оценивать прогресс в достижении целей государственной программы, поскольку относится к результатам мероприятия и не отражает специфику развития сферы [15]. Данное наблюдение подтверждает диагноз о системном разрыве между формальной и реальной эффективностью программ и формирует прикладную потребность в методике, способной выявлять различие между бюджетной дисциплиной и отраслевым результатом.

Преодоление выявленного методологического разрыва требует перехода от индикаторно-кассового подхода к комплексной модели, учитывающей содержательную структуру

эффективности государственных программ. Авторская методика исходит из положения о том, что эффективность государственной программы промышленного развития формируется как совокупность четырёх взаимосвязанных эффектов – экономического, бюджетного, управленческого и социального. Подобное разграничение опирается на трёхкомпонентную модель Е. И. Добролюбовой, В. Н. Южакова и А. Н. Старостиной [7, с. 15-17] и развивает её посредством выделения социального эффекта в самостоятельный компонент, что отражает требования национальных целей развития, закреплённых Указом Президента Российской Федерации № 309 [1].

Интегральный показатель эффективности рассчитывается по аддитивной формуле: $Иэф = w_1 \cdot Кэк + w_2 \cdot Кс + w_3 \cdot Кб + w_4 \cdot Ку$, где $Иэф$ – интегральный показатель эффективности государственной программы; $Кэк$ – коэффициент экономического эффекта; $Кс$ – коэффициент социального эффекта; $Кб$ – коэффициент бюджетного эффекта; $Ку$ – коэффициент

управленческого эффекта; w_1, w_2, w_3, w_4 – весовые коэффициенты, удовлетворяющие условию

$$w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1.$$

Обоснование весовых коэффициентов выполнено методом анализа иерархий Т. Саати, обеспечивающим формализованную процедуру попарного сравнения критериев [12, с. 84-86]. Прикладной алгоритм расчёта собственного вектора матрицы и проверки согласованности изложен также в более поздней работе автора [24, с. 85-87]. Применение метода предполагает построение матрицы попарных сравнений по девятибалльной шкале фундаментальных оценок, расчёт собственного вектора матрицы как нормализованного среднего по строкам и проверку логической согласованности экспертных суждений по индексу CR. Матрица попарных сравнений критериев, отражающая отраслевую специфику промышленных программ Минпромторга ПК, представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Матрица попарных сравнений критериев эффективности
(составлено автором; шкала фундаментальных оценок по [12, с. 84])**

Критерий	Кэк	Кс	Кб	Ку	Вес
Кэк (экономический)	1	1	2	3	0,356
Кс (социальный)	1	1	2	2	0,325
Кб (бюджетный)	1/2	1/2	1	2	0,194
Ку (управленческий)	1/3	1/2	1/2	1	0,125
Сумма столбца	2,833	3,000	5,500	8,000	1,000

Содержательная интерпретация матрицы основывается на отраслевой специфике промышленных программ. Преобладание экономического критерия над бюджетным и управленческим (отношение 2:1 и 3:1 соответственно) отражает положение, согласно которому промышленная политика, реализуемая через бюджетные инвестиции, должна оцениваться прежде всего по реальному воздействию на отраслевое развитие. Сопоставимая значимость экономического и социального критериев (отношение 1:1) обусловлена единством цели промышленной модернизации и роста качества трудовой занятости в обрабатывающем секторе. Преобладание бюджетного критерия над управленческим (отношение 2:1) отражает фискальное измерение программ как инвестиционного инструмента, а не как самоцель управленческой деятельности.

Расчёт собственного вектора матрицы выполнен по стандартной процедуре: каждый элемент столбца разделён на сумму соответствующего столбца, далее по строкам вычислены средние арифметические нормализованной матрицы. Полученные значения весов составили: $Кэк$ – 0,356; $Кс$ – 0,325; $Кб$ – 0,194; $Ку$ – 0,125. Для прикладного применения значения округлены с шагом 0,05 до операционных весовых коэффициентов: $w_1 = 0,35$; $w_2 = 0,30$; $w_3 = 0,20$; $w_4 = 0,15$. Проверка согласованности матрицы выполнена через расчёт максимального собственного значения $\lambda_{\max} = 4,048$; индекс согласованности $CI = (\lambda_{\max} - n)/(n - 1) = 0,016$; отношение согласованности $CR = CI/RI$ при $RI = 0,90$ для матрицы четвёртого порядка составляет 0,018, или 1,8%, что значительно ниже порогового значения 10 % и удостоверяет логическую совместимость экспертных суждений [12, с. 87].

Таблица 3

**Структура авторской методики оценки эффективности государственных программ
промышленного развития (составлено автором)**

Блок	Вес	Показатели
Экономический (Кэк)	0,35	ИПП обрабатывающих производств; прирост объёма отгруженной продукции; коэффициент привлечённых инвестиций на 1 руб. господдержки; темп прироста производительности труда; доля обрабатывающей промышленности в общем ИПП
Социальный (Кс)	0,30	Количество созданных и сохранённых рабочих мест; рост среднемесячной заработной платы в обрабатывающем секторе; число поддержанных субъектов МСП; влияние на качество жизни в моногородах
Бюджетный (Кб)	0,20	Кассовое исполнение расходов программы; налоговая отдача на 1 руб. бюджетной поддержки; доля федерального софинансирования; отклонение фактического финансирования от утверждённого
Управленческий (Ку)	0,15	Степень достижения целевых индикаторов; число корректировок программных параметров; своевременность контрольных событий; доля выявленных нарушений по результатам внешнего государственного финансового контроля

Интерпретация интегрального показателя осуществляется по пятиступенчатой шкале: при $I_{\text{эф}} \geq 0,90$ – высокая эффективность; 0,75–0,89 – выше средней; 0,60–0,74 – средняя; 0,45–0,59 – ниже средней; менее 0,45 – низкая эффективность. Применение шкалы предполагает обязательное раскрытие частных коэффициентов по каждому блоку, что позволяет диагностировать конкретные направления управленческой коррекции и выявлять зоны методологической напряжённости между формальной и содержательной оценкой.

Каждый частный коэффициент определяется как взвешенная нормализованная сумма входящих в блок единичных показателей по формуле: $K_{\text{блок}} = \sum v_j \cdot x_{j_norm}$, где $K_{\text{блок}}$ – частный коэффициент по соответствующему блоку (Кэк, Кс, Кб, Ку); v_j – внутренний вес j -го показателя в блоке ($\sum v_j = 1$); x_{j_norm} – нормализованное значение j -го показателя в диапазоне [0; 1].

Нормализация единичных показателей выполняется по двум базовым правилам в зависимости от их направленности. Для показателей-стимуляторов, у которых увеличение значения соответствует росту эффективности (ИПП, объём отгрузки, рост заработной платы, налоговая отдача и др.), применяется план-фактная формула: $x_{j_norm} = \min(1; x_{j_факт} / x_{j_план})$, где $x_{j_факт}$ – фактическое значение показателя по итогам отчётного периода; $x_{j_план}$ – плановое значение, утверждённое в паспорте программы или соглашении с Министерством

экономического развития. Усечение сверху до единицы предотвращает компенсацию недосягания одних показателей перевыполнением других. Для показателей-дестимуляторов, у которых увеличение значения свидетельствует о снижении эффективности (число корректировок программы, доля выявленных нарушений, отклонение финансирования), применяется обратная формула $x_{j_norm} = \min(1; x_{j_план} / x_{j_факт})$. Для показателей, не имеющих утверждённого норматива и оцениваемых по динамике (например, темп прироста производительности труда), применяется минимаксная нормализация по референтному диапазону Дальневосточного федерального округа: $x_{j_norm} = (x_j - x_{\text{min}}) / (x_{\text{max}} - x_{\text{min}})$ с усечением полученных значений в интервал [0; 1].

Внутренние веса v_j распределены неравномерно с учётом отраслевой значимости показателей: ведущие индикаторы (ИПП обработки, кассовое исполнение, степень достижения индикаторов, количество созданных рабочих мест) получают вес 0,30; индикаторы среднего значения – 0,20–0,25; вспомогательные индикаторы – 0,15–0,20. Сумма внутренних весов в каждом блоке равна единице, что обеспечивает сопоставимость частных коэффициентов между блоками.

Источниками данных для расчёта выступают: для экономического блока – данные Управления Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю и

Сахалинской области и сборника Росстата [14], сведения Государственной информационной системы промышленности [18], отчётность Министерства; для бюджетного блока – отчёты об исполнении краевого бюджета, заключения Контрольно-счётной палаты Приморского края [15], информация Министерства финансов Российской Федерации [17]; для управленческого блока – сводные годовые доклады Министерства экономического развития региона [16] и материалы внешнего государственного финансового контроля; для социального блока – данные Приморскстата о занятости и заработной плате, отчётность институтов развития,

мониторинг ситуации в моногородах Приморского края (Большой Камень, Дальнегорск).

Апробация авторской методики осуществлена применительно к подпрограмме № 5 за 2023 год – отчётный период, для которого имеется полный комплект статистических и контрольных материалов и который характеризуется наиболее существенным расхождением между формальной и содержательной оценкой эффективности. Расчёт частных коэффициентов выполнен по правилам, описанным в предыдущем разделе, и систематизирован в таблице 4.

Таблица 4

**Расчёт частных коэффициентов по подпрограмме № 5 за 2023 год
(рассчитано автором по данным [14, 15, 16, 18])**

Показатель	Факт	План	$x_j \text{ norm}$	v_j	$v_j \cdot x_j$
Экономический блок (Кэк)					0,62
ИПП обрабатывающих производств, %	86,0	102,0	0,84	0,30	0,252
Прирост объёма отгрузки, %	2,0	5,0	0,40	0,20	0,080
Инвестиции на 1 руб. господдержки, руб.	4,5	7,0	0,64	0,20	0,128
Прирост производительности труда, %	1,5	3,0	0,50	0,15	0,075
Доля обрабатывающей промышленности в ИПП	0,58	норматив	0,58	0,15	0,087
Социальный блок (Кс)					0,68
Создание/сохранение рабочих мест, ед.	3 100	4 000	0,78	0,30	0,234
Рост среднемесячной зарплаты, %	7,8	12,0	0,65	0,30	0,195
Поддержано субъектов МСП	78	100	0,78	0,20	0,156
Качество жизни в моногородах (эксп. оценка)	0,45	норматив	0,45	0,20	0,090
Бюджетный блок (Кб)					0,93
Кассовое исполнение, %	96,7	100,0	0,97	0,30	0,291
Налоговая отдача, руб./руб.	2,3	2,5	0,92	0,30	0,276
Доля федсофинансирования, %	28,0	30,0	0,93	0,20	0,186
Отклонение финансирования (модуль), %	4,5	≤ 5,0	0,93	0,20	0,186
Управленческий блок (Ку)					0,71
Достижение целевых индикаторов, доля	0,70	1,00	0,70	0,35	0,245
Число корректировок программы (за год)	4	≤ 2	0,55	0,20	0,110
Своевременность контрольных событий, %	90,0	100,0	0,90	0,20	0,180
Доля выявленных нарушений КСП, %	7,0	≤ 5,0	0,70	0,25	0,175

Расчёт интегрального показателя по полученным значениям частных коэффициентов выполнен по аддитивной формуле: $Иэф = 0,35 \cdot 0,62 + 0,30 \cdot 0,68 + 0,20 \cdot 0,93 + 0,15 \cdot 0,71 = 0,217 + 0,204 + 0,186 + 0,107 = 0,714$, что соответствует категории «средняя эффективность» по принятой пятиступенчатой шкале. При этом в соответствии с действующей региональной методикой, основанной преимущественно на сопоставлении плановых и фактических значений индикаторов мероприятий и кассового освоения средств [21], программа квалифицировалась как эффективная при кассовом исполнении 96,7%. Расхождение между формальной и

интегральной оценкой составляет принципиальный методологический результат: бюджетные средства были освоены практически в полном объёме, однако не дали запланированного отраслевого результата (ИПП обрабатывающих производств 88,4% при плановом значении не менее 102%). Аналитическая ценность авторской методики проявляется в способности диагностировать локализацию проблемы – преимущественное снижение интегрального показателя обеспечивается экономическим компонентом ($Кэк = 0,62$), что прямо указывает на необходимость пересмотра отраслевых

инструментов программной поддержки, а не финансовых процедур её исполнения.

Прогнозные оценки эффектов от внедрения предлагаемых мер обоснованы на базе сценарного бенчмарк-анализа с использованием опорных регионов Дальневосточного федерального округа, обладающих сопоставимой по структуре, но более устойчивой по динамике промышленной системой. В качестве референтных регионов выбраны Хабаровский край и Сахалинская область как субъекты, для которых характерно сочетание развитого обрабатывающего сектора, диверсифицированной структуры якорных предприятий и более низких показателей колеблемости промышленного производства.

Прогноз снижения волатильности ИПП Приморского края. Текущий уровень стандартного отклонения ИПП региона составляет 14,1 процентного пункта при средней арифметической 105,5% за 2020–2025 годы. По данным Росстата, для Хабаровского края аналогичный показатель за тот же период находится в диапазоне 6–8 процентных пунктов, для Сахалинской области – 8–10 процентных пунктов [14]. Снижение концентрации промышленного производства Приморского края посредством докапитализации Фонда развития промышленности до 2 миллиардов рублей и поддержки расширенного периметра малых и средних промышленных производителей создаёт предпосылки для приближения стандартного отклонения ИПП к уровню Сахалинской области, то есть к диапазону 8–10 процентных пунктов к 2030 году. Размах колебаний при этом сократится с 45 до 18–22 процентных пунктов, что отражает синхронное снижение амплитудной и средней характеристик колеблемости. Подобный прогноз согласуется с выводами В. Г. Фролова о структурном характере волатильности промышленных программ при высокой концентрации производства [8, с. 2790–2792] и с эмпирическими наблюдениями международных исследований, в которых диверсификация поддержки малых производителей рассматривается как наиболее результативный инструмент стабилизации регионального ИПП [9, с. 230–233].

Прогноз роста налоговой отдачи. Текущий уровень налоговой отдачи на один рубль бюджетной поддержки промышленных предприятий Приморского края составляет 2,3 рубля. Бенчмарк-анализ показывает, что в Сахалинской области показатель находится в диапазоне 4–5 рублей на рубль поддержки, в

Хабаровском крае – около 5–6 рублей, что обусловлено более высокой долей обрабатывающего сектора в структуре поддерживаемых предприятий и переориентацией институтов развития на проекты с подтверждаемым налоговым следом [14]. Замена количественных индикаторов мультипликативными КРІ (прирост выручки получателей, налоговая отдача, рабочие места на 1 миллион рублей господдержки), пересмотр соглашений с Фондом развития промышленности и переход к адресной поддержке проектов с расчётным налоговым потоком позволяют прогнозировать достижение уровня 5–6 рублей на рубль поддержки к 2030 году, что соответствует диапазону регионов-эталонов и согласуется с целевыми показателями оценки эффективности государственных программ Российской Федерации, представленными Министерством финансов Российской Федерации [17].

Прогноз снижения объёма выявленных нарушений. По итогам 2023 года доля нарушений в общей сумме программных расходов составила 7,0% [15]. Внедрение цифровой панели мониторинга, инвентаризация имущества подведомственных учреждений и доработка соглашений с включением мультипликативных КРІ обеспечивают снижение указанной доли до 3,5–4,0% к 2030 году, что соответствует средним значениям по субъектам Российской Федерации с устойчиво высокими интегральными оценками государственных программ [17]. Расчёт сценарного эффекта выполнен по формуле линейного снижения с темпом сокращения 10–12% в год при плавном вводе цифрового и нормативного контроля.

На основе результатов авторской оценки и систематизации проблем реализации государственных программ Минпромторга ПК сформулированы шесть взаимосвязанных направлений совершенствования управленческой деятельности, обеспечивающих переход от формального план-фактного контроля к комплексному управлению эффективностью.

Первое направление – реформа системы показателей через замену количественных индикаторов (число выданных займов, количество поддержанных проектов) мультипликативными ключевыми показателями результативности (прирост выручки получателей, налоговая отдача, число созданных рабочих мест на 1 миллион рублей государственной поддержки). Замечание Контрольно-счётной палаты Приморского края о неинформативности

показателя «количество выданных займов» применительно к подпрограмме промышленного развития [15] обуславливает прикладную необходимость такой реформы. Прогнозируемый эффект – повышение аналитической ценности оценки на 30–40% за счёт смещения внимания от факта расходования средств к экономическому результату, измеряемому в категориях добавленной стоимости и налоговых поступлений.

Второе направление – институциональное укрепление через полную передачу функций главного распорядителя бюджетных средств Министерству с 1 января 2026 года в рамках самостоятельной государственной программы [20] и создание структурного подразделения аналитики и мониторинга, ответственного за расчёт частных коэффициентов и интегрального показателя. Подразделение призвано стать центром компетенций, обеспечивающим непрерывный методический контроль и автоматизированный сбор первичных данных.

Третье направление – управление рисками концентрации промышленного производства. Подпрограмма поддержки 100 малых и средних промышленных производителей и докапитализация Фонда развития промышленности Приморского края до 2 миллиардов рублей формируют резервный пояс производственной устойчивости, снижая зависимость регионального ИПП от динамики ограниченного числа якорных предприятий. Прогнозируемый эффект – снижение стандартного отклонения ИПП с 14 до 8–10 процентных пунктов и сокращение размаха колебаний с 45 до 18–22 процентных пунктов к 2030 году, что соответствует уровню Сахалинской области и Хабаровского края [14].

Четвёртое направление – контроль крупных проектов через введение квартальной отчётности перед Законодательным Собранием Приморского края по проектам с инвестициями свыше 50 миллиардов рублей. Систематический парламентский контроль на стадии реализации, а не только на стадии утверждения и завершения, повышает дисциплину сроков и сокращает случаи переноса контрольных событий. Институциональным основанием для такой отчётности выступает компетенция Законодательного Собрания, реализуемая в координации с Контрольно-счётной палатой Приморского края [23].

Пятое направление – цифровизация программного управления через интеграцию государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет», Государственной информационной системы промышленности Минпромторга России [18] и регионального портала управления общественными финансами Приморского края до 1 июля 2026 года. Цифровая панель мониторинга эффективности программ обеспечивает автоматизированный сбор первичных данных, расчёт частных коэффициентов и интегрального показателя в режиме реального времени, формирование триггерных уведомлений о приближении ключевых индикаторов к нижним границам шкалы интерпретации. Функциональная архитектура панели предполагает четыре уровня: слой данных (интеграция трёх информационных систем); расчётно-аналитический модуль (автоматизация формул нормализации и аддитивного интегрирования); модуль визуализации (дашборды с актуальными значениями ключевых показателей результативности и индикаторов рисков); модуль управленческих решений (типовые корректирующие меры, привязанные к локализации проблемных частных коэффициентов).

Шестое направление – финансовый контроль через инвентаризацию имущества подведомственных учреждений и доработку соглашений с Фондом развития промышленности Приморского края с включением мультипликативных KPI, исключающих формальный учёт «количества выданных займов» как самодостаточного индикатора результативности. Прогнозируемый эффект – снижение объёма нарушений, выявляемых внешним государственным финансовым контролем, с 7,0 до 3,5–4,0% от программных расходов к 2030 году.

Совокупность предложенных мер обеспечивает переход от формального план-фактного контроля к двухуровневой ежегодной оценке. На первом уровне сохраняется оценка кассового исполнения и достижения индикаторов мероприятий, обеспечивающая бюджетную дисциплину в рамках действующих процедур [21]. На втором уровне вводится оценка фактического социально-экономического эффекта по авторской методике с расчётом интегрального показателя и его частных коэффициентов. Подобный подход обеспечивает преодоление методологического разрыва между бюджетным и результативным измерением программной деятельности и согласуется с

современными требованиями к качеству государственного управления, сформулированными в работах Е. И. Добролюбовой и соавторов [7, с. 18-20].

Проведённое исследование позволило установить, что действующая в Приморском крае система оценки эффективности государственных программ промышленного развития, основанная на сопоставлении плановых и фактических значений целевых индикаторов и фактического исполнения расходов, не обеспечивает адекватного отражения реального социально-экономического воздействия программных мероприятий. Расхождение между формальной квалификацией подпрограммы «Развитие промышленного комплекса в Приморском крае» как эффективной (кассовое исполнение 96,7%) и реальной интегральной оценкой по авторской методике (Иэф = 0,714, средняя эффективность) подтверждает наличие системного методологического разрыва, природа которого связана с подменой содержательного результата формальной финансовой дисциплиной.

Предложенная авторская методика, основанная на четырёхкомпонентной модели и интегральном показателе с весовыми коэффициентами 0,35; 0,30; 0,20; 0,15, обоснованным методом анализа иерархий Т. Саати с подтверждённой согласованностью матрицы попарных сравнений (CR = 1,8%), обеспечивает переход к комплексной оценке эффективности с учётом отраслевой специфики промышленных программ. Аналитическая ценность методики определяется четырьмя обстоятельствами: формализованным порядком расчёта частных коэффициентов с применением минимаксной нормализации и план-фактного приведения; интеграцией количественных и качественных параметров; реализуемостью на доступной информационной базе (Управление Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю и Сахалинской области, отчётность Министерства, Федеральная налоговая служба, государственная интегрированная информационная система «Электронный бюджет», Государственная информационная система промышленности); согласованностью с федеральными требованиями к оценке государственных программ при учёте региональной специфики.

Прогнозные оценки эффектов от внедрения предлагаемых мер обоснованы бенчмарк-анализом регионов Дальневосточного федерального округа: снижение стандартного

отклонения индекса промышленного производства с 14 до 8–10 процентных пунктов соответствует уровню Сахалинской области; рост налоговой отдачи до 5-6 рублей на рубль бюджетной поддержки сопоставим с показателями Хабаровского края; сокращение объёма выявленных нарушений до 3,5–4,0% соотносится со средними значениями по субъектам Российской Федерации с устойчиво высокими интегральными оценками государственных программ. Подобная привязка прогноза к референтным значениям сопоставимых регионов обеспечивает его эмпирическую обоснованность и операциональную проверяемость.

Принципиальный итоговый вывод исследования состоит в том, что повышение эффективности реализации государственных программ промышленного развития региона возможно только при системном переходе от формального план-фактного контроля кассового исполнения и достижения нормативных индикаторов к комплексной оценке реального социально-экономического эффекта. Подобный переход не сводится к технической замене показателей, а предполагает институциональную перестройку системы программного управления: укрепление статуса главного распорядителя бюджетных средств, создание подразделения аналитики и мониторинга, цифровизацию контрольных процедур и пересмотр содержания соглашений с институтами развития. Запуск с 1 января 2026 года самостоятельной государственной программы «Развитие промышленности Приморского края» на 2026–2030 годы открывает институциональное окно возможностей для практической реализации предложенных мер. Перспективным направлением дальнейших исследований выступает разработка количественных моделей оценки мультипликативного эффекта мер государственной поддержки промышленных предприятий с учётом отраслевой специфики и территориальных особенностей Дальнего Востока, а также эмпирическая проверка устойчивости предложенных весовых коэффициентов на расширенной выборке региональных программ.

Литература

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309. – Текст: электронный. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL:

<http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 01.04.2026).

2. О системе управления государственными программами Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 26 мая 2021 г. № 786 (ред. от 02.08.2025). – Текст: электронный. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385064/ (дата обращения: 01.04.2026).

3. Райзберг Б.А. Программно-целевое планирование и управление: учебник / Б.А. Райзберг, А.Г. Лобко. – Москва: ИНФРА-М, 2002. – 428 с.

4. Афанасьев М.П. Российские бюджетные реформы: от программ социально-экономического развития до государственных программ Российской Федерации / М.П. Афанасьев, Н.Н. Шаш // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2014. – № 2. – С. 48-64.

5. Борщевский Г.А. Инструменты оценки реализации государственных программ Российской Федерации / Г.А. Борщевский // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. – № 4. – С. 80-104.

6. Наумов С.Н. Оценка качества государственных программ Российской Федерации и противодействие манипулированию их индикаторами / С.Н. Наумов, Н.В. Гусева [и др.] // Экономическая безопасность. – 2022. – Т. 5, № 4. – С. 1279-1302.

7. Добролюбова Е.И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность: монография / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.Н. Старостина. – Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2021. – 282 с.

8. Фролов В.Г. Анализ подходов к оценке эффективности государственных программ промышленной политики / В.Г. Фролов // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 11. – С. 2783-2798.

9. Juhász R. The New Economics of Industrial Policy / R. Juhász, N.J. Lane, D. Rodrik // Annual Review of Economics. – 2024. – Vol. 16. – P. 213-242.

10. Климанов В.В. Региональные особенности реализации программно-целевого управления в субъектах Российской Федерации / В.В. Климанов, А.А. Михайлова // Финансовый журнал. – 2022. – Т. 14, № 1. – С. 9-23.

11. Стародубровская И.В. Программные методы регионального управления: проблемы

оценки эффективности / И.В. Стародубровская // Финансовый журнал. – 2021. – Т. 13, № 5. – С. 9-23.

12. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: пер. с англ. / Т. Саати. – Москва: Радио и связь, 1993. – 278 с.

13. Социально-экономическое положение Приморского края: статистический бюллетень / Управление Федеральной службы государственной статистики по Приморскому краю и Сахалинской области (Приморскстат). – Текст: электронный. – Владивосток, 2025. – URL: <https://25.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).

14. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – Москва, 2024. – 1126 с. – Текст: электронный. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения: 01.04.2026).

15. Заключение Контрольно-счётной палаты Приморского края о результатах внешней проверки годового отчёта об исполнении краевого бюджета за 2023 год и оценке эффективности реализации государственных программ Приморского края. – Текст: электронный. – Владивосток, 2024. – URL: <https://ksp25.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).

16. Сводный годовой доклад о ходе реализации и об оценке эффективности государственных программ Приморского края за 2023 год / Министерство экономического развития Приморского края. – Текст: электронный. – Владивосток, 2024. – URL: <https://primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/economics/> (дата обращения: 01.04.2026).

17. Информация об оценке эффективности реализации государственных программ Российской Федерации: официальный портал. – Текст: электронный / Министерство финансов Российской Федерации. – URL: <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/policy/programs/> (дата обращения: 01.04.2026).

18. Государственная информационная система промышленности (ГИСП): официальный портал. – Текст: электронный / Министерство промышленности и торговли Российской Федерации. – URL: <https://gisp.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).

19. Об утверждении Положения о Министерстве промышленности и торговли Приморского края: постановление Администрации

Приморского края от 3 октября 2019 г. № 631-па. – Текст: электронный. – URL: <https://primorsky.ru/authorities/executive-agencies/departments/industry-and-transport/statement.php> (дата обращения: 01.04.2026).

20. Об утверждении государственной программы Приморского края «Развитие промышленности Приморского края» на 2026–2030 годы: постановление Правительства Приморского края от 23 октября 2025 г. № 791-пп (ред. от 06.03.2026 № 180-пп). – Текст: электронный. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

21. О Порядке разработки и реализации государственных программ Приморского края: постановление Правительства Приморского края от 20 апреля 2022 г. № 256-пп. – Текст: электронный. – URL:

<https://docs.cntd.ru/document/578126451> (дата обращения: 01.04.2026).

22. О стратегическом планировании в Российской Федерации: федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024). – Текст: электронный. – Доступ из СПС «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 01.04.2026).

23. О Контрольно-счётной палате Приморского края: закон Приморского края от 4 августа 2011 г. № 795-КЗ (ред. от 01.06.2022). – Текст: электронный. – URL: <https://ksp25.ru/> (дата обращения: 01.04.2026).

24. Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process / T.L. Saaty // International Journal of Services Sciences. – 2008. – Vol. 1, № 1. – P. 83-98.

MADUMAROV Rustam Mokhamadzhonovich

Student, Vladivostok State University, Russia, Vladivostok

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STATE PROGRAMS FOR REGIONAL INDUSTRIAL DEVELOPMENT: AN AUTHORIAL METHODOLOGY ON THE CASE OF PRIMORSKY KRAI

Abstract. *The article examines the methodological gap between formal and substantive evaluation of state programs for industrial development at the regional level, based on the activities of the Ministry of Industry and Trade of Primorsky Krai during 2020–2025. By comparing federal and regional regulatory frameworks, statistical indicators of industrial production, conclusions of the Accounts Chamber of Primorsky Krai, and consolidated annual reports of the regional Ministry of Economic Development, a systematic mismatch is established between high cash execution and actual programmatic effectiveness. An authorial methodology of complex evaluation is proposed, grounded in a four-component model (economic, budgetary, managerial, and social effects) with weighting coefficients derived from T. Saaty's analytic hierarchy process. The procedure for calculating partial coefficients employs minimax normalization and plan-versus-fact adjustment. Application of the methodology to the subprogram "Development of the Industrial Complex in Primorsky Krai" for 2023 yielded an integral indicator of 0.714 (medium effectiveness), whereas the prevailing regional methodology qualified the program as effective. Six directions for improving managerial activity are formulated, with forecast effects substantiated through benchmark analysis of Far Eastern Federal District regions.*

Keywords: *state programs, regional industrial policy, integrated effectiveness assessment, analytic hierarchy process, weighting coefficients, indicator normalization, program-target management, Primorsky Krai, Accounts Chamber, industrial production index.*

СТАРОВОЙТОВ Андрей Вадимович

студент, Владивостокский государственный университет, Россия, г. Владивосток

Научный руководитель – доцент кафедры экономики и управления

Владивостокского государственного университета,

кандидат экономических наук Веролайнен Сергей Иванович

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫХ НКО ПРИМОРСКОГО КРАЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация. В статье представлены результаты исследования механизмов государственной поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций в Приморском крае. На основе SWOT-анализа выявлены ключевые диспропорции региональной системы поддержки и предложена модель трёхстороннего взаимодействия «власть – НКО – бизнес».

Ключевые слова: социально ориентированные НКО, государственная поддержка, грантовое финансирование, Приморский край.

Социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО) выступают значимым институтом гражданского общества, дополняя деятельность государства в социальной сфере. Для Приморского края, отличающегося высокой концентрацией населения в крупных городах и слабой инфраструктурной обеспеченностью отдалённых территорий, роль СОНКО особенно значима [1].

В 2019–2025 гг. в регионе наблюдается рост числа СОНКО (с 1720 до 2050) и объёмов их бюджетного финансирования, однако действующие механизмы поддержки остаются фрагментарными и характеризуются преобладанием краткосрочного грантового финансирования [2, 3].

SWOT-анализ региональной системы поддержки СОНКО приведён ниже (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализ механизмов государственной поддержки СОНКО в Приморском крае

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Наличие двухуровневой грантовой системы	Сверхконцентрация финансирования во Владивостоке (до 72%)
Рост объёмов грантового финансирования (в 3,3–3,6 раза за 2019–2025 гг.)	Низкая доля СОНКО, применяющих налоговые льготы (менее 7%)
Наличие краевого закона № 183-КЗ и государственной программы	Отсутствие региональных налоговых преференций для СОНКО
Действующие федеральные налоговые преференции	Дефицит имущественной поддержки и её концентрация в трёх городах
Функционирование Ресурсного центра поддержки СОНКО	Высокая административная нагрузка (62% руководителей оценивают как высокую)
Возможности (O)	Угрозы (T)
Расширение налоговых вычетов для доноров и региональных льгот	Сокращение бюджетного финансирования в условиях нестабильности
Привлечение корпоративной благотворительности (в т. ч. из АТР)	Сохранение невысокого уровня доверия населения к НКО (~54%)
Цифровизация и создание единой платформы реестров	Усиление контроля, ведущее к росту административной нагрузки
Развитие механизмов софинансирования и социального заказа	Отток квалифицированных кадров из сектора
Расширение сети ресурсных центров в отдалённых муниципалитетах	Дальнейшая маргинализация НКО в отдалённых и сельских районах

Ключевой проблемой остаётся крайне неравномерное территориальное распределение поддержки: около 70% средств краевого конкурса субсидий и до 72% грантов Фонда президентских грантов осваивается организациями Владивостока [2, 3]. Доля организаций, фактически воспользовавшихся налоговыми преференциями, ничтожно мала: пониженные тарифы страховых взносов применяют лишь 6,3%

зарегистрированных СОНКО, освобождение от НДС – 2,1%. Имущественная поддержка охватывает лишь 1,5% реально действующих организаций, а административная нагрузка оценивается как высокая 62% руководителей [4].

Структура победителей грантовых конкурсов по направлениям деятельности приведена ниже (табл. 2).

Таблица 2

**Распределение грантовых средств по направлениям деятельности
СОНКО Приморского края (2019–2025 гг.)**

Направление деятельности	Доля, %
Социальное обслуживание	28
Образование и просвещение	22
Охрана здоровья	15
Патриотическое воспитание	12
Экология	10
Прочие	13

С учётом выявленных проблем предлагается модель трёхстороннего взаимодействия

«власть – НКО – бизнес», включающая пять функциональных блоков (табл. 3).

Таблица 3

Компоненты модели взаимодействия «власть – НКО – бизнес» для Приморского края

Блок	Назначение
Координационный совет по развитию СОНКО	Стратегическое планирование, согласование приоритетов
Единая цифровая платформа «Приморье-НКО»	«Единое окно» для подачи заявок и отчётности
Сеть муниципальных ресурсных центров	Консультационная и методическая поддержка
Фонд софинансирования	Привлечение средств бизнеса и встречное бюджетное финансирование
Система мониторинга и оценки	Контроль результативности, обратная связь

Реализация предложенных мер способна к 2030 году обеспечить рост доли софинансирования со стороны бизнеса с 8% до 20–25%, увеличение числа поставщиков социальных услуг из числа СОНКО с 53 до 90–100 организаций и прирост внебюджетных средств на социальные проекты на 40–60 млн рублей ежегодно [4, 5].

Таким образом, проведённое исследование подтверждает значимость СОНКО как субъекта социальной политики и обосновывает необходимость дальнейшего совершенствования механизмов их государственной поддержки на основе комплексного подхода, учитывающего региональную специфику Приморского края.

Литература

1. О поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций в Приморском крае: Закон Приморского края от 05.04.2013 № 183-КЗ (действующая редакция) // Электронный фонд правовых и нормативно-

технических документов «Кодекс». – URL: <https://docs.cntd.ru/document/494225761> (дата обращения: 16.04.2026).

2. Фонд президентских грантов: официальный сайт. – URL: <https://президентскиегранты.рф> (дата обращения: 16.04.2026).

3. Реестр социально ориентированных некоммерческих организаций / Министерство экономического развития РФ. – URL: <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko> (дата обращения: 16.04.2026).

4. Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации за 2025 год / Общественная палата РФ. – М., 2026. – URL: https://files.oprf.ru/storage/image_store/Docs2025/oprf_doklad_2025.pdf (дата обращения: 16.04.2026).

5. Об утверждении государственной программы Приморского края «Патриотическое воспитание граждан, реализация государственной национальной политики и развитие

институтов гражданского общества на территории Приморского края» на 2020–2027 годы: Постановление Администрации Приморского края от 30.08.2019 № 564-па // Официальный

интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/2500201909030007> (дата обращения: 16.04.2026).

STAROVOITOV Andrey Vadimovich

Student, Vladivostok State University, Russia, Vladivostok

Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Economics and Management of the Vladivostok State University, Candidate of Economic Sciences Verolainen Sergey Ivanovich

MECHANISMS OF STATE SUPPORT FOR SOCIALLY ORIENTED NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN PRIMORSKY KRAI: PROBLEMS AND PROSPECTS

Abstract. *The article presents the results of a study of state support mechanisms for socially oriented non-profit organizations in Primorsky Krai. Based on a SWOT analysis, key disproportions of the regional support system are identified and a model of tripartite interaction «government – NPO – business» is proposed.*

Keywords: *socially oriented non-profit organizations, state support, grant financing, Primorsky Krai.*

ТКАЧЕНКО Ольга Валерьевна

магистрантка, Российский новый университет, Россия, г. Москва

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МУНИЦИПАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты управления муниципальной собственностью с акцентом на вовлечение малого и среднего предпринимательства (МСП) в ее использование. Проанализированы экономические теории, обосновывающие необходимость передачи муниципального имущества в хозяйственный оборот частным субъектам. Выявлены основные формы взаимодействия муниципалитетов и МСП. Сформулированы критерии выбора оптимальной модели управления имуществом. Определены теоретические барьеры и стимулы вовлечения МСП.

Ключевые слова: муниципальная собственность, малое и среднее предпринимательство, муниципально-частное партнерство, баланс интересов.

Цель данной статьи – теоретическое обоснование необходимости и определение основных направлений вовлечения МСП в использование муниципальной собственности.

Сравнительный анализ зарубежных практик позволяет выделить три основные модели организации местного самоуправления, каждая из которых по-разному решает вопрос вовлечения частного бизнеса.

Англосаксонская модель (США, Великобритания, Канада) характеризуется высокой автономией муниципалитетов, невмешательством государства в их оперативную деятельность и широким привлечением частного капитала к управлению и использованию муниципального имущества. Муниципалитеты здесь выступают преимущественно как регуляторы, а не как непосредственные управляющие [1, с. 13].

Континентальная модель (Франция, Италия, Испания) предполагает более строгий контроль со стороны государства и ограниченную автономию местных органов власти. Вовлечение частного бизнеса здесь более регламентировано, а процедуры – более длительные [1, с. 13].

Смешанная модель (Германия, Япония, Россия) сочетает элементы первых двух. Российская модель, по мнению исследователей, находится в стадии формирования и характеризуется поиском баланса между самостоятельностью муниципалитетов и необходимостью государственного контроля, обеспечивающего защиту интересов населения [1, с. 14].

С учетом особенностей российской модели при разработке механизмов вовлечения МСП

необходимо учитывать меньшую автономию муниципалитетов по сравнению с англосаксонскими аналогами, что требует более тщательной проработки правовых форм взаимодействия.

В научной литературе выделяются три основные формы привлечения частных субъектов к решению муниципальных задач [2].

Первая форма – делегирование публичных функций – предполагает передачу отдельных властных полномочий негосударственным организациям. Данная форма применима к узкому кругу задач и не является основной в контексте управления имуществом [2].

Вторая форма – контрактные отношения (муниципальный заказ) – размещение муниципальных закупок у субъектов МСП. Эта форма широко используется, но в рамках настоящей темы представляет скорее смежный интерес [2].

Третья форма – публично-частное партнерство (ПЧП) в хозяйственной сфере – представляет наибольший интерес. Именно в рамках ПЧП происходит кооперация ресурсов муниципалитета (имущество) и предпринимателя (инвестиции, управленческие компетенции) без передачи властных функций. Конкретными правовыми формами здесь выступают: договоры аренды муниципального имущества, концессионные соглашения, договоры безвозмездного пользования (для социально ориентированных проектов), а также приватизация с инвестиционными условиями [2].

Ключевым отличием ПЧП от прямой приватизации является сохранение муниципального контроля над целевым использованием имущества, что особенно важно для социально значимых объектов.

Теоретический анализ позволяет сформулировать критерии, определяющие, в каких случаях предпочтительна передача муниципального имущества в использование частному бизнесу, а в каких – сохранение его в прямом муниципальном управлении (на базе МУП).

Критерий первый – наличие естественно-монопольных характеристик. В сферах с высокой монополизацией и отсутствием конкуренции сохранение муниципального контроля оправданно. На конкурентных же рынках частный бизнес, как правило, эффективнее [3, с. 178].

Критерий второй – социальная значимость объекта. Объекты образования, здравоохранения, культуры в большинстве случаев требуют сохранения публичного контроля. Нежилые помещения и земельные участки промышленного или коммерческого назначения такой необходимости не имеют [3, с. 178].

Критерий третий – эластичность спроса. При неэластичном спросе и высоком уровне бедности населения сохранение муниципального регулирования (включая тарифное) может быть социально оправданным [3, с. 178].

Критерий четвертый – инвестиционная емкость объекта. Крупные, требующие значительных вложений объекты могут быть более привлекательны для крупного бизнеса; небольшие помещения и земельные участки – для МСП [3, с. 179].

Применительно к нежилым помещениям и земельным участкам, являющимся основным объектом исследования, можно утверждать, что большинство из них не относятся к категориям, требующим обязательного сохранения в муниципальном управлении, что является достаточным основанием для их активного вовлечения в оборот через МСП.

Практика и теоретический анализ позволяют выделить конкурентные преимущества малого и среднего предпринимательства по сравнению с альтернативными формами (МУП и крупный бизнес).

Адаптивность к локальным условиям. МСП лучше учитывает специфику конкретного района, потребности местного сообщества, чем

крупный бизнес, и действует оперативнее, чем бюрократизированное МУП [4].

Скорость принятия решений. Отсутствие многоступенчатых согласований позволяет малому предпринимателю быстро реагировать на изменения рыночной ситуации [4].

Гибкость использования помещений. Малый бизнес способен эффективно использовать небольшие, нестандартные помещения, которые неинтересны крупным арендаторам [4].

Социальная ориентированность. Многие субъекты МСП относятся к категории социального предпринимательства (детские сады, центры развития, мастерские для людей с инвалидностью), что соответствует публичным интересам муниципалитета [4].

Низкая нагрузка на бюджет. В отличие от МУП, содержание которых требует бюджетных субсидий, использование муниципального имущества МСП, напротив, приносит доход в бюджет (арендная плата, налоги) [4].

В то же время следует отметить и ограничения МСП: более низкая, чем у крупного бизнеса, инвестиционная способность и более высокая вероятность банкротства. Это требует разработки механизмов минимизации соответствующих рисков [5, с. 314].

Ключевая теоретическая проблема, требующая разрешения, – обеспечение баланса интересов муниципалитета и субъектов МСП. Развитие экономики и повышение жизненного уровня населения невозможны без соблюдения такого баланса. Институт муниципально-частного партнерства становится тем механизмом, посредством которого возможно достичь сбалансированности публичных и частных интересов [6, с. 502].

Содержательно баланс интересов может быть представлен следующим образом.

Со стороны муниципалитета ключевыми интересами выступают: пополнение местного бюджета за счет арендных платежей и налогов; развитие территорий через появление новых производств и услуг; обеспечение занятости населения; сохранение социальной стабильности; эффективное использование имущества, его сохранность [6, с. 502].

Со стороны субъектов МСП ключевыми интересами являются: доступная арендная плата (особенно на старте); долгосрочность договоров, позволяющая планировать инвестиции; прозрачные и необременительные процедуры

получения имущества; возможность последующего выкупа; минимизация административного давления [6, с. 502].

Достижение баланса предполагает взаимные уступки: муниципалитет идет на снижение арендных ставок для приоритетных видов деятельности и упрощение процедур, а предприниматель принимает на себя обязательства по целевому использованию, сохранности имущества и соблюдению социальных стандартов (доступные цены, рабочие места для льготных категорий) [6, с. 502].

Обобщение теоретических источников позволяет выделить основные барьеры, препятствующие вовлечению МСП в использование муниципального имущества.

Институциональные барьеры: несовершенство нормативно-правовой базы, противоречия между федеральным и муниципальным законодательством, избыточные административные процедуры [6, с. 498].

Экономические барьеры: необоснованно высокая арендная плата, краткосрочность договоров (что не позволяет окупить инвестиции), отсутствие льгот для приоритетных видов деятельности [6, с. 498].

Информационные барьеры: низкая информированность предпринимателей о свободных муниципальных объектах, сложность получения актуальной информации [6, с. 498].

В качестве стимулирующих механизмов теоретически обоснованы: предоставление «арендных каникул» на период ремонта; дифференциация ставок в зависимости от вида деятельности (пониженные – для социального предпринимательства, производственной сферы); внедрение конкурсных и аукционных процедур с неценовыми критериями (социальная направленность); развитие цифровых платформ для публичного представления информации о свободных объектах [6, с. 503].

Проведенное теоретическое исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

Вовлечение малого и среднего предпринимательства в использование муниципальной собственности теоретически обосновано положениями теории прав собственности, институциональной теории и теории агентских отношений. Муниципальное имущество, не обладающее свойствами общественного блага, может

более эффективно использоваться частными субъектами.

Сравнительный анализ мировых моделей показывает, что российская модель управления муниципальной собственностью находится в стадии формирования и требует развития механизмов ПЧП с учетом ограниченной автономии муниципалитетов.

МСП обладает рядом конкурентных преимуществ перед МУП и крупным бизнесом при использовании нежилых помещений и земельных участков: адаптивность, гибкость, социальная ориентированность, низкая нагрузка на бюджет.

Ключевая проблема – достижение баланса интересов муниципалитета (бюджетные доходы, социальная стабильность) и МСП (доступные условия, долгосрочность, прозрачность).

Основными барьерами вовлечения выступают институциональные, экономические и информационные ограничения; их преодоление требует дифференцированного подхода к разным категориям имущества и разным типам предпринимателей.

Представленные теоретические положения создают основу для эмпирического исследования, направленного на выявление конкретных проблем и разработку механизмов совершенствования системы управления муниципальной собственностью с участием МСП.

Литература

1. Дамдинсүрен Г., Ямщикова И.В., Боброва Е.Ю. Эффективные механизмы зарубежной и российской практики управления муниципальной собственностью // Известия вузов. Инвестиции. Строительство. Недвижимость. – 2017. – № 3. – С. 11-17.
2. Гриценко Е.В. Конституционные основы и правовые формы привлечения частных субъектов к решению муниципальных задач // Сравнительное конституционное обозрение. – <https://zakon.ru/Publication/igzakon/4390?ysclid=mppfdr3mul44855689&>.
3. Коник А.Ю., Смирнова Е.В. Экономическая основа местного самоуправления: муниципальная собственность и бюджет в контексте современных научных подходов // В сборнике: Современный вектор развития науки. Материалы Международной научно-практической конференции. Краснодар, 2026. С. 176-180.

4. Абрамова М.А. Муниципалитеты и бизнес: пути взаимовыгодного сотрудничества. – <http://edrf.ru/article/17-12-20>.

5. Шевцов В.В., Пищулина А.А. Финансово-экономические условия и проблемы развития малого и среднего бизнеса в России // В сборнике: Экономические проблемы, направления и механизмы обеспечения технологического лидерства в ЕАЭС в аграрной сфере.

Сборник научных статей XIX Международной научно-практической конференции, посвященной 65-летию экономического факультета. Краснодар, 2025. С. 314-317.

6. Бякова Н.В. Проблемы взаимодействия власти и бизнеса в муниципальных образованиях // Экономика и социум. – 2026. – № 1-1 (140). – С. 497-503.

TKACHENKO Olga Valeryevna

Master's Student, Russian New University, Russia, Moscow

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE INVOLVEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE USE OF MUNICIPAL PROPERTY

Abstract. *The article examines the theoretical aspects of municipal property management with an emphasis on the involvement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in its use. The economic theories substantiating the need to transfer municipal property into economic circulation to private entities are analyzed. The main forms of interaction between municipalities and SMEs have been identified. The criteria for choosing the optimal property management model are formulated. Theoretical barriers and incentives for SME involvement have been identified.*

Keywords: *municipal property, small and medium-sized enterprises, municipal-private partnership, balance of interests.*

ЯКУПОВ Александр Сергеевич

магистрант, Сибирский федеральный университет, Россия, г. Красноярск

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы, связанные с Региональными институтами развития: анализ состояния и перспектив (на примере Красноярского края). Обоснована актуальность исследования, выделены ключевые проблемы и предложены управленческие решения.

Ключевые слова: региональные институты развития, Красноярский край, государственное управление, инвестиции, предпринимательство, эффективность.

Актуальность исследования определяется тем, что региональные институты развития становятся важным инструментом государственного и муниципального управления. Они обеспечивают связь между стратегическими целями субъекта Российской Федерации, ресурсами государства и практическими потребностями бизнеса. В условиях ограниченности бюджетных ресурсов и высокой конкуренции регионов особое значение приобретает не только наличие таких институтов, но и оценка их реальной результативности [1, с. 3].

В научной литературе институты развития рассматриваются как организации и механизмы, направленные на преодоление «провалов рынка», поддержку долгосрочных проектов, модернизацию инфраструктуры, развитие предпринимательства и инноваций [2, с. 9]. Для регионального уровня этот подход особенно важен, поскольку субъект РФ не всегда располагает прямыми макроэкономическими инструментами, но может формировать благоприятную институциональную среду для инвестиционной и предпринимательской активности.

Цель статьи состоит в обосновании методического подхода к оценке эффективности региональных институтов развития. В рамках данной цели необходимо выделить основные группы показателей, определить их управленческое значение и показать возможность применения интегральной оценки на примере институтов развития Красноярского края.

Эффективность институтов развития не может быть сведена только к объему выданных средств, количеству консультаций или числу проведенных мероприятий. Такие показатели отражают активность организации, но не всегда показывают ее вклад в социально-

экономическое развитие территории. Поэтому более обоснованным является комбинированный подход, объединяющий ресурсную, результативную, процессную, проектную и интегральную оценку [3, с. 506].

Ресурсный подход позволяет определить, какими финансовыми, кадровыми, инфраструктурными и организационными возможностями располагает институт развития. Однако сам по себе объем ресурсов не является гарантией эффективности. Значительные бюджетные ассигнования при слабом отборе проектов могут приводить к распылению поддержки и снижению доверия со стороны бизнеса. Поэтому ресурсная оценка должна дополняться анализом результата и конечного эффекта [4, с. 19].

Результативный подход ориентирован на достижение целевых показателей. Его преимущество состоит в удобстве управленческого контроля: можно установить плановые значения и оценить, насколько институт развития их достиг. Вместе с тем существует риск формализации, когда организация стремится выполнить количественный показатель, но не обеспечивает устойчивого изменения в экономике региона. Например, большое число консультаций не всегда означает рост числа реализованных проектов.

Процессный подход позволяет оценить качество взаимодействия института развития с получателями поддержки. Для предпринимателей и инвесторов важны скорость рассмотрения заявки, понятность процедуры, отсутствие избыточных документов, цифровая доступность сервисов и возможность получить обратную связь. Именно эти параметры часто определяют, воспринимается ли регион как удобная территория для реализации проекта [5].

Проектный подход направлен на анализ жизненного цикла конкретной инициативы. Он показывает, на каких стадиях институт развития участвует в проекте: от первичного обращения и подготовки документов до привлечения финансирования, запуска проекта и

последующего мониторинга. Такой подход особенно важен для корпораций развития, агентств инвестиционного сопровождения и фондов, работающих с промышленными и инфраструктурными проектами.

Таблица

Методические подходы к оценке эффективности институтов развития
(составлено автором на основе материалов диссертационного исследования)

Подход	Что оценивается	Управленческое значение
Ресурсный	Финансовая, кадровая и организационная обеспеченность института	Показывает наличие базы для работы, но не раскрывает конечный эффект
Результативный	Достижение плановых и целевых показателей	Позволяет контролировать выполнение задач, но может быть формальным
Процессный	Скорость, доступность и удобство получения поддержки	Выявляет административные барьеры для бизнеса и инвестора
Проектный	Сопровождение проекта на стадиях жизненного цикла	Показывает реальные узкие места реализации проектов
Интегральный	Сводная оценка по нескольким критериям	Удобен для сравнения институтов и определения приоритетов улучшения

Представленные группы показателей позволяют перейти от описательной характеристики институтов развития к более точной управленческой оценке. Для практического анализа целесообразно использовать не один показатель, а систему критериев. В диссертационном исследовании была применена экспертно-расчетная оценка по пяти блокам: функциональная полнота, финансовые инструменты, цифровая доступность, масштаб охвата и координация.

Функциональная полнота показывает, насколько институт развития способен сопровождать получателя поддержки на разных этапах. Финансовые инструменты отражают наличие займов, грантов, гарантий, субсидий и иных мер. Цифровая доступность характеризует наличие понятных онлайн-сервисов, информации о мерах поддержки и каналов обратной связи. Масштаб охвата позволяет оценить, с каким кругом получателей работает институт. Координация показывает его связь с органами власти, муниципалитетами, бизнесом и другими элементами инфраструктуры развития.

Интегральная оценка удобна тем, что позволяет сопоставить разные институты между собой. Например, центр «Мой бизнес» может продемонстрировать высокий уровень цифровой доступности и широкий охват предпринимателей, тогда как фонд развития промышленности имеет более сильные финансовые инструменты, но работает с более узкой целевой группой. Корпорация развития Енисейской Сибири

обладает выраженной проектной функцией, но не является специализированным финансовым фондом.

При этом интегральный показатель не должен скрывать отдельные слабые стороны. Если общий индекс института достаточно высок, но цифровая доступность или координация имеют низкую оценку, именно эти направления должны становиться объектом управленческого решения. Поэтому итоговый индекс следует рассматривать вместе со структурой частных индексов.

Для Красноярского края такой подход имеет практическое значение. Регион обладает крупной промышленной, энергетической, ресурсной и научно-образовательной базой, однако его развитие осложняется пространственной протяженностью, различиями между муниципалитетами и необходимостью технологической модернизации. Следовательно, институты развития должны оцениваться не только по объему услуг в краевом центре, но и по способности сопровождать проекты в муниципальных территориях.

Таким образом, оценка эффективности региональных институтов развития должна строиться на комплексной системе показателей. Наиболее обоснованным является комбинированный подход, включающий анализ ресурсов, процессов, результатов, проектного сопровождения и интегрального индекса. Для Красноярского края ключевыми критериями выступают функциональная полнота, финансовые

инструменты, цифровая доступность, масштаб охвата и координация. Именно такая методика позволяет выявить не только сильные стороны действующей системы, но и конкретные направления ее совершенствования.

Литература

1. Солнцев О.Г., Хромов М.Ю., Волков Р.Г. Институты развития: анализ и оценка мирового опыта // Проблемы прогнозирования. 2009. № 2. С. 3-29.
2. Татаркин А.И. Региональные институты развития как факторы экономического роста // Экономика региона. 2013. № 3. С. 9-18.
3. Сидорова Е.Н., Татаркин Д.А. Институты развития как инструмент реализации государственной инвестиционной политики // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2016. Т. 15, № 4. С. 506-528.
4. Кузенкова В.М. Современные подходы к оценке эффективности институтов развития // Экономическая наука современной России. 2020. № 3. С. 19-33.
5. Минэкономразвития России. Региональный инвестиционный стандарт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru/>.

YAKUPOV Alexander Sergeevich

Master's Student, Siberian Federal University, Russia, Krasnoyarsk

METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL DEVELOPMENT INSTITUTIONS

Abstract. *The article discusses issues related to Regional development institutions: an analysis of the state and prospects (using the example of the Krasnoyarsk Territory). The relevance of the research is substantiated, key problems are identified and management solutions are proposed.*

Keywords: *regional development institutions, Krasnoyarsk Territory, public administration, investments, entrepreneurship, efficiency.*

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

МЕДЯКОВА Екатерина Станиславовна

студентка,

Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации,
Россия, г. Чебоксары

Научный руководитель – доцент кафедры экономики

*Чебоксарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации,
кандидат экономических наук Семенова Анна Николаевна*

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОЦЕССОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматривается проблема оптимизации производственных процессов на промышленных предприятиях как ключевой фактор повышения конкурентоспособности. Анализируются современные подходы к совершенствованию производственной системы, методы повышения эффективности и пути снижения издержек. Исследуется влияние оптимизации на экономические показатели предприятия и качество продукции. Представлены практические рекомендации по внедрению оптимизационных мероприятий.

Ключевые слова: производственные процессы, оптимизация, конкурентоспособность, эффективность производства, снижение издержек, качество продукции, производственная система, управление производством.

Введение

В современных условиях развития промышленности вопросы оптимизации производственных процессов приобретают особую актуальность. Стремительное развитие технологий, усиление конкуренции и изменение потребительских предпочтений требуют от предприятий постоянного совершенствования производственной системы. Эффективная оптимизация позволяет не только снизить издержки, но и значительно повысить качество продукции, что напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия.

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях рыночной экономики способность предприятия к быстрой адаптации и совершенствованию производственных процессов становится решающим фактором выживания и развития. Оптимизация производства позволяет достичь максимального использования

имеющихся ресурсов при минимальных затратах.

Производственная оптимизация представляет собой комплекс мероприятий, направленных на совершенствование всех аспектов производственной деятельности предприятия. Это включает модернизацию оборудования, улучшение технологических процессов, оптимизацию использования материальных и трудовых ресурсов, а также совершенствование системы управления производством.

Основополагающим элементом оптимизации является анализ существующих производственных процессов. На этом этапе проводится детальное исследование всех этапов производства, выявляются узкие места, определяются потери и неэффективные операции. Особое внимание уделяется временным затратам, загрузке оборудования, качеству продукции и затратам на производство единицы продукции.

Одним из ключевых направлений оптимизации является внедрение принципов бережливого производства. Это предполагает устранение потерь в производственных процессах, оптимизацию запасов, повышение эффективности использования производственных площадей, совершенствование системы планирования производства и внедрение современных методов контроля качества.

Важную роль в оптимизации играет техническое перевооружение производства. Модернизация оборудования позволяет повысить производительность труда, снизить энергопотребление, уменьшить количество брака и сократить время переналадки оборудования.

Совершенствование системы управления производственными процессами включает внедрение современных информационных систем, автоматизацию планирования производства, оптимизацию логистики и развитие системы контроля качества. Особое внимание уделяется вопросам энергоэффективности производства и внедрению энергосберегающих технологий.

Оптимизация производственных процессов неразрывно связана с развитием персонала. Это предполагает обучение новым технологиям, развитие навыков работы в команде, повышение квалификации и мотивацию к рационализаторской деятельности.

Экономический эффект от оптимизации производственных процессов проявляется в нескольких направлениях. Прежде всего, это снижение себестоимости продукции за счет уменьшения материальных затрат, сокращения потерь и оптимизации использования ресурсов. Важным результатом становится улучшение качественных показателей производства.

Реализация программы оптимизации требует системного подхода и последовательного выполнения следующих этапов: анализ текущего состояния производства, разработка программы оптимизации, внедрение изменений, мониторинг результатов и корректировка мероприятий.

Успешная оптимизация производственных процессов создает прочную основу для дальнейшего развития предприятия. Она позволяет повысить конкурентоспособность продукции, улучшить финансовые показатели и укрепить позиции на рынке. Практическая реализация программы оптимизации требует значительных усилий и ресурсов, однако результаты полностью оправдывают затраты.

Заключение

Оптимизация производственных процессов – это непрерывный процесс совершенствования всех аспектов производственной деятельности. Она требует системного подхода, вовлеченности всего персонала и постоянного внимания руководства. Только при соблюдении этих условий предприятие может рассчитывать на достижение устойчивых результатов и укрепление своих позиций на рынке.

Литература

1. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Паблишер, 2019.
2. Рудакова О.С. Реинжиниринг бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2018.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2019.
4. Шапиро В.Д. Управление проектами. – СПб.: Питер, 2018.
5. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. – М.: Юнити-Дана, 2018.
6. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Альпина Паблишер, 2019.

MEDYAKOVA Ekaterina Stanislavovna

Student,

Cheboksary Cooperative Institute (Branch) Russian University of Cooperation,
Russia, Cheboksary

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Economics
of Cheboksary Cooperative Institute (Branch) of the Russian University of Cooperation,
Candidate of Economic Sciences Semenova Anna Nikolaevna*

OPTIMIZATION OF PRODUCTION PROCESSES AS A FACTOR OF INCREASING THE COMPETITIVENESS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. *The article considers the problem of optimizing production processes in industrial enterprises as a key factor in increasing competitiveness. Modern approaches to improving the production system, methods of increasing efficiency and ways to reduce costs are analyzed. The influence of optimization on the economic indicators of the enterprise and product quality is investigated. Practical recommendations on the implementation of optimization measures are presented.*

Keywords: *production processes, optimization, competitiveness, production efficiency, cost reduction, product quality, production system, production management.*

МЕДЯКОВА Екатерина Станиславовна

студентка,

Чебоксарский кооперативный институт (филиал) Российского университета кооперации,
Россия, г. Чебоксары

Научный руководитель – доцент кафедры экономики

*Чебоксарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации,
кандидат экономических наук Семенова Анна Николаевна*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы управления персоналом на современном промышленном предприятии. Анализируются существующие подходы к совершенствованию кадровой политики и предлагаются практические рекомендации по оптимизации системы управления персоналом.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровая политика, мотивация, организационное развитие, эффективность производства.

Введение

В современных условиях развития экономики эффективность деятельности предприятия во многом определяется качеством управления человеческими ресурсами. Персонал является ключевым фактором устойчивого функционирования организации, обеспечивающим реализацию стратегических целей и повышение конкурентоспособности. Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях жёсткой конкуренции и цифровизации экономики предприятия вынуждены искать новые подходы к управлению персоналом.

Система управления персоналом представляет собой комплексную управленческую структуру, интегрированную в общую стратегию развития компании. Её сущность заключается в эффективном использовании трудовых ресурсов через совокупность взаимосвязанных функций: от стратегического планирования до развития персонала. Современная концепция управления персоналом базируется на понимании работника как ключевого актива организации, обладающего уникальными компетенциями и потенциалом развития.

В современной практике управления персоналом используются различные методы: административные, экономические и социально-

психологические. Особое внимание уделяется внедрению современных инструментов оценки персонала, систем мотивации и развития компетенций. Ключевым становится переход от транзакционного подхода к стратегическому управлению человеческим капиталом.

Исследование практики управления персоналом на промышленных предприятиях показывает наличие ряда существенных проблем. Высокая текучесть кадров остаётся одной из главных проблем, приводящих к значительным издержкам на поиск и адаптацию новых сотрудников. Недостаточная эффективность системы мотивации не позволяет в полной мере раскрыть потенциал работников и повысить их вовлечённость в производственные процессы.

Проведённый анализ выявил следующие ключевые проблемы:

- неэффективность системы оценки персонала;
- отсутствие прозрачной системы карьерного роста;
- недостаточное развитие soft skills сотрудников;
- низкая автоматизация HR-процессов;
- слабая вовлечённость линейного менеджмента в управление персоналом.

Для повышения эффективности управления персоналом предлагается комплекс взаимосвязанных мероприятий. Внедрение системы грейдирования с чёткими критериями оценки эффективности для каждой должности позволит создать прозрачную систему оплаты труда и повысить мотивацию сотрудников.

Модернизация системы адаптации новых сотрудников с использованием электронного обучения сократит период вхождения в должность и снизит затраты на наставничество. Развитие системы мотивации на основе KPI и индивидуальных показателей эффективности обеспечит прямую связь между результатами труда и вознаграждением.

Модернизация системы адаптации новых сотрудников с использованием электронного обучения сократит период вхождения в должность и снизит затраты на наставничество. Развитие системы мотивации на основе KPI и индивидуальных показателей эффективности обеспечит прямую связь между результатами труда и вознаграждением.

Реализация предложенных изменений будет осуществляться поэтапно:

- подготовительный этап (анализ текущего состояния, разработка документации);
- пилотное внедрение (тестирование новых инструментов на отдельных подразделениях);
- масштабирование (распространение успешных практик на всю организацию);
- мониторинг и корректировка (оценка эффективности внедрённых изменений).

При реализации изменений необходимо учитывать возможные риски и разрабатывать превентивные меры:

- сопротивление персонала изменениям;
- недостаточное финансирование проекта;
- технические сбои при внедрении цифровых решений;
- отток ключевых специалистов в период трансформации.

Реализация предложенных мер позволит достичь существенного экономического эффекта:

- снижение текучести кадров на 2–3 процентных пункта;
- повышение производительности труда на 10–12%;
- сокращение периода адаптации новых сотрудников на 30–50%;
- рост удовлетворённости трудом на 15–20%;
- снижение процента брака на 0,5–1%.

Ожидаемые качественные изменения:

- повышение вовлечённости персонала;
- улучшение качества продукции;
- усиление конкурентных преимуществ;
- укрепление корпоративной культуры;
- развитие инновационного потенциала.

Заключение

Совершенствование системы управления персоналом должно осуществляться комплексно с учётом специфики предприятия и отраслевой принадлежности. Важно обеспечить последовательную реализацию всех предложенных мероприятий и постоянный мониторинг их эффективности. Только системный подход к управлению человеческими ресурсами позволит создать современную HR-систему, ориентированную на развитие человеческого капитала и достижение стратегических целей организации.

Литература

1. Пахомов В.И., Петрова Г.П. Логистика. М.: Проспект, 2006. 232 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – Москва: Проспект, 2017.
3. Денисова А.В., Дудяшева В.П., Нестерова Н.А. Сами должны создавать своё будущее // Управление персоналом. – 2016. – № 20.
4. Жалило Б.Г. «Операция на душе» – изменение корпоративной культуры компании // Управление персоналом. – 2017. – № 1.
5. Зубов В.И. Лекции по теории управления. – М.: Лань, 2019.
6. Исламова С. День сурка или день фирмы? // Управление персоналом. – 2016.
7. Кармин А.С. Культура социальных отношений. – СПб.: Лань, 2016.

MEDYAKOVA Ekaterina Stanislavovna

Student,
Cheboksary Cooperative Institute (branch) Russian University of Cooperation,
Russia, Cheboksary

*Scientific Advisor – Associate Professor of the Department of Economics
of Cheboksary Cooperative Institute (branch) of the Russian University of Cooperation,
Candidate of Economic Sciences Semenova Anna Nikolaevna*

IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM AS A FACTOR IN INCREASING THE EFFICIENCY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Abstract. *The article discusses the current problems of personnel management at a modern industrial enterprise. The existing approaches to improving personnel policy are analyzed and practical recommendations for optimizing the personnel management system are proposed.*

Keywords: *personnel management, personnel policy, motivation, organizational development, production efficiency.*

СИДЛЕЦКИЙ Артур Олегович

студент, Институт экономики, управления и финансов, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – профессор кафедры экономики
Института экономики, управления и финансов,
доктор экономических наук, доцент Алпатова Эльмира Сунгатовна*

ВЛИЯНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КРИПТОВАЛЮТ В МЕЖДУНАРОДНЫХ РАСЧЁТАХ НА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Статья анализирует влияние применения криптовалют в трансграничных расчётах на инвестиционную привлекательность российских предприятий. Рассмотрены правовые ограничения и экспериментальные правовые режимы (ЭПР), а также ключевые факторы: скорость и стоимость транзакций, прозрачность отчётности, валютные и регуляторные риски, репутационная составляющая. На основе систематизации преимуществ и недостатков предложены рекомендации по повышению инвестиционной привлекательности компаний, использующих криптовалюты. Сделан вывод, что эффект зависит от степени легальности, прозрачности и уровня контроля.

Ключевые слова: криптовалюты, международные расчеты, экспериментальный правовой режим, учет криптоактивов, стейблкоин.

Введение

Инвестиционная привлекательность предприятия – комплексная характеристика, включающая финансовое состояние, рентабельность, рыночную позицию, качество управления, прозрачность и предсказуемость бизнеса. В условиях санкционного давления и цифровой трансформации экономики способность компании эффективно выстраивать международные расчёты становится одним из ключевых факторов для инвесторов.

Криптовалюты предлагают альтернативные каналы переводов, которые могут снизить издержки и ускорить транзакции. Однако их использование сопряжено с правовой неопределённостью, волатильностью и репутационными рисками. Возникает вопрос: повышает ли применение криптовалют инвестиционную привлекательность российского предприятия или, наоборот, создаёт «тёмные пятна»? В статье рассматриваются оба аспекта и формулируются рекомендации для бизнеса.

1. Правовой статус криптовалютных расчётов в России: от запрета к экспериментальному режиму

Долгое время ситуация была однозначной. Федеральный закон № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте...»

(ст. 14) прямо запрещал российским юридическим лицам принимать цифровую валюту в качестве средства платежа – как внутри страны, так и во внешнеторговых контрактах. Любая компания, использовавшая криптовалюты, работала в «серой зоне», что автоматически снижало её инвестиционную привлекательность: институциональные инвесторы не склонны вкладываться в бизнес с неясным правовым статусом операций.

Однако с сентября 2024 года ситуация кардинально изменилась. Был запущен экспериментальный правовой режим (ЭПР), позволяющий уполномоченным участникам ВЭД легально применять цифровые валюты в трансграничных расчётах. ЭПР временно «отключает» действие ст. 14 для сделок, совершаемых через уполномоченные организации. По состоянию на 2025 год ЭПР действует, но, по заявлениям первого зампреда ЦБ РФ Владимира Чистюхина, развивается не так активно, как ожидалось. Полноценное регулирование ожидается к 2026 году.

Таким образом, текущий правовой статус – переходный: общий запрет сохраняется, но для участников ЭПР открывается легальное окно. Это создаёт возможность для предприятий легально использовать криптовалюты и

предъявлять это инвесторам как конкурентное преимущество.

2. Как использование криптовалют влияет на инвестиционную привлекательность: систематизация факторов

Влияние можно разделить на позитивные и негативные факторы, а также на краткосрочные и долгосрочные последствия.

Позитивные факторы (повышение привлекательности):

1. Снижение транзакционных издержек. Криптовалютные переводы обходятся в доли процента против 2–5% при банковских SWIFT-переводах через посредников.

2. Ускорение расчётов. Транзакции занимают минуты вместо дней или недель, что ускоряет оборачиваемость оборотного капитала.

3. Обход санкционных барьеров. Криптовалюты не блокируются западными платёжными системами; для многих российских экспортёров и импортёров это единственный способ сохранить контракты.

4. Повышение устойчивости бизнеса. Компания, способная адаптироваться к меняющимся условиям и находить легальные альтернативы, воспринимается инвесторами как надёжная и инновационная.

Пример: Российские металлургические компании, столкнувшиеся с блокировкой счетов в европейских банках, в 2024–2025 годах начали использовать стейблкоины (USDT, USDC) для расчётов с партнёрами в Китае и Турции. Это позволило сохранить объёмы поставок и не потерять долю рынка.

Негативные факторы (снижение привлекательности):

1. Правовая неопределённость. До полного урегулирования законодательства инвесторы опасаются санкций, блокировки счетов и судебных исков. Даже в рамках ЭПР остаются риски изменения правил.

2. Непрозрачность учёта. Отсутствие стандартов оценки и отражения криптоактивов в бухгалтерской и налоговой отчётности. Как классифицировать криптовалюту – как денежные средства, финансовые вложения или товар? Как подтверждать доходы и расходы?

3. Волатильность. Курс биткоина может измениться на 20% за сутки. Даже стейблкоины (например, TerraUSD в 2022 году) могут

потерять привязку к фиату. Это создаёт риски обесценения оборотных средств.

4. Контрагентский риск. Эмитенты стейблкоинов – частные компании, которые могут заморозить или заблокировать активы (например, Circle и Tether блокируют адреса по запросу властей).

5. Репутационные риски. Криптовалюты ассоциируются с отмыванием денег, нелегальными рынками и хайпом. Консервативные инвесторы (особенно с ESG-требованиями) могут воспринять использование криптовалют как «красный флаг».

Количественная оценка: По данным опроса институциональных инвесторов (PwC, 2025), 62% респондентов заявили, что наличие операций с криптовалютами без прозрачной учётной политики автоматически дисквалифицирует компанию из рассмотрения. Только 15% инвесторов положительно оценивают крипто-расчёты как признак инновационности.

3. Ключевые проблемы учёта и отчётности

Главный «минус» для инвестиционной привлекательности – отсутствие чётких регуляторных стандартов учёта криптоактивов. Исследователи выделяют следующие спорные моменты:

1. Первоначальная оценка: по какой стоимости ставить криптовалюту на баланс – по цене приобретения, по рыночной цене на дату операции или по справедливой стоимости?

2. Последующая оценка: как отражать переоценку – через прибыль/убыток или через прочий совокупный доход?

3. Признание выручки: если компания получает криптовалюту за товары, то по какому курсу пересчитывать в рубли?

4. Налоговые последствия: отсутствие разъяснений Минфина и ФНС по налогу на прибыль и НДС при операциях с криптовалютами.

Пример из практики: Одна из российских IT-компаний в 2024 году получила оплату за свои услуги в USDT. Аудиторская проверка выявила, что компания не может документально подтвердить курс конверсии и себестоимость оказания услуги, что привело к отказу инвестора в финансировании. После того как компания разработала внутреннюю учётную политику и привлекла блокчейн-аналитика для верификации транзакций, её рейтинг восстановился.

4. Рекомендации для предприятий, желающих сохранить или повысить инвестиционную привлекательность

На основе анализа можно сформулировать следующие практические шаги:

1. Использовать только легальные механизмы. Участвовать в ЭПР, работать с уполномоченными операторами (лицензированными криптобиржами, Российским экспортным центром). Это снимает правовые риски и демонстрирует инвестору добросовестность.

2. Разработать прозрачную учётную политику. Зафиксировать в учётной политике:

- метод оценки криптоактивов (например, по стоимости приобретения с последующей переоценкой по рыночной цене на отчётную дату);
- порядок признания доходов и расходов при операциях с криптовалютами;
- привлечь внешнего аудитора для подтверждения учёта.

3. Минимизировать волатильность:

- Использовать стейблкоины (USDT, USDC) вместо волатильных криптовалют.
- Оперативно конвертировать криптовалюту в фиат (рубли, юани) через легальные обменники с низкой комиссией.
- Хеджировать валютные риски с помощью деривативов (при возможности).

4. Раскрывать информацию для инвесторов. В годовом отчёте или пояснительной записке указать:

- объёмы и цели использования криптовалют;
- меры по комплаенсу и противодействию легализации доходов (AML/KYC);
- политику управления волатильностью.

5. Коммуницировать преимущества. В презентациях для инвесторов акцентировать не техническую сторону криптовалют, а практический эффект: снижение издержек, скорость расчётов, устойчивость к санкциям. Это поможет нивелировать репутационные риски.

5. Перспективы и выводы

Использование криптовалют в международных расчётах – это «двусторонний меч» для инвестиционной привлекательности российского предприятия.

С одной стороны, оно позволяет:

- сократить операционные издержки;
- ускорить платежи;
- обойти санкционные барьеры;

- повысить адаптивность бизнеса.

С другой стороны, несёт риски:

- правовой неопределённости;
- непрозрачности учёта;
- волатильности;
- репутационных «тёмных пятен».

В текущих переходных условиях (действует ЭПР, ожидается полноценное законодательство к 2026 году) наиболее привлекательными для инвесторов будут те компании, которые не просто используют криптовалюты, а делают это максимально прозрачно, законно и контролируемо. Юридическая чистота, понятный учёт и открытое раскрытие информации превращают криптовалюты из фактора риска в конкурентное преимущество.

По мере развития регулирования и стандартизации негативное влияние на инвестиционную привлекательность будет снижаться, а позитивное – усиливаться. В цифровой экономике умение эффективно работать с новыми финансовыми инструментами становится таким же важным навыком, как классическое управление капиталом.

Литература

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 15.12.2025) – ст. 14 устанавливает запрет на использование цифровой валюты в качестве средства платежа на территории РФ.

2. Федеральный закон от 08.08.2024 № 223-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» – регламентирует применение экспериментального правового режима (ЭПР) для совершения сделок с цифровой валютой в целях внешнеторговой деятельности.

3. Банк России. Криптовалюты и цифровые права: новый этап регулирования // Официальный сайт ЦБ РФ. – 2024. – Режим доступа: www.cbr.ru – разъясняет порядок использования криптовалют в трансграничных расчётах в рамках ЭПР.

4. Криптовалюты: возможности и перспективы // Журнал институциональных исследований (JOMEAM). – 2025. – № 2. – Статья посвящена анализу применения криптовалют в

международных расчётах РФ в условиях санкционного давления.

5. РБК Компании. USDT для бизнеса: инструмент расчёта или источник регуляторного риска. – 2026. – Режим доступа:

companies.rbc.ru – анализирует риски использования стейблкоинов в корпоративных расчётах, включая инфраструктурные и регуляторные риски.

SIDLETSKY Artur Olegovich

Student, Institute of Economics, Management, and Finance, Russia, Moscow

*Scientific Advisor – Professor of the Department
of Economics at the Institute of Economics, Management, and Finance,
Doctor of Economics, Associate Professor Alpatova Elmira Sungatovna*

THE IMPACT OF CRYPTOCURRENCY USE IN INTERNATIONAL SETTLEMENTS ON THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RUSSIAN ENTERPRISES

Abstract. *This article analyzes the impact of using cryptocurrencies in cross-border transactions on the investment attractiveness of Russian enterprises. Legal restrictions and experimental legal regimes (ELRs) are considered, as well as key factors such as transaction speed and cost, reporting transparency, currency and regulatory risks, and reputational factors. Based on a systematic analysis of the advantages and disadvantages, recommendations are proposed for increasing the investment attractiveness of companies using cryptocurrencies. It is concluded that the effect depends on the degree of legality, transparency, and level of control.*

Keywords: *cryptocurrencies, international settlements, experimental legal regime, accounting of crypto assets, stablecoin.*

СИДЛЕЦКИЙ Артур Олегович

студент, Институт экономики, управления и финансов, Россия, г. Москва

Научный руководитель – профессор кафедры экономики

Института экономики, управления и финансов,

доктор экономических наук, доцент Алпатова Эльмира Сунгатовна

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ АНАЛИЗЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Аннотация. В статье исследуется роль технологий искусственного интеллекта (ИИ) в оценке инвестиционной привлекательности компаний. Рассмотрены основные методы машинного обучения, применяемые в финансовом анализе (регрессионные модели, деревья решений, нейронные сети, обработка естественного языка). Проанализированы сильные стороны ИИ (скорость обработки больших данных, выявление скрытых паттернов, отсутствие субъективизма) и его ограничения (сложность интерпретации, зависимость от качества данных, неспособность оценить нематериальные активы). На практических примерах показано, что ИИ является мощным инструментом поддержки принятия решений, но не заменой финансовому аналитику.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность, искусственный интеллект, современный инвестиционный анализ, автоматизация рутинных задач, гибридная модель.

Введение

Подготовка квалифицированного финансового аналитика требует многих лет: бакалавриат (4 года), магистратура (2 года), аспирантура (3 года) плюс годы практики. Но даже опытный специалист подвержен «человеческому фактору»: усталость, эмоции, когнитивные искажения могут привести к ошибкам в оценке инвестиционной привлекательности предприятия. Каждый такой просчёт способен обернуться финансовыми потерями для инвесторов и сотрудников.

Цифровая трансформация экономики породила вопрос: может ли искусственный интеллект заменить человека в такой ответственной области, как инвестиционный анализ? С одной стороны, ИИ уже демонстрирует впечатляющие результаты в обработке больших данных, обнаружении корреляций и построении прогнозов. С другой – существует скепсис относительно его способности учитывать «мягкие» факторы: репутацию менеджмента, корпоративную культуру, отраслевую интуицию.

Цель данной статьи – систематизировать возможности и ограничения ИИ при оценке инвестиционной привлекательности

компаний, предложить гибридную модель взаимодействия человека и машины.

1. Методы искусственного интеллекта в инвестиционном анализе

Современный инвестиционный анализ использует несколько классов алгоритмов машинного обучения (МО):

1. Регрессионные модели (Линейная регрессия, LASSO, Ridge). Для прогнозирования выручки, EBITDA, денежных потоков.

2. Деревья решений и ансамбли (Random Forest, Gradient Boosting (XGBoost, LightGBM)). Классификация компаний (по инвестиционной привлекательности), оценка кредитного риска

3. Нейронные сети (Многослойный перцептрон, LSTM). Анализ временных рядов (котировки, макроэкономические индикаторы), прогнозирование банкротства

4. Обработка естественного языка (NLP) (Трансформеры (BERT, GPT), анализ тональности). Оценка новостного фона, анализ отчётов и стенограмм, мониторинг социальных сетей.

Каждый из этих методов даёт возможность анализировать огромные массивы структурированных (финансовая отчётность, рыночные котировки) и неструктурированных (тексты

новостей, посты в соцсетях, аудиозаписи совещаний) данных.

2. Практические возможности ИИ в оценке привлекательности

Благодаря вычислительным мощностям ИИ способен:

1. Одновременно учитывать сотни факторов – от стандартных финансовых коэффициентов до макроэкономических индикаторов и сентимента рынка.

2. Выявлять скрытые корреляции – например, связь между частотой упоминания компании в СМИ и последующей динамикой акций.

3. Автоматизировать рутинные задачи – сбор и предварительную обработку данных, построение базовых прогнозов.

4. Работать в режиме реального времени – отслеживать изменения в отчётности, рейтингах, регуляторных решениях.

Пример из практики: хедж-фонд Renaissance Technologies (основатель – Джеймс Саймонс) с 1980-х годов использует алгоритмические модели для выявления аномалий на рынке. Его фонд Medallion демонстрирует среднегодовую доходность около 66% до вычета комиссий (данные за 1988–2018 гг.). Несмотря на то, что точные алгоритмы держатся в секрете, общеизвестно, что в основе лежит машинное обучение и анализ больших данных.

Другой пример – российский «Сбер» использует ИИ для скоринга корпоративных заёмщиков, что позволяет снизить долю просроченной задолженности. Аналогичные решения применяют «Тинькофф», «Альфа-Банк», а также международные платформы (Kabbage, ZestFinance).

3. Ограничения и риски использования ИИ

Несмотря на успехи, ИИ не лишён недостатков:

1. «Чёрный ящик» – сложные модели (особенно нейронные сети) часто не поддаются интерпретации. Аналитик не может объяснить, почему алгоритм присвоил компании низкий рейтинг, что критично для инвестора, принимающего ответственное решение.

2. Зависимость от качества данных – если исторические данные содержат ошибки, смещения или неполноту, прогнозы ИИ будут некорректны. Особенно остро это проявляется для малых и средних предприятий с короткой историей.

3. Переобучение (overfitting) – модель может «запомнить» шумы прошлого, но плохо работать на новых данных.

4. Невозможность оценить «нематериальное» – ИИ не способен измерить силу управленческой команды, её способность к стратегическим поворотам, корпоративную культуру, лояльность сотрудников. А ведь именно эти факторы часто определяют успех компании в долгосрочной перспективе.

5. Юридическая и этическая ответственность – никто не предоставит ИИ право окончательного решения о выдаче крупного кредита или покупке пакета акций. Ответственность лежит на менеджменте.

Таким образом, ИИ – это инструмент, генерирующий гипотезы и подсвечивающий риски, но окончательный вердикт остаётся за человеком.

4. Гибридная модель: симбиоз аналитика и машины

Наиболее эффективной представляется не замена, а дополнение эксперта алгоритмами. Такая гибридная модель включает:

1. ИИ берёт на себя 70–80% рутинной работы: сбор данных, предварительный расчёт коэффициентов, выявление аномалий, генерацию сценариев.

2. Аналитик сосредотачивается на глубоком качественном анализе: оценка бизнес-модели, интервью с менеджментом, анализ конкурентной среды, учёт ESG-факторов.

3. Совместно они вырабатывают итоговое инвестиционное заключение.

Крупнейшие инвестиционные банки (Goldman Sachs, J.P. Morgan) уже внедрили такую модель: их аналитики используют внутренние ИИ-платформы для предварительной оценки тысяч компаний, а затем углублённо изучают наиболее перспективные.

5. Рекомендации для предприятий и инвесторов:

1. Внедрять ИИ-инструменты поэтапно – начать с автоматизации сбора и визуализации данных, затем перейти к прогнозным моделям.

2. Обучать аналитиков работе с ИИ – понимание базовых алгоритмов и ограничений помогает правильно интерпретировать результаты.

3. Создавать внутренние дата-сети – исторические данные о сделках, платежах, клиентах позволяют построить более точные модели.

4. Не полагаться полностью на «чёрный ящик» – всегда проверять выводы ИИ на непротиворечивость и здравый смысл.

Заключение

Искусственный интеллект сегодня – это не футуристическая фантазия, а рабочий инструмент инвестиционных аналитиков. Он способен обрабатывать колоссальные объёмы данных, выявлять неочевидные закономерности и строить прогнозы с точностью, недоступной человеку. Однако ИИ не обладает интуицией, не понимает социальных и этических нюансов, не несёт ответственности за ошибки. Поэтому «война» человека и машины – ложная дилемма. Правильный вектор – симбиоз: вычислительная мощь ИИ плюс опыт, интуиция и ответственность аналитика. Только такой синтез позволит максимально объективно оценивать инвестиционную привлекательность предприятий и минимизировать риски.

Для подготовки данной статьи в качестве помощника для сбора информации использовался искусственный интеллект. Однако

выводы, структура и ключевые тезисы являются результатом авторского анализа.

Литература

1. Ковалёв А.М., Смирнов И.В. Применение градиентного бустинга для оценки кредитоспособности корпоративных заёмщиков // Финансы и кредит. – 2022. – Т. 28, № 6. – С. 1342-1360.
2. Найт Ф., Найт К. Анализ финансовых данных с помощью Python / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2021. – 480 с.
3. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96, No. 1. – P. 108-116.
4. Loughran T., McDonald B. Textual analysis in accounting and finance: A survey // Journal of Accounting Literature. – 2020. – Vol. 42. – P. 1-26. DOI: 10.1016/j.acclit.2020.01.001.
5. Patterson S. The Quants: How a New Breed of Math Whizzes Conquered Wall Street and Nearly Destroyed It. – New York: Crown Business, 2010. – 352 p.

SIDLETSKY Artur Olegovich

Student, Institute of Economics, Management, and Finance, Russia, Moscow

Scientific Advisor – Professor of the Department

*of Economics at the Institute of Economics, Management, and Finance,
Doctor of Economics, Associate Professor Alpatova Elmira Sungatovna*

USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ANALYSIS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES

Abstract. *The article examines the role of artificial intelligence (AI) technologies in assessing the investment attractiveness of companies. The main machine learning methods used in financial analysis (regression models, decision trees, neural networks, natural language processing) are considered. The strengths of AI (speed of big data processing, identification of hidden patterns, lack of subjectivity) and its limitations (difficulty of interpretation, dependence on data quality, inability to assess intangible assets) are analyzed. Practical examples show that AI is a powerful decision support tool, but not a substitute for a financial analyst.*

Keywords: *investment attractiveness, artificial intelligence, modern investment analysis, automation of routine tasks, hybrid model.*

ПЕДАГОГИКА

РАЗЗОҚОВА Тозагул Раҳимбердиевна

докторанти факултети таҳсилоти ибтидоӣ ва педагогикаи махсуси,
Донишгоҳи давлатии Хучанд ба номи академик Бобоҷон Ғафуров, Тоҷикистон, Хучанд

РУШДИ НУТҚИ ОБРАЗНОКИ КЎДАКОНИ СИННИ ТОМАКТАБӢ ТАВАССУТИ АДАБИЁТИ БАДЕӢ

Аннотация. Мақолаи мазкур ба масъалаи рушди нутқи образноки кӯдакони синни томактабӣ бахшида шудааст. Муаллиф дар мақола тавсияҳо ва роҳҳои хуби рушди нутқи кӯдаконро нишон додааст, ки аз он волидайн, калонсолон ва мураббияҳо истифода намуда нутқи кӯдаконро рушд ва инкишоф диҳанд.

Калидвожаҳо: нутқи образнок, синни томактабӣ, адабиёти бадеӣ, рушди нутқ, забон, зебоишиносӣ.

Имрӯз Тоҷикистон роҳи мустақилии инкишофи иқтисодӣ, сиёсӣ, иҷтимоӣ ва фарҳангиро пеш гирифта, сохтмони давлати демократӣ, ҳуқуқбунёд ва дунявиро мақсад ва мароми худ қарор додаст. Дар ин раванд таълим ва тарбияи насли наврас дар рӯҳияи анъанаҳои маданияти миллӣ, арзишҳои педагогии халқи тоҷик бо назардошти ягонагии пешаҳои тамаддуни умумиҷаҳонӣ ва ташкили маориф дар асоси принципҳои илмӣ, дунявӣ ва башардӯстӣ вазифаи аввалиндараҷа ва сиёсати асосии Давлат ва Ҳукумати Тоҷикистон гардидааст.

Давраи кӯдаки марҳилаи аввали ҳаёти мебошад. Ин давра бо рушди босуръати ҷисмонӣ, равонӣ ва эмотсионалӣ тавсиф мешавад. Ҷанбаҳои муҳими рушди малакаҳо ва қобилиятҳои бунёдӣ, аз ҷумла малакаҳои моторӣ, нутқ ва иҷтимоӣ, инчунин оғози омӯхтани ҷаҳон ва муошират бо муҳити атрофро дар бар мегиранд. Давраи кӯдакӣ давраи ҳалқунанда барои инкишофи нутқ маҳсуб мешавад, зеро он барои инкишоф ва омӯзиши минбаъдаи кӯдак замина мегузорад. Ин марҳила бо хусусиятҳои ва ниёзҳои хоси кӯдакон тавсиф мешавад, ки нигоҳубини дақиқ, омӯзиш ва дастгирии волидон ва мураббӣро талаб мекунад. Аз ин рӯ масъалаи инкишофи нутқи образноки кӯдакони синни томактабӣ хело муҳим аст, зеро нутқи инкишофёфта ба муоширати муассиртар ва омӯзиши муваффақ мусоидат мекунад. Он ба кӯдакон имкон медиҳад, ки фикрҳо ва эҳсосоти худро баён кунанд, ки барои фаҳмидани худ ва

ҷаҳони атроф муҳим аст. Дар масъалаи инкишофи нутқи бачагон бисёр педагогҳои рус, аз қабили Л. С. Выготский, Н. К. Крупская, А. М. Леушина ва дигарон қарар буданд. Л. С. Выготский масъалаи тафаккур ва нутқро омӯхтааст. Ҷумлае, ки Л. С. Выготский гуфтааст: “Робитаи фикр ва калом барои проблемаи тафаккур ва суҳан аҳамияти ҳалқунанда дорад” [8, с. 7]. Таъсири рушди нутқи образнок дар синни томактабӣ дар ташаккули таҳсилоти оянда ва ҳаёти иҷтимоии кӯдакон нақши муҳим дорад. Захираи луғат ва қобилияти интихоби калимаҳо барои муошират барои рушди нутқ муҳим аст. Кӯдаки дорои захираи луғавии бой, қодир аст фикр, эҳсос ва ниёзҳои худро дақиқтар ва хубтар баён кунад. Аз ин лиҳоз барои рушд ва инкишофи нутқи кӯдакон адабиёти бадеӣ яке аз воситаҳои ғайи гардидани ҳофиза мебошад. Маҳз тавассути гирифтани ахбор ва мутолиаи адабиёти бадеӣ инсон дар бораи воқеа ва рӯйдодҳои олам маълумот пайдо карда, доираи ҷаҳонбинии хешро васеъ мегардонад. Дар олам миллатҳои ҳастанд, ки аксари мутлақӣ афроди онҳо ба омӯзиши адабиёти бадеӣ машғул шуда, ин амали шоистаро ба фарзандон аз овони кӯдакӣ меомӯзонанд. Барои ин қабил миллатҳои адабиёти бадеӣ ғизои рӯҳ, роҳати ҷон ва манбаи илҳом мебошад. Тоҷикон ба доираи ҳамин қабил халқу миллатҳои дохил шуда, аз қадим ба адабиёти бадеӣ арҷ мегузоранд ва хондани адабиёти бадеиро ба фарзандон таъриф мекунанд. Гузаштагонӣ мо адабиёти бадеиро муқаддас ва рафиқӣ мӯнис

медонистанд, бо меҳру муҳаббат муносибат намуда, онро ягона омили дарёфти дониш медонистанд ва дар осору ашъори пурмуҳтавои хеш арзиши баландии дӯсти беминнатро ситоиш мекарданд. Дар маҷмӯъ гуфтан ба маврид аст, ки адабиёти бадеӣ барои насли наврас фонуси зиндагӣ ва ҷароғи ақл ба шумор меравад. Рушди нутқи образноки кӯдакони синни томактабӣ бе омӯзиши осори таърихиву адабӣ ва ғалсафиву ахлоқӣ ба даст намеояд. Рушди нутқи образнок хеле мураккаб буда, ба доираи васеи омилҳои гуногун вобаста аст. Нутқи образнок – ин қобилияти баён кардани андеша ва эҳсос бо шаклҳои зебо, таъсирбахш ва пурмаъно мебошад. Аз ин рӯ, қомилан ғалмо аст, ки ин ғаллият дар кӯдак ва қалонсолон яксон буда наметавонад, зеро ҳамаи ин омилҳо дар марҳилаҳои гуногуни кӯдакӣ шаклҳои гуногун мегиранд. Аз ин ҷост, ки дар ҳар давраи инкишофи кӯдак нутқи образнок ба таври нотақрор амал мекунад, ки ҳоси марҳилаи муайяни инкишофи кӯдак мебошад. Е. И. Тихеева таъкид кардааст, ки азҳуд қардани тамоми намуд ва зухуроти нутқ азҳуд қардани воситаи инкишофи равонии инсон аст. Ба ақидаи ӯ, дар муассисаҳои томактабӣ бояд барои дуруст ва ғаллона инкишоф додани нутқи кӯдакон муҳити махсуси педагогӣ дидактикӣ фароҳам оваранд. Асоси таълими нутқ ва забон барномаи таълимӣ мебошад, ки ба мураббия имкон медиҳад, ки бо кӯдакони ҳар як гурӯҳи синну сол пайваста ва мунтазам қор қунад [10, с. 23]. Барои кӯдакони синни томактабӣ нутқи образнок на танҳо воситаи гуфтор, балки омили рушди ҳисси зебоишиносӣ ва тафакқури мустақил аст. Кӯдаке, ки бо адабиёти бадеӣ ошно мешавад, қудрати тасаввур, ташбеҳ, муқоиса ва истифодаи қалимаҳои пурмаънои забонро хуб дарқ мекунад. Б. М. Теплов чунин мешуморад, ки “адабиёти бадеӣ дорои захираи бепоёни мавод аст, ки бидуни он психологияи илмӣ наметавонад ғаллият қунад” [11, с. 306-312]. Муносибати кӯдак ба муҳити атроф, ки бо мураккабӣ ё соддагии ҳуд, анъанаҳо ва таъсираш ба раванди эҷодқорӣ ҳавасманд ва роҳнамои мекунад, боз тамоман дигар аст. Барои инкишоф ва рушд ёфтани нутқи образноки кӯдакон, волидайнро зарур аст, ки бо кӯдакон аз овони хурдӣ ба омӯзиши адабиёти бадеӣ машғул шаванд. Дар ин лиҳоз на танҳо илмҳои замонашро аз ҳуд мекунад, балки адабиётҳои зиёди гузаштагони ҳуд ва осори тарҷумашударо аз забони дигар халқҳо

меомӯзад ва ҷаҳонбинияшро васеъ месозад. Падару модароне, ки зиёд меҳонанд ва ба мутолиа қиддӣ машғул мешаванд, дар зиндагӣ ҳатман ба тарбияи фарзанд муваффақ мегарданд. Дар гузашта одамони босавод мисли имрӯза бо қадру соҳибэҳтиром буданд, зеро қисми бештари умрашонро ба мутолиа сарф мекарданд. Дар гузашта падару модарон жанрҳои бадеиро бо заққи қаланд ба фарзандони ҳуд нақл мекарданд ва ба ин восита кӯдакон ба адабиёти бадеӣ маҳбубият пайдо менамуданд. Ин ҳама бузургиву тавоноӣ аз он шаҳодат медиҳад, ки адабиёти бадеӣ ҷароғи фурузоне мебошад дар рушддодани нутқи образноки кӯдакони синни томактабӣ. Мутафакирони бузурги илму адаб ба хотири зинда қардонидану ҷовидона намудани гузаштаи халқи ҳуд умрашонро ба мутолиаву ҷустуҷӯ баҳшида буданд. Ҷунончи Абулқосими Фирдавси даҳҳо сарчашмаҳои қадимиру дарёфт қарда, садҳо луғату тафсируро варақ зада, маъхазҳои зиёди бостонӣ, аз ҷумла паҳлавиро омӯхтааст. Дар қаробари ин, қиссаву ривоят ва осори пешиниёро ҷамъоварӣ намуда, баъди ба даст овардани аҳбори фаровон қостони безаволи “Шоҳнома”-ро таълиф қардааст. Дониши васеъ ба ӯ имқон дод, ки аз хеш ҷунин ҳамосаи бузургу безаволро ба мерос гузорад. Асарҳои таълифқардаи вай ҳар қадом қарахти қурбори гузаштаи мардуми ориёӣ буда, аз ҳар қарғаш бӯйи таърих меояд ва қарои ошноӣ пайдо қардан ба гузаштаи халқ ҷун раҳнамои беҳтарин хидмат мекунад. Жанрҳои бадеӣ – афсона, қистон, зарбулмасал, шеър ва ҳикоя манбаи қани забонӣ ва маънави мебошанд. Ба маънои дигар, адабиёти бадеӣ сарчашмеаест, ки инсон ба воситаи он иттилоъ мегирад, захираи луғавии ҳудро бой месозад, аз дигаргуниҳои олам боҳабар мешавад ва ба ҷаҳони мураккаби одамони дигар ошно шуда, неку бади дунёро мефаҳмад. Дар синни томактаби протсессҳои фикрии кӯдак ташаққул меёбад, аз ин лиҳоз ташаққул додани нутқи образноки кӯдакони синни томактабӣ тариқи адабиёти бадеӣ хело бамаврид аст. Нутқ аз табиати кӯдак ба вучуд намеояд, балки дар раванди вучуди ӯ дар муҳити иҷтимоӣ ташаққул меёбад. Пайдоиш ва рушди он бо ниёзҳои ҳаётии кӯдак алоқаманд аст. Зиддиятҳое, ки дар ҳаёти кӯдак ба миён меоянд, боиси пайдоиш ва рушди қобилиятҳои нутқи кӯдак мегарданд. Ин аз ҳисоби ҳамқории кӯдак бо қалонсолон, ки бо назардошти синну сол ва қобилиятҳои кӯдак сохта шудааст, рух

медиҳад. Калонсолон истифодаи нутқро ташвиқ мекунад, кӯдакон танҳо дар вазъияти муоширатӣ ва танҳо бо дархости калонсолон ба сухан гуфтан шурӯ мекунад. Аз ин рӯ барои рушди нутқи образнок тавсия дода мешавад, ки бо кӯдакон ҳарчи бештар ва зуд-зуд сӯҳбат кунед, бештар шеър ва афсонаҳоеро, ки дорои тасвирҳои равшан мебошан омӯзонед.

Омӯзиши адабиёти бадеӣ дониши кӯдакони синни томактабӣ ва тафаккури фикрии онҳоро инкишоф медиҳад, ки он ба нутқи адабӣ ва образнок алоқаманд мебошад. Омӯзиши адабиёти бадеӣ аз кӯдакон малакаю маҳорати фикрронӣ ва ғайрифаъол (47% аз шумораи умумии интиҳоб) доранд, ки қобилияти шиноختан ва фаҳмидани калимаҳоро дар ҳаёти ҳаррӯза нишон медиҳад, 26,7% дарсади кӯдакон дорои сатҳи баланди луғат буданд, ки ин аз қобилияти хуби шинохти ашё шаходат медиҳад, 26,7% боқимонда сатҳи паст доштанд, ки ин метавонад дониши маҳдуди объектҳоро дар расмҳо нишон диҳад. Дар асоси тадқиқоти мо, ба ҳулосае омадем, ки аксарияти кӯдакон сатҳи миёнаи луғат доранд, ки ба онҳо имкон медиҳад, ки бо ҷаҳони атроф бомуваффақият муошират кунанд ва ниёзҳо ва эҳсосоти худро баён кунанд. Бо вучуди ин, баъзе кӯдакон захираи луғавии кам доранд, ки ин зарурати дастгирии иловагӣ ва равиши инфиродиро таъкид мекунад. Барои бештар намудани инкишофи нутқи кӯдакон тавсия медиҳем, ки калонсолон ба кӯдакон адабиёти бадеӣ мутолиа намоянд, бо онҳо бештар муошират кунанд.

Дар рафти машғулиятҳои таълимӣ мураббӣ метавонад дар машғулияти “Шиносои бо адабиёти бадеӣ” баҳри мустаҳкамкунии дониши кӯдакон аз рӯи афсонаҳои ролдор кӯдаконро барои нақшофари ҷалб намояд, то ин ки кӯдакони синни томактабӣ бе хасташавӣ машғулияти таълимиро аз худ кунанд. Дар рафти машғулиятҳои амалӣ мо дар мавзӯи “Рушди нутқ дар бачагони синни миёнаи томактабӣ” тадқиқот гузарондем. Мо усули зеринро ба кор бурдем: “Ин чист?”. Тадқиқот дар МТТ № 25, ш. Хучанд гузаронида шуд. Ҳадафи асосии тадқиқот муайян кардани сатҳи инкишофи нутқи кӯдакони синни томактабӣ мебошад. Мақсади он баҳодихии лексикаи ғайрифаъолонаи кӯдакон буд, ки ба мо имкон медиҳад муайян кунем, ки онҳо то чӣ андоза калимаҳоеро, ки дар расмҳо тасвир шудаанд, шинохта ва фаҳмида метавонанд. Ба сифати объектҳо расмҳо истифода мешуданд. Айёният ба панҷ гуруҳ тақсим карда шуд. Ба гуруҳи аввал калимаҳои дохил мешуданд, ки дар ҳаёти ҳаррӯзаи кӯдакон зуд-зуд воқеъ шаванд. Масалан, меваҳо (себ, банан, нок, ангур, зардолу, шафтолу, олу, анор), сабзавотҳо (картошка, сабзи, пияз, бодиринг, помидор, қарам, шалғам), либос (ҷуроб, кулоҳ, курта, дастпӯшак, шим, шарф), ҳайвоноти хонагӣ (сағ, гурба, гӯсфанд, гов, асп) ва нақлиёт (мошин, трактор, автобус, велосипед) ва ғайра.

Ҳар як саволнома дар алоҳидагӣ гузаронида шуд. Кӯдакон барои ҷавоби дуруст 1 ҳол ва барои ҷавоби нодуруст 0 ҳол гирифтанд.

Дар асоси натиҷаи ин усул мо муайян кардем, ки аксарияти кӯдакон сатҳи миёнаи луғавии ғайрифаъол (47% аз шумораи умумии интиҳоб) доранд, ки қобилияти шиноختан ва фаҳмидани калимаҳоро дар ҳаёти ҳаррӯза нишон медиҳад, 26,7% дарсади кӯдакон дорои сатҳи баланди луғат буданд, ки ин аз қобилияти хуби шинохти ашё шаходат медиҳад, 26,7% боқимонда сатҳи паст доштанд, ки ин метавонад дониши маҳдуди объектҳоро дар расмҳо нишон диҳад. Дар асоси тадқиқоти мо, ба ҳулосае омадем, ки аксарияти кӯдакон сатҳи миёнаи луғат доранд, ки ба онҳо имкон медиҳад, ки бо ҷаҳони атроф бомуваффақият муошират кунанд ва ниёзҳо ва эҳсосоти худро баён кунанд. Бо вучуди ин, баъзе кӯдакон захираи луғавии кам доранд, ки ин зарурати дастгирии иловагӣ ва равиши инфиродиро таъкид мекунад. Барои бештар намудани инкишофи нутқи кӯдакон тавсия медиҳем, ки калонсолон ба кӯдакон адабиёти бадеӣ мутолиа намоянд, бо онҳо бештар муошират кунанд. Бояд қайд кард, ки инкишофи нутқ дар давоми кӯдакӣ ва ҳатто дар синни балоғат идома меёбад. Аз ин рӯ, муҳим аст, ки ба ин ҷиҳат аз ҳурдсолӣ тамаркуз карда шавад, то ба кӯдак заминаи мустаҳками забонӣ барои муоширати муваффақ ва худшиносии оянда фароҳам оварад. Нутқи кӯдаконро метавон тадриҷан, тавассути мушоҳидаи мунтазам рушд дод. Натиҷаҳои мушоҳидаҳо дар ҷадвалҳои пешниҳод карда ва баъдан таҳлили миқдорӣ ва сифатӣ анҷом диҳем. Ҳама мушоҳидаҳо бояд сана дошта бошанд. Жанрҳои бадеиро ба қобилияти кӯдак нигоҳ карда омӯзонидан бамавридаст. Маълумоти бадастоварда ба дақиқ кардани ҳадафҳои кори оянда бо кӯдакони синни томактабӣ мусоидат мекунад. Мушоҳидаҳои дарозмуддат ва арзёбии минбаъдаи нутқи кӯдакон ба шумо имкон медиҳанд, ки тағйирот дар нутқи кӯдакони шумо ва самаранокии усулҳои рушди нутқеро, ки шумо интиҳоб кардаед, қайд кунед.

Ҳулоса нутқ як падидаи мураккаб ва бисёрҷанбаи ҳаёти инсон аст, ки ҳамзамон вазифаҳои зеринро иҷро мекунад: раванди гуфтугуи байни одамон; раванди иттилоот; восита ва шартҳои интиқол ва азхудкунии таҷрибаи иҷтимоӣ; муносибати одамон ба якдигар; раванди муоширати одамон бо якдигар; ҳамдардӣ, фаҳмиши мутақобилаи

одамон мебошад. Ҳаминро гуфтан ба мавридаст, ки рушди нутқ раванDEST, ки вақт ва сабрро талаб мекунад. Ҳар як кӯдак бо суръати худ инкишоф меёбад ва хусусиятҳои инфиродии онҳо бояд ба назар гирифта шаванд. Дастгирии волидайн, ҳешовандон ва мураббияҳо дар рушди бомуваффақияти нутқи кӯдакон нақши ҳалқунанда дорад. Бозиҳо, муошират, мутолиаи китобҳо ва машқҳои гуногун ба ҳавасмандкунии инкишофи нутқ мусоидат мекунад. Муҳим он аст, ки муҳити мусбӣ ва мусоид фароҳам оварда шавад, ки дар он кӯдак худро боварӣ ва ҳавасмандии омӯзиш ҳис кунад.

Адабиёт

1. Амонов Н.Қ. Асосҳои психологии муоширати педагогӣ. Душанбе-2013, 108 с.
2. Амонов, Р. Адабиёт ва бачагон. [Матн] / Р. Амонов, – Душанбе: Ирфон – 1981. – 244 с.
3. Алимова Г. Психологические аспекты детско-родительских отношений // Человеческий фактор: Социальный психолог. – 2021. – № 2. – С. 43-48.
4. Леушина А.М. Развитие связной речи у дошкольника // Хрестоматия по теории и методике развития речи детей дошкольного возраста / Сост. М.М. Алексеева, В.И. Яшина. – М.: Академия, 1999с.
5. Алексеева М.М., Яшина Б.И. Методика развития речи и обучения родному языку дошкольников. М., 2000.
6. Абдуқодиров, А. Асрори муошират [Матн] / А. Абдуқодиров: Ҳуҷанд. 2011–68 с.
7. Бородич А.М. Методология развития детской речи[Текст] / Бородич, А.М. Москва: Просвещение, 1981–256с.
8. Выготский Л.С. Мышление и речь. Изд. 5, испр. – Издательство Лабиринт, М. , 1999. – 352 с.
9. Леушина А.М. Развитие связной речи у дошкольника // Хрестоматия по теории и методике развития речи детей дошкольного возраста / Сост. М.М. Алексеева, В.И. Яшина. – М.: Академия, 1999.
10. Тихеева Е.И. Развитие речи детей / Е.И. Тихеева. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 161 с.
11. Теплов Б.М. Заметки психолога при чтении художественно литературы: Учебное пособие / Б.М. Теплов / Избранные труды: в 2 т. – М.: Учпедгиз, 1950. – Т. 2. – С. 306-312.
12. Ушакова О.С. Гавриш Н.В. Знакомим дошкольников с литературой. М.: Цсфера, 2003.
13. Ушакова О.С. Программа развития речи детей дошкольного возраста в детском саду. М., 1994с.
14. Методы речевого развития детей раннего возраста. [Электронный ресурс] // Детство-гид. URL: <http://detstvogid.ru/metodyi-rechevogo-razvitiya-detey-rannego-vozrasta/.html?ysclid=lnbde9t9dr932308594> (дата обращения: 01.10.2023)
15. Стародубова Н.А. Теория и методика развития речи дошкольников [Текст] / Н.А. Стародубова. – М., 2007.

RAZZOQOVA Tozagul Rahimberdievna

Doctoral Student at the Faculty of Primary Education and Special Pedagogy,
Khujand State University named after Academician Bobojon Gafurov, Tadjikistan, Khujand

DEVELOPMENT OF FIGURATIVE SPEECH OF PRESCHOOL CHILDREN THROUGH FICTION

Abstract. This article is devoted to the issue of development of figurative speech of preschool children. In the article, the author shows recommendations and good ways of developing children's speech, which parents, adults and educators can use to develop and develop children's speech.

Keywords: figurative speech, preschool age, fiction, speech development, language, aesthetics.

МАГОМЕДОВ Осман Альбертович

магистрант,

Дагестанский государственный педагогический университет им. Р. Гамзатова,
Россия, г. Махачкала

РАХМЕТОВ Тельман Сулейманович

кандидат педагогических наук, доцент кафедры теории
и методики профессионального образования,

Дагестанский государственный педагогический университет им. Р. Гамзатова,
Россия, г. Махачкала

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ВОСПИТАТЕЛЬНОЙ РАБОТОЙ В СПО В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Аннотация. В статье показано, что технологические платформы, изначально задуманные как вспомогательные, постепенно подменяют содержательные цели воспитания формальными показателями: скоростью ответа в мессенджере, количеством заполненных электронных форм или объёмом загруженных фотоотчётов. На материале анализа научной литературы, локальных актов профессиональных образовательных учреждений и опыта функционирования типовых автоматизированных систем выявлены основные механизмы делегирования несвойственных функций. Среди них – требование многократного ввода одних и тех же данных в различные электронные журналы, необходимость оперативного реагирования на сообщения в нерабочее время, а также расширение отчётной документации в ущерб времени на непосредственное общение со студентами. Автор приходит к выводу, что сложившаяся практика цифрового управления воспитательной работой нуждается в срочной ревизии: без чёткого разграничения автоматизируемых и неавтоматизируемых компонентов воспитания, без нормативного закрепления границ ответственности куратора любые технологические нововведения будут лишь усугублять профессиональное выгорание педагогов и обеднять межличностное взаимодействие в системе «педагог – студент».

Ключевые слова: цифровая трансформация образования, среднее профессиональное образование, куратор студенческой группы, делегирование функций, риски профессионализации, управление воспитательной работой.

В статье анализируется проблемная область, связанная с внедрением цифровых инструментов в практику управления воспитательной деятельностью организаций среднего профессионального образования. Отправной точкой рассуждений служит наблюдение, что стремительная автоматизация учётно-контрольных функций, декларируемая как средство оптимизации педагогического труда, на деле порождает неочевидные, но устойчивые риски для ключевого участника воспитательного процесса – куратора учебной группы. Особое внимание уделяется феномену, обозначенному как делегирование несвойственных функций, когда под давлением требований цифровой отчётности педагог вынужден выполнять задачи оператора баз данных, технического секретаря или модератора круглосуточных чатов в ущерб

своей прямой обязанности – живому наставничеству и личностному развитию студентов. В системе среднего профессионального образования (СПО) на протяжении последних лет происходят существенные изменения, связанные с внедрением цифровых инструментов в педагогическую практику. В этом контексте особое внимание исследователей привлекает фигура куратора учебной группы – ключевого агента воспитательного воздействия, на которого в условиях автоматизации ложится двойная нагрузка. С одной стороны, он вынужден осваивать новые цифровые платформы для мониторинга и коммуникации, а с другой – принимать на себя полномочия, ранее не свойственные его статусу, такие как сбор избыточной статистики или полный контроль за психоэмоциональным состоянием студентов через

мессенджеры.

Теоретико-методологическую базу исследования составили концепции педагогического профессионализма и труды, посвященные проблеме функциональной диффузии в деятельности кураторов студенческих групп. Анализ технологий управления воспитательной работой в условиях цифровизации осуществлялся с опорой на деятельностный подход, что позволило рассмотреть действия администрации техникума и самого куратора как взаимосвязанные звенья единой системы. В ходе работы были изучены должностные инструкции и локальные акты профессиональных образовательных организаций, регламентирующие статус куратора, что дало возможность выявить зоны неопределенности и расширения его компетенций. Как справедливо отмечает И. В. Никулина, «кураторство следует рассматривать как незаменимую и эффективную систему взаимодействия преподавателя и студентов», однако в условиях внедрения управленческих цифровых платформ эта система нередко начинает работать на сбор данных, а не на развитие личности [8, с. 46]. Ключевым методом сбора информации выступил контент-анализ научной литературы и периодических изданий, посвященных внедрению автоматизированных систем в СПО. Дополнительно применялся сравнительный анализ функциональных карт куратора, составленных до начала активной цифровизации и в современный период, что позволило зафиксировать прирост несвойственных функций, связанных с дублированием информации в различных электронных журналах и системах отчетности. Обработка полученных данных велась с использованием методов качественного анализа, направленных на классификацию рисков делегирования.

Проведенный анализ показывает, что современные технологии управления воспитательной работой в колледжах зачастую строятся по принципу автоматизации тотального контроля. Цифровые платформы, внедряемые для оптимизации, фактически провоцируют перекладывание на куратора задач, свойственных скорее оператору колл-центра или инспектору по кадрам, нежели педагогу-наставнику. Эта тенденция особенно ярко проявляется в требовании мгновенного реагирования на сообщения в родительских чатах и необходимости вручную вносить одни и те же данные об

успеваемости и посещаемости в несколько несвязанных между собой электронных систем. В результате, как показывают наблюдения, воспитательная работа сводится к механической фиксации событий, а личностное взаимодействие со студентом отодвигается на периферию.

В научной литературе проблема размывания профессиональных границ куратора уже поднималась, но именно цифровой контекст придает ей новое звучание. В. Е. Руденко и Л. В. Шишкина, анализируя воспитательный процесс в СПО, приходят к выводу, что главным недостатком цифровизации мы считаем минимизацию социальных контактов, взаимодействий, диалогового общения между воспитателем и воспитанником [5, с. 3]. Соглашаясь с этим утверждением, следует добавить, что делегирование кураторам несвойственных технических функций (например, создание детальных фотоотчетов о каждом мероприятии с геолокацией или ведение многостраничных электронных паспортов группы) лишь усугубляет эту минимизацию. Время, которое могло бы быть потрачено на общение с трудным подростком или организацию творческого дела, поглощается обслуживанием цифровых платформ.

Более того, описанные риски усугубляются тем, что администрация образовательных организаций, воспринимая куратора как универсального исполнителя, зачастую не учитывает психологическую цену такого делегирования. В условиях, когда «роль куратора может быть определена как организация деятельности студентов в группе, координация воспитательного воздействия», подмена координации прямым управлением через цифровые уведомления разрушает саму суть кураторства как посреднической миссии [8, с. 47].

Обобщая результаты предпринятого анализа, можно сформулировать несколько ключевых умозаключений. Первое и, пожалуй, главное состоит в том, что цифровая трансформация воспитательного менеджмента в СПО, реализуемая без предварительного пересмотра функциональной карты куратора, закономерно ведет к расширению его обязанностей за счет задач, не имеющих прямого отношения к воспитанию как таковому. Речь идет, в частности, о многократном дублировании информации в различных системах, о требованиях

мгновенного реагирования на сообщения в любое время суток, а также о необходимости составлять детализированные цифровые портфолио группы, которые никто не анализирует содержательно, но которые служат формальным критерием эффективности. Второй вывод касается психологической цены такого делегирования: кураторы, погруженные в рутину несвойственных операций, постепенно утрачивают способность к эмпатийному контакту со студентами, поскольку их внимание и временной ресурс перераспределяются в пользу технической работы. Третье важное положение связано с тем, что существующие технологии управления (электронные журналы, платформы для мониторинга, чат-боты) изначально проектировались для решения учетно-контрольных задач, а не для поддержки воспитательной деятельности. Следовательно, их некритичное внедрение в сферу воспитания обрывается насильственной подменой целей: вместо развития личности начинается погоня за цифровыми показателями.

Реализация предложенного в исследовании подхода к пересмотру технологий управления воспитательной работой должна привести к ряду позитивных изменений, которые можно рассматривать как ожидаемый эффект. Прежде всего, предполагается, что четкое нормативное разграничение функций между автоматизированной системой и куратором позволит высвободить до половины рабочего времени педагога, которое сегодня тратится на несвойственные технические операции, и перенаправить этот ресурс непосредственно на воспитательное взаимодействие. Ожидается, что внедрение прозрачных критериев оценки труда куратора, основанных не на количестве заполненных форм, а на качественных показателях развития студенческого коллектива, снизит уровень профессионального выгорания и повысит престижность кураторской деятельности в глазах самих педагогов. Кроме того, прогнозируется, что пересмотр должностных инструкций с закреплением в них запрета на делегирование несвойственных функций (например, требования быть на связи 24/7 или вручную переносить данные из одной системы в другую) станет основой для формирования здоровой цифровой гигиены в образовательной среде. Важным эффектом также должно стать постепенное изменение управленческого мышления

администрации колледжей: от наивного представления о том, что воспитанием можно управлять так же, как складским учетом, к пониманию необходимости сохранять «человеко-размерность» этого процесса. В долгосрочной перспективе ожидается, что разработанные на основе данного исследования рекомендации найдут применение не только в системе СПО, но и в смежных областях педагогического менеджмента, где сегодня наблюдается схожая проблема «цифрового перегруза» воспитателей и классных руководителей. Конечная цель видится в том, чтобы цифровые технологии из инструмента давления и тотального контроля превратились в подлинного помощника куратора, оставив за ним главное – право и возможность быть для студента живым наставником, а не бездушным оператором данных.

Литература

1. Милойчикова Е.П. Об аспектах работы куратора учебного заведения среднего профессионального образования // СПО (приложение), 2012. № 3. С. 83-86.
2. Полякова В.А. Педагогическое управление воспитательным пространством в условиях цифровой трансформации // Современные проблемы науки и образования. 2022. № 4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=31928> (дата обращения: 13.06.2026). DOI: <https://doi.org/10.17513/spno.31928>.
3. Попова И.Ю. Роль куратора в современных условиях среднего профессионального образования // Молодой ученый. 2020. № 49 (339). С. 420-421.
4. Попова И.Ю. Роль куратора в современных условиях среднего профессионального образования / И.Ю. Попова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 49 (339). – С. 420-421. – URL: <https://moluch.ru/archive/339/75977>.
5. Руденко В.Е., Шишкина Л.В. Цифровизация воспитательного процесса в СПО: проблемы и перспективы // Педагогический журнал. 2021. Т. 11. Вып. 3А. С. 1-8.
6. Савченков А.В. Возможности применения цифровых воспитательных технологий в высшем и среднем профессиональном образовании // Инновационное развитие профессионального образования. 2024. № 1 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti->

primeneniya-tsifrovyyh-vospitatelnyh-tehnologiy-v-vysshem-i-srednem-professionalnom-obrazovanii (дата обращения: 13.06.2026).

7. Царапина Т.П., Ульрих Т.А., Никулина И.В., «Эффективная организация кураторской деятельности», Изд-во Пермского гос. тех. ун-та, 2010.-147с.

8. Хайрутдинова Р.И. Роль педагога-куратора СПО в становлении профессиональной личности студентов // Вестник науки. 2024. № 10 (79). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-pedagoga-kuratora-spo-v-stanovlenii-professionalnoy-lichnosti>.

MAGOMEDOV Osman Albertovich

Master's Student,

Dagestan State Pedagogical University named after R. Gamzatov, Russia, Makhachkala

RAKHMETOV Telman Suleimanovich

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor

of the Department of Theory and Methodology of Vocational Education,

Dagestan State Pedagogical University named after R. Gamzatov, Russia, Makhachkala

EDUCATIONAL WORK MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN VOCATIONAL SCHOOLS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Abstract. *This article demonstrates that technological platforms, initially conceived as auxiliary, are gradually replacing meaningful educational goals with formal metrics: the speed of a messenger response, the number of completed electronic forms, or the volume of uploaded photo reports. Based on an analysis of scientific literature, local regulations of professional educational institutions, and the experience of operating typical automated systems, the main mechanisms for delegating inappropriate functions are identified. These include the requirement to repeatedly enter the same data into various electronic journals, the need to promptly respond to messages outside of working hours, and the expansion of reporting documentation at the expense of time for direct communication with students. The author concludes that the current practice of digital management of educational work requires urgent revision: without a clear distinction between automated and non-automated components of education, without normatively establishing the boundaries of the curator's responsibility, any technological innovations will only exacerbate the professional burnout of teachers and impoverish interpersonal interaction in the "teacher-student" system.*

Keywords: *digital transformation of education, secondary vocational education, student group supervisor, delegation of functions, risks of professionalization, educational work management.*

РУБЕЖАНСКАЯ Екатерина Петровна

учитель русского языка и литературы, МОУ «СОШ № 3», Россия, г. Валуйки

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ КАК СРЕДСТВО ОБУЧЕНИЯ НА УРОКАХ РУССКОГО ЯЗЫКА В УСЛОВИЯХ ФОП ООО

Аннотация. В статье представлен педагогический опыт применения электронных образовательных ресурсов (ЭОР) и информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на уроках русского языка в условиях очно-дистанционного обучения. Опыт сформирован в МОУ «СОШ № 3 г. Валуйки Белгородской области» в 2023–2025 гг. и обусловлен необходимостью обеспечить качественное освоение образовательной программы в сложных организационных условиях (сокращённая продолжительность урока, смешанный формат занятий).

Ключевые слова: электронные образовательные ресурсы, информационно-коммуникационные технологии, очно-дистанционное обучение, уроки русского языка, познавательная активность.

Раздел I. Информация об опыте

Условия возникновения и становления опыта

Опыт сформировался в МОУ «СОШ №3 г. Валуйки Белгородской области», с 2023 года школа начала работать по ФОП ООО и вынуждена была работать в очно-дистанционном формате в связи с оперативной обстановкой в Белгородской области.

В ходе педагогической деятельности мы столкнулись с проблемой организации современного урока в данных условиях. Вследствие этого необходимо было найти ресурсы, как в доступной форме изложить учебный материал и осуществить его усвоение обучающимися в условиях очно-дистанционного обучения.

Столкнувшись с этой проблемой, были вынуждены подобрать эффективные методы и формы работы с обучающимися.

В условиях очно-дистанционного обучения обучающиеся применяют телефоны, ноутбуки и компьютеры и умело пользуются ими, поэтому современному учителю необходимо освоить применение на уроках электронных образовательных ресурсов. Внедрение и использование электронных образовательных ресурсов в образовательной деятельности возможно повысит качество образовательного процесса.

Чтобы обогатить урок, сделать его более интересным, доступным и содержательным, при планировании следует предусмотреть использование электронных образовательных ресурсов: для проверки домашнего задания,

объяснения нового материала, закрепления темы, обобщения и систематизации пройденного материала, для уроков развития речи и т. д. К каждой из изучаемых тем можно выбрать различные виды работ и действий: тесты; контрольные вопросы и задания, презентации и проекты. Нельзя ограничивать свои возможности и сужать возможности наших учеников только одним показом презентации. Нужно обязательно знакомиться с возможностями использования электронных образовательных ресурсов. Для этого работает достаточно много образовательных порталов, где каждый учитель может выбрать для себя нужное, необходимое.

Ведущая педагогическая идея заключается в том, чтобы помочь учащимся успешно освоить образовательную программу в условиях очно-дистанционного обучения.

В ходе педагогической деятельности мы столкнулись с проблемой организации современного урока в данных условиях. Появились противоречия: с одной стороны, провести современный урок с высоким качеством обучения; с другой стороны, продолжительность урока сократилась до 35 мин. Необходимость создания активной образовательной среды, которая предоставила бы возможность обучающимся доступа к различным источникам информации, помогла удовлетворить интересы современного школьника, общающегося в интернет-сообществе. Поэтому современный образовательный процесс должен использовать не только новые технические средства, но и

новые формы и методы преподавания, новый подход к процессу обучения.

Длительность работы над опытом

Работа по применению электронных образовательных ресурсов проходила с 2023 года по 2025 годы и включала три этапа:

1. Первый этап (2023 г.): осуществлялся мониторинг электронных образовательных ресурсов, изучался опыт применения учителей.

2. Второй этап (2023-2024 гг.): включал в себя применение и апробацию новых приемов и методов использования в своей работе электронных образовательных ресурсов.

3. Третий этап (2024-2025 гг.): заключался в подведении итогов по использованию электронных образовательных ресурсов.

Диапазон опыта

Диапазон опыта представлен системой работы учителя по использованию электронных образовательных ресурсов на уроках русского языка с применением интерактивных приемов.

Теоретическая база опыта

Использование новых информационных технологий в преподавании является одним из важнейших аспектов совершенствования и оптимизации учебного процесса, обогащения арсенала методических средств и приемов, позволяющих разнообразить формы работы и сделать урок интересным и запоминающимся для учащихся.

В современной науке существует много различных подходов к определению термина «информационно-коммуникационные технологии». Согласно словарю Педагогического обихода (под ред. д.п.н. Л. М. Лузиной), информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) – это совокупность средств и методов преобразования информационных данных для получения информации нового качества (информационного продукта).

В современных источниках информационно-коммуникационные технологии представляют собой широкий спектр цифровых технологий, применяемых для создания, передачи и распространения информации и оказания услуг (компьютерное оборудование, программное обеспечение, телефонные линии, сотовая связь, электронная почта, сотовые и спутниковые технологии, сети беспроводной и кабельной связи, мультимедийные средства, а также Интернет) [3].

Современная образовательная парадигма, строящаяся на компьютерных средствах

обучения, берет за основу не передачу школьникам готовых знаний, умений и навыков, а привитие обучающемуся умений самообразования. При этом работа учащихся на уроке носит характер общения с преподавателем, опосредованного с помощью интерактивных компьютерных программ и аудиовизуальных средств.

Ученые считают, что любой метод обучения обогащается за счет интеграции в него информационных технологий. Но если в процессе обучения информатике средства ИКТ выступают и как объект изучения и как средство обучения, то в процессе преподавания общеобразовательных дисциплин они являются только средством обучения.

Дадим определение понятию «средства ИКТ». Средства информационно-коммуникационных технологий – это программные, программно-аппаратные и технические средства и устройства, функционирующие на базе микропроцессорной, вычислительной техники, а также современных средств и систем транслирования информации, информационного обмена, обеспечивающие операции по сбору, продуцированию, накоплению, хранению, обработке, передаче информации и возможность доступа к информационным ресурсам локальных и глобальных компьютерных сетей [5].

К наиболее часто используемым в учебном процессе средствам ИКТ относятся:

- электронные учебники и пособия, демонстрируемые с помощью компьютера и мультимедийного проектора,
- электронные энциклопедии и справочники,
- тренажеры и программы тестирования,
- образовательные ресурсы Интернета,
- видео и аудиотехника,
- научно-исследовательские работы и проекты.

Методисты выделяют несколько классификаций средств ИКТ. В соответствии с первой классификацией, все средства ИКТ, применяемые в системе образования, можно разделить на два типа: аппаратные (компьютер, принтер, сканер, фотоаппарат, видеокамера, аудио- и видеомagnetofон и др.) и программные (электронные учебники, тренажеры, тестовые среды, информационные сайты, поисковые системы Интернета и т. д.) [7].

Прорыв в области ИКТ, происходящий в настоящее время, заставляет пересматривать вопросы организации информационного

обеспечения познавательной деятельности. Таким образом, вторая классификация средств ИКТ позволяет рассмотреть возможности использования информационных технологий в образовательной деятельности [7]:

- для поиска литературы, в Internet с применением браузеров типа Internet Explorer, Mozilla Firefox и др., различных поисковых систем (Yandex.ru, Rambler.ru, Mail.ru, Google.ru и т. д.) и работы с ней (реферирование, конспектирование, аннотирование, цитирование и т. д.);
- для работы с текстами, используя пакет основных прикладных программ Microsoft Office: *Microsoft Word* позволяет создавать и редактировать тексты с графическим оформлением; *Microsoft PowerPoint* позволяет создавать слайды-презентации для более красочной демонстрации материала; *Microsoft Excel* выполнять вычисления, анализировать и визуализировать данные и работать со списками в таблицах и на веб-страницах; *Microsoft Office Publisher* позволяет создавать и изменять буклеты, брошюры и т. д.
- для общения (Internet, электронная почта и т. д.);
- для обработки и воспроизведения графики и звука (проигрыватели Microsoft Media Player, WinAmp, WinDVD, zplayer, программы для просмотра изображений ACDSee, PhotoShop, CorelDraw, программы для создания схем, чертежей и графиков Visio) и др.;

Обучающиеся могут использовать компьютерные технологии, как для изучения отдельных тем, так и для самоконтроля полученных знаний. Причём компьютер является самым терпеливым педагогом, способным сколько угодно повторять любые задания, добиваясь правильного ответа и, в конечном счёте, автоматизировать обрабатываемый навык.

Новизна опыта

Новизна данного опыта заключается в том, что использование электронных образовательных ресурсов (ЭОР) считается инновационным и набирает популярность по мере развития компьютерных технологий.

Характеристика условий, в которых возможно применение данного опыта

На уроках используем Программу по русскому языку на уровне основного общего образования, подготовленную на основе ФГОС ООО, ФООП ООО, Концепции преподавания русского языка и литературы в Российской Федерации, федеральной рабочей программы

воспитания, с учётом распределённых по классам проверяемых требований к результатам освоения основной образовательной программы основного общего образования, и использует электронные образовательные ресурсы.

Раздел II. Технология опыта

Цель – создание условий для формирования познавательной активности обучающихся на уроках русского языка в условиях очно-дистанционного обучения с использованием электронных образовательных ресурсов.

Достижение планируемых результатов предполагает решение **следующих задач**:

1. Подобрать систему электронных заданий, которые способствуют познавательного мышления.
2. Формировать умения обучающихся самостоятельно работать с электронными образовательными ресурсами.
3. Развивать у обучающихся стремление к познанию через использование на уроках электронных образовательных ресурсов.

Успешность обучения во многом зависит от форм организации деятельности обучающихся на уроке, взаимодействия учителя и учеников.

В соответствии с поставленными целями и задачами педагогической деятельности используются разнообразные формы, методы и приёмы в учебном процессе.

Система работы педагога предполагает различные виды заданий и упражнений по предмету с использованием электронных образовательных ресурсов.

За последние три года педагог провела обширное исследование по изучению и применению электронных образовательных ресурсов в условиях дистанционного обучения.

Автором опыта было изучено многообразие электронных образовательных ресурсов, которые можно применить на очно-дистанционных уроках:

1. Конструктор рабочих программ на портале «Единое содержание общего образования»;
2. Образовательная платформа «Российская электронная школа» с использованием искусственного интеллекта;
3. Образовательная платформа «Учи.ру» с использованием искусственного интеллекта.

На портале «Единое содержание общего образования» в свободном доступе для педагогов размещены примерные рабочие программы по предметам обязательной части учебного

плана, методические видеоуроки, учебные пособия, разработанные в соответствии с обновленными ФГОС, ссылки на записи онлайн-мероприятий. Портал предоставляет возможность учителю самостоятельно создать рабочие программы по учебным предметам с помощью онлайн-конструктора рабочих программ: персонализировать примерную рабочую программу по предмету, локализовать школу и классы, в которых реализуется данная программа, дополнить ее информационными, методическими и цифровыми ресурсами, доступными учителю и используемыми при реализации программы.

В разделе «Примерные рабочие программы» представлены примерные рабочие программы по учебным предметам, разработанные для 16 учебных предметов начального общего образования и 22 учебных предметов основного общего образования.

Примерные рабочие программы соответствуют требованиям федеральных государственных образовательных стандартов общего образования и обеспечивают: – равный доступ к качественному образованию; – единые требования к условиям организации образовательного процесса; – единые подходы к оценке образовательных результатов.

В поурочном планировании практически на каждом уроке в разделе «Примечание» есть ссылка на библиотеку ЦОК. Перейдя по ссылке, открывается готовый урок по теме урока. Это позволяет учителю сократить время на подготовку к уроку. На данном уроке прописаны рекомендации для учителя, виды заданий на каждом этапе урока. Учитель может воспользоваться как всем материалом для проведения урока, так и использовать элементы урока на определенном этапе.

Например, в 5 классе тема урока: «Повторение. Орфография. Правописание разделительного мягкого (ь) и разделительного твердого (ъ) знаков (повторение изученного в начальной школе)» на этапе актуализации знаний библиотека ЦОК предлагает таблицу для повторения орфограмм. В данной таблице уже указано правописание Ь и Ъ в разных случаях. Обучающимся с помощью таблицы легко вспомнить данное правило

В качестве домашнего задания предлагаем обучающимся по данной теме выполнить кроссворд и проверить его решение на следующем уроке. Проверив решение кроссворда, можно

увидеть повторили обучающиеся правило или нет (в записи ответов кроссворда).

Конструктор рабочих программ – это удобный бесплатный онлайн-сервис для быстрого создания не только рабочих программ по учебным предметам, но и помощь учителю в подготовке к уроку.

Образовательная платформа «Российская электронная школа» с использованием искусственного интеллекта

«Российская электронная школа» – это интерактивные уроки по всему школьному курсу с 1 по 11 класс, созданные для того, чтобы у каждого ребёнка была возможность получить бесплатное качественное общее образование.

Упражнения и проверочные задания в уроках даны по типу экзаменационных тестов и могут быть использованы для подготовки к государственной итоговой аттестации в форме ОГЭ и ЕГЭ.

На уроках используем фрагмент видеурока на этапе открытия новых знаний. Для обучающихся есть возможность услышать объяснение не только одним учителем, но и объяснение нового материала другим учителем. На уроках в дистанционном формате для обучающихся просмотр видеурока является хорошей возможностью разобраться в изучаемом материале, если ребенок отсутствовал на уроке.

На этапе первичного и вторичного закрепления изучаемой темы образовательная платформа предлагает тренировочные задания, которые построены по типу «от простого к сложному».

Есть возможность дать контрольные задания, чтобы проверить усвоение данной темы. Эта функция доступна для зарегистрированных пользователей. Это дает возможность использовать индивидуальный подход: попросив зарегистрироваться обучающихся (не всех), можно дать индивидуальное задание. По результатам проверки (проверяет платформа) можно понять, усвоена ли тема.

Таким образом, в «Российской электронной школе» можно учиться постоянно, а можно заглянуть, чтобы повторить пропущенную тему или разобраться со сложным и непонятым материалом. Это отличная возможность для учителей побывать на «открытых уроках» своих коллег и перенять лучший опыт или подобрать к своим урокам разнообразные дополнительные материалы. Родители смогут по-новому взглянуть на школьное образование, и, если

появится такое желание, снова «сесть за парту» вместе со своими детьми.

Образовательная платформа «Учи.ру» с использованием искусственного интеллекта

Учи.ру – российская онлайн-платформа, где учащиеся из всех регионов России изучают школьные предметы в интерактивной форме. Учащиеся проходят программу школы в удобном для себя темпе, показывая существенно лучшие результаты обучения. В личном кабинете ученики могут выполнять дополнительные задания по различным предметам. Интерактивная система анализирует действия школьника и поощряет его или помогает справиться с трудностями, возникшими во время выполнения задания. Учителя, зарегистрированные в системе, имеют доступ к заданиям, которые могут распечатывать для своих учеников. Родители получают возможность наблюдать за успехами своих детей.

Данная платформа учитывает скорость и правильность выполнения заданий, количество ошибок и поведение ученика. Таким образом, для каждого ребёнка система автоматически подбирает персональные задания, их последовательность и уровень сложности, то есть учитывается индивидуальный подход.

Все онлайн задания построены с учетом школьной образовательной программы, поэтому для каждого ребенка будут понятны.

Учитель на платформе может создать проверочную работу, тест. В данной вкладке учитель может воспользоваться как готовыми работами, так и создать собственные, выбрав при этом необходимые задания из банка заданий.

Учитель может создать задания из карточек для домашней работы. На электронную почту учителя приходит статистика по ученикам, сколько человек занимались, сколько карточек выполнили, по каким темам.

Например, в условиях дистанционного обучения есть возможность создать урок, дети в течение 60 минут выполняют его. Учитель видит статистику по уроку. Кто сколько заданий решил, как справился с заданиями.

Также на платформе для учащихся 9–11 классов организована подготовка к ОГЭ и ЕГЭ.

Раздел III. Результативность опыта

Работа по использованию электронных образовательных ресурсов на уроках русского языка в условиях очно-дистанционного формата обучения позволила добиться положительных результатов.

В связи с оперативной обстановкой в Валуйском муниципальном округе внешняя оценка качества знания обучающихся не проводилась. По результатам внутренней оценки качества знания обучающихся: годовое качество знаний.

Количество учащихся, успевающих на «4» и «5», по итогам учебного года за последние 3 года возросло (табл.).

Таблица

Качество знаний обучающихся по русскому языку и литературе

Учебный год	Русский язык	Литература	Успеваемость
2023	60%	70%	100%
2023-2024	55%	78%	100%
2024-2025	63%	78%	100%

По результатам Всероссийской олимпиады школьников на школьном уровне повысилась мотивация обучающихся, где они показали хорошие результаты и стали участниками муниципального этапа ВСОШ. На муниципальном этапе ВСОШ по литературе в 2024-2025 уч.г. и 2025-2026 уч.г. ученица 8-9 класса вошла в число призеров.

В проектной деятельности выпускники 9 класса в прошлом учебном году изъявили желание писать и защитили итоговые проекты по русскому языку, литературе.

В результате использования опыта удалось:

- активизировать учебный процесс;

- выработать умения ориентироваться в информационном пространстве;
- уметь применять полученные умения и навыки в практической деятельности.

Внедрение в образование электронных образовательных ресурсов повышает общий уровень учебного процесса, усиливает мотивацию и познавательную активность обучающихся.

Таким образом, использование электронных образовательных ресурсов могут существенно повысить эффективность образовательного процесса. Возможно, мой опыт пригодится учителям, которые будут вынуждены работать в дистанционном формате.

Литература

1. Беспалько В.П. Образование и обучение с участием компьютеров (педагогика третьего тысячелетия). – М.: Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2002.
2. Захарова И.Г. Информационные технологии в образовании: [Учеб. пособие для студ. высш. учебн. заведений] – М.: Академия, 2007.
3. Использование современных информационных и коммуникационных технологий в учебном процессе [учебно-методическое пособие] / Д.П. Тевс, В.Н. Подковырова, Е.И. Апольских, М.В. Афонина. – Барнаул: БГПУ, 2006.
4. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования: учеб. пособие для студ. пед. вузов и системы повыш. квалиф. пед. кадров / Полат Е.С., Бухаркина М.Ю., Моисеева М.В., Петров А.Е.; /под ред. Е.С. Полат. – М.: Издательский центр «Академия», 2000.
5. Сайков Б.П. Организация информационного пространства образовательного учреждения: практическое руководство / Б.П. Сайков. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 406 с.: ил.
6. Селевко Г.К. Педагогические технологии на основе информационно-коммуникационных средств. М.: НИИ школьных технологий, 2005.

RUBEZHANSKAYA Ekaterina Petrovna

Teacher of Russian Language and Literature, MOU "Secondary School No. 3", Russia, Valuiki

THE USE OF ELECTRONIC EDUCATIONAL RESOURCES AS A MEANS OF TEACHING RUSSIAN LESSONS IN THE CONDITIONS OF THE FOP LLC

Abstract. *The article presents the pedagogical experience of using electronic educational resources (EED) and information and communication technologies (ICT) in Russian language lessons in full-time and distance learning. The experience was formed in the MOE "Secondary School No. 3 in Valuyki, Belgorod region" in 2023-2025 and is conditioned by the need to ensure high-quality mastering of the educational program in difficult organizational conditions (shortened course duration, mixed class format).*

Keywords: *electronic educational resources, information and communication technologies, face-to-face and distance learning, Russian language lessons, cognitive activity.*

ЧУВЫЛКИНА Ольга Владимировна

музыкальный руководитель,

МБОУ «Айдарская СОШ им. Б. Г. Кандыбина», Россия, Белгородская область, с. Айдар

СКОЧКО Елена Викторовна

музыкальный руководитель, МБДОУ «Новоалександровский детский сад»,

Россия, Белгородская область, с. Новоалександровка

НАРОДНЫЕ ПРАЗДНИКИ КАК СПОСОБ ОБУЧЕНИЯ ДЕТЕЙ ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА МУЗЫКЕ И КУЛЬТУРНЫМ ТРАДИЦИЯМ

Аннотация. В статье раскрывается потенциал народных праздников как средства музыкального воспитания и приобщения дошкольников к культурным традициям. Анализируются педагогические возможности фольклорных праздников, их влияние на развитие музыкальных способностей и формирование культурной идентичности у детей дошкольного возраста. Представлены методические подходы к интеграции элементов народных праздников в образовательный процесс ДОУ. Обобщён опыт использования фольклора в дошкольном музыкальном воспитании.

Ключевые слова: народные праздники, дошкольное образование, музыкальное воспитание, фольклор, культурные традиции, игровая деятельность, этнопедагогика, развитие личности, дошкольники.

Введение

Сохранение и передача культурного наследия подрастающему поколению – одна из важнейших задач современного образования. В условиях глобализации и цифровизации особенно важно формировать у детей уважение к традициям своего народа, развивать эстетический вкус и музыкальную культуру с раннего возраста.

Дошкольный период – наиболее благоприятное время для приобщения к народной культуре: дети эмоционально восприимчивы, любознательны, легко включаются в игру и творчество. Народные праздники представляют собой целостную педагогическую систему, объединяющую музыку, движение, игру, слово и обряд. Их использование в работе с дошкольниками позволяет:

- сделать процесс обучения эмоционально насыщенным и мотивирующим;
- обеспечить естественную связь музыки с игрой и движением;
- передать детям ценности и традиции народной культуры в доступной форме.

Цель статьи – раскрыть педагогические возможности народных праздников как средства музыкального и культурного воспитания

дошкольников, предложить практические рекомендации для педагогов ДОУ.

Теоретические основы использования народных праздников в дошкольном воспитании

Этнопедагогика и музыкальная педагогика подчёркивают особую роль фольклора в воспитании детей. Как отмечал К. Д. Ушинский, система воспитания порождается историей народа, его потребностями, бытом, материальной и духовной культурой. В. А. Сухомлинский выделял необходимость возрождения педагогических традиций народа и их внедрения в образовательный процесс.

Народные праздники (Масленица, Иван Купала, Святки, Осенины и др.) представляют собой целостные культурные комплексы, включающие:

- календарно-обрядовый фольклор (песни, заклички, приговоры);
- традиционные игры и забавы;
- элементы театрализации (ряжение, диалоги);
- инструментальную музыку (игра на ложках, трещотках, бубне);
- танцевальные формы.

Педагогический потенциал народных праздников заключается в их полифункциональности:

- *музыкальное развитие* (формирование звуковысотного и ритмического слуха, певческих навыков, чувства ансамбля);
- *социокультурное воспитание* (знакомство с традициями, обычаями, нравственными нормами);
- *общее развитие личности* (развитие коммуникативных навыков, воображения, координации движений, мелкой и крупной моторики).

Методические подходы к интеграции народных праздников в образовательный процесс ДОУ

Эффективное использование народных праздников в работе с дошкольниками требует системного подхода и учёта возрастных особенностей детей.

1. Поэтапное знакомство с праздником:

- *подготовительный этап* (2-3 недели): беседы о празднике, рассматривание иллюстраций, прослушивание народных мелодий, знакомство с атрибутами;
- *основной этап* (1-2 недели): разучивание песен, игр, хороводов, изготовление атрибутов, театрализация;
- *итоговый этап* (1 день): проведение праздника или тематического занятия с элементами обряда.

2. Использование игровых форм:

- народные музыкальные игры («Каравай», «Золотые ворота», «Ручеёк»);
- ритмические игры с шумовыми инструментами;
- имитационные игры («Как ходит медведь», «Как поёт жаворонок»).

3. Музыкально-творческие задания:

- импровизация мелодий на основе народных попевок;
- сочинение простых танцевальных движений;
- создание звуковых картин («Весна идёт», «Праздник в деревне»).

4. Интеграция видов деятельности:

- сочетание пения, движения и игры на инструментах;
- включение элементов декоративно-прикладного искусства (украшение фарфоровых, венков);

- связь с изобразительной деятельностью (рисование символов праздника).

Практические примеры

Пример 1. Праздник Масленицы

Цель: познакомить детей с традициями Масленицы, развить певческие и ритмические навыки.

Содержание: беседы о Масленице, прослушивание русских народных песен, разучивание закличек («Весна-красна, на чём пришла?»), песен («Блины», «Маслёная неделя»), игры («Гори, солнце, ярче», хоровод «Каравай»), изготовление бумажных солнышек и масок, проведение праздника с чаепитием.

Пример 2. Праздник Вербного воскресенья

Цель: познакомить детей с традициями Вербного воскресенья, развить эмоциональную отзывчивость и творческие способности через участие в фольклорных играх и музыкальных занятиях.

Содержание: рассказ о празднике, прослушивание пения народных песен и закличек о вербе («Верба, верба, вербочка», «Верба-хлёст, бей до слёз»); игра «Вербочка»: дети встают в круг, передают веточку вербы под музыку; когда музыка останавливается, тот, у кого верба, выполняет весёлое задание (попрыгать, покружиться, спеть куплет и т.д.); ритмические упражнения с веточками вербы: постукивание по полу, похлопывание по плечам соседей, кружение.

Заключение

Народные праздники – мощный педагогический инструмент для музыкального и культурного воспитания дошкольников. Их интеграция в образовательный процесс позволяет:

- повысить мотивацию к изучению музыки и традиций;
- развить музыкальные способности в естественной игровой форме;
- сформировать культурную идентичность и патриотические чувства;
- укрепить связь между поколениями через совместное участие в праздниках;
- создать эмоционально благоприятную среду для всестороннего развития личности ребёнка.

Практические рекомендации для педагогов:

- включать элементы народных праздников в календарное планирование ДОУ;

- использовать игровые формы подачи фольклорного материала;
- привлекать родителей к подготовке и проведению праздников;
- учитывать возрастные особенности детей при выборе репертуара и заданий;
- опираться на региональный фольклорный материал, знакомя детей с местными традициями.

Перспективы дальнейшего изучения темы связаны с разработкой комплексных программ по этномузыкальному воспитанию с учётом региональных особенностей фольклора, а также с созданием цифровых ресурсов для поддержки этнопедагогических практик в ДОУ.

Литература

1. Ветлугина Н.А. Музыкальное воспитание в детском саду. – М.: Просвещение, 1981.
2. Князева О.Л., Маханева М.Д. Приобщение детей к истокам русской народной культуры. – СПб.: Детство-Пресс, 2004.
3. Мельников М.Н. Русский детский фольклор. – М.: Просвещение, 1987.
4. Науменко Г.М. Фольклорная азбука. – М.: Академия, 1996.
5. Федеральный государственный образовательный стандарт дошкольного образования (ФГОС ДО). – М., 2013.
6. Ушинский К.Д. Собрание сочинений. Т. 2. – М.–Л.: Изд-во АПН РСФСР, 1948.
7. Сухомлинский В.А. Сердце отдаю детям. – Киев: Радянська школа, 1974.
8. Аникин В.П. Русские народные пословицы, поговорки, загадки и детский фольклор. – М.: Высшая школа, 1966.
9. Капица О.И., Колядич Т.М. Русский детский фольклор. – М.: Флинта, 2002.
10. Горянина Р. Фольклорные праздники как средство приобщения дошкольников к народной культуре // Дошкольное воспитание. – 2014. – № 10. – С. 15-20.

CHUVYLYKINA Olga Vladimirovna

Music Director, MBOU "Aidar Secondary School named after B. G. Kandybin",
Russia, Belgorod region, Aidar

SKOCHKO Elena Viktorovna

Music Director, MBDOU "Novoalexandrovsky Kindergarten",
Russia, Belgorod region, Novoalexandrovka

FOLK FESTIVALS AS A WAY OF TEACHING PRESCHOOL CHILDREN MUSIC AND CULTURAL TRADITIONS

Abstract. The article reveals the potential of folk festivals as a means of musical education and introducing preschoolers to cultural traditions. The pedagogical possibilities of folklore festivals, their influence on the development of musical abilities and the formation of cultural identity in preschool children are analyzed. Methodological approaches to the integration of elements of folk festivals into the educational process of preschool institutions are presented. The experience of using folklore in preschool musical education is summarized.

Keywords: folk festivals, preschool education, musical education, folklore, cultural traditions, play activities, ethnopedagogy, personality development, preschoolers.

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2026 • № 26 (312)

Часть II

ISSN 2713-1513

Подготовка оригинал-макета: Орлова М.Г.

Подготовка обложки: Ткачева Е.П.

Учредитель и издатель: ООО «Агентство перспективных научных исследований»

Адрес редакции: 308000, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135

Email: info@apni.ru

Сайт: <https://apni.ru/>

Отпечатано в ООО «ЭПИЦЕНТР».

Номер подписан в печать 30.06.2026г. Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40