

# АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ISSN 2713-1513



#34 (269), 2025

часть II

# Актуальные исследования

Международный научный журнал

2025 • № 34 (269)

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 Zufарович**, 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 МАН, 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)

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

## СОДЕРЖАНИЕ

### ФИЛОЛОГИЯ, ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ, ЖУРНАЛИСТИКА

**Шеховцова Т.В.**

ЗДОРОВЬЕСБЕРЕГАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ НА УРОКАХ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА...6

### ИСТОРИЯ, АРХЕОЛОГИЯ, РЕЛИГИОВЕДЕНИЕ

**Норов Ш.С.**

МОЛОДЁЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛАСТЕЙ ЗАРАФШАНСКОГО ОАЗИСА В СФЕРЕ  
ЗАНЯТОСТИ В 2017–2021 гг. ....9

### ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

**Никифоров Д.О.**

УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ХИЩЕНИЯМ БЮДЖЕТНЫХ  
СРЕДСТВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ..... 12

**Рауш О.Б.**

БРЕМЯ ДОКАЗЫВАНИЯ ПРИ РАССМОТРЕНИИ ДЕЛА О ВОЗМЕЩЕНИИ ВРЕДА,  
ПРИЧИНЕННОГО ЖИЗНИ ИЛИ ЗДОРОВЬЮ ГРАЖДАН ПРИ ОКАЗАНИИ  
МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ ..... 15

**Рахимова Е.А.**

ОСПАРИВАНИЕ СДЕЛОК ДОЛЖНИКА ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ  
О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ) ..... 18

### МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, PR

**Левченко К.В.**

ИЗМЕРЕНИЕ CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV) В УСЛОВИЯХ ТРАДИЦИОННОЙ  
И AI-АДАПТИВНОЙ ВОРОНКИ..... 22

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Сулейманов Р.Р.**

ЭФФЕКТ «FRIEND-SHORING»: ПЕРЕСТРОЙКА ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК  
ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ФРАГМЕНТАЦИИ ..... 28

**Тапаева К.Т.**

КРИЗИС И ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОЙ FASHION-ИНДУСТРИИ:  
ОТ ПАДЕНИЯ СПРОСА К НОВЫМ МОДЕЛЯМ РАЗВИТИЯ..... 32

**Флора Е.И.**

СТРАТЕГИИ НАРРАТИВНОГО ДИЗАЙНА В УПРАВЛЕНИИ ДИЗАЙН-ПРОЕКТАМИ  
ДЛЯ IT-АУТСОРСИНГА: КЕЙС ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО  
ИМИДЖА..... 36



## ПЕДАГОГИКА

**Голубков А.В.**

МОДЕЛИРОВАНИЕ В ПРЕПОДАВАНИИ ЕСТЕСТВЕННОНАУЧНЫХ ДИСЦИПЛИН:  
ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ НАГЛЯДНОСТИ И КОГНИТИВНОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ ..... 44

**Ерохина А.В.**

ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СУБЪЕКТА  
ЧИТАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ..... 47

**Калустян С.А.**

МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ:  
МЕТОДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ..... 50

**Лященко И.Ю.**

НЕЙРОПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИГРЫ В КОРРЕКЦИОННО-РАЗВИВАЮЩЕЙ РАБОТЕ  
ПЕДАГОГОВ-ПСИХОЛОГОВ С ДЕТЬМИ ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА  
С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ  
НА РАЗВИТИЕ ИХ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ ..... 54

**Лященко И.Ю.**

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РОДИТЕЛЕЙ ПОСРЕДСТВОМ  
КЛУБА СЕМЕЙНОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ ..... 57

**Хошимова Ш.Ф.**

ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЯВЛЕНИЯ – ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ ..... 60

# ФИЛОЛОГИЯ, ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ, ЖУРНАЛИСТИКА

**ШЕХОВЦОВА Татьяна Владимировна**

учитель иностранного языка,  
МОУ «Тимоновская СОШ», Россия, г. Тимоново

## ЗДОРОВЬЕСБЕРЕГАЮЩИЕ ТЕХНОЛОГИИ НА УРОКАХ ИНОСТРАННОГО ЯЗЫКА

**Аннотация.** В статье рассказывается о конкретном применении здоровьесберегающих технологий на уроках иностранного языка.

**Ключевые слова:** здоровье учащихся, причины слабого здоровья, здоровьесберегающие технологии, формирование культуры здоровья, здоровый образ жизни, профилактика утомления, физкультминутки.

Нет ничего более ценного для человека, чем здоровье. И нет ничего более важного для нации, чем здоровье подрастающего поколения.

Практика показала, что лишь малая часть выпускников школы здоровы. Таким образом, каждому учителю необходимо учитывать, что присутствующий на уроке в обычной школе ребёнок, как правило, не здоров.

К основным причинам слабого здоровья учащихся школы можно отнести:

- плохой воздух школьных помещений;
- неправильную форму и величину школьных столов;
- несоблюдение режима дня, что приводит к перегрузке учебными занятиями;
- снижение двигательной активности, в том числе из-за игровой и интернет-зависимости, зависимости от гаджетов;
- социально-экономические условия: безработица среди родителей, низкий уровень дохода;
- наличие вредных привычек.

Поэтому одной из приоритетных задач образования сегодня становится сбережение и укрепление здоровья учащихся, формирование у них установки на здоровый образ жизни, выбор таких технологий преподавания, которые соответствуют возрасту учеников, устраняют перегрузки и сохраняют здоровье школьников.

Здоровьесберегающие образовательные технологии – это программы и методы, которые направлены на воспитание у обучающихся

культуры здоровья, личностных качеств, способствующих его сохранению и укреплению, формирование представления о здоровье как ценности, мотивацию на ведение здорового образа жизни. Положительные эмоции способны полностью снимать последствия отрицательных воздействий на организм школьника. Учитель должен стремиться вызывать положительное отношение к предмету, повышать интерес и мотивацию школьников. Важно, чтобы у детей не появлялось чувство страха, боязни перед этим предметом.

Выделяют несколько типов здоровьесберегающих технологий, применяемых в школе:

1. Здоровьесберегающие (профилактические прививки, обеспечение двигательной активности, витаминизация, организация здорового питания);
2. Оздоровительные (физическая подготовка, физиотерапия, ароматерапия, закаливание, гимнастика, массаж, фитотерапия, арт-терапия);
3. Технологии обучения здоровью (включение соответствующих тем в предметы общеобразовательного цикла);
4. Воспитание культуры здоровья (факультативные занятия по развитию личности учащихся, внеклассные и внешкольные мероприятия, фестивали, конкурсы).

Английский язык – это серьёзный и сложный предмет. По данным психологов, педагогов и медиков, иностранный язык является одним из самых трудных предметов. По 11-

балльной шкале ранжирования учебных предметов по степени трудности на иностранный язык приходится 10 баллов (И. Т. Сивков), т. е. иностранный язык по трудности является вторым предметом после математики и освоение его требует значительного напряжения высшей нервной системы учащихся. С первых уроков дети учатся общаться на английском языке. На уроках школьникам приходится много запоминать, говорить, писать, читать, слушать и анализировать информацию. Имеет место особая интенсификация учебного процесса, ускоренный темп работы.

Во избежание усталости учеников необходимо проводить частую смену видов работы: самостоятельная работа, чтение, письмо, аудирование, ответы на вопросы, работа с учебником (устно и письменно), творческие задания, «мозговой штурм». Они способствуют развитию мыслительных операций, памяти и одновременно отдыху учеников. Смена различных видов должна проводиться через каждые 7–10 минут.

В целях предотвращения утомления учащихся, а также в целях профилактики нарушения осанки и зрения, в каждый урок необходимо включать оздоровительные моменты: физкультминутки, динамические паузы, минутки релаксации, дыхательную гимнастику, гимнастику для глаз.

Для проведения физкультминуток необходимо знать некоторые важные правила:

- Комплексы подбираются в зависимости от вида урока, его содержания;
- Физкультминутки должны проводиться на начальном этапе утомления, выполнение упражнений при сильном утомлении не даёт желаемого результата;
- Предпочтение нужно отдавать упражнениям для утомлённых групп мышц.

Активное поведение учеников на уроке обеспечивается за счет использования рифмовок, стихотворений, песен на основе движений и проведения физкультминуток: на уроке проводятся 1–2 физкультминутки продолжительностью 2–3 минуты через 15–20 минут после начала урока. Физкультминутки проводятся зачастую с музыкальным сопровождением, с элементами самомассажа и другими средствами, помогающими восстановить оперативную работоспособность.

В состав упражнений для физкультминуток могут входить:

- упражнения по формированию осанки,
- укреплению зрения,
- отдых позвоночника,

- релаксационные упражнения для мимики лица,
- потягивание,
- психогимнастика.

Во время физкультминутки я применяю разнообразные рифмовки, вот некоторые из них:

Hands up,  
Hands down,  
Hands at side,  
Sit down.  
My hands  
Here's my left hand,  
And here is my right,  
I clap them  
With all my might.  
Head, shoulders, knees, and toes,  
Knees and toes.  
Head, shoulders, knees, and toes,  
Knees and toes.  
Eyes and ears, and mouth and nose.  
Head, shoulders, knees, and toes.  
Knees and toes.

Большое разнообразие рифмовок и упражнений позволяет поддерживать интерес школьников к этому виду деятельности. Когда физкультминутка заканчивается, ребята становятся более организованными и дисциплинированными. На младшей ступени обучения я использую мяч при речевой зарядке или просто, когда задаю вопросы.

Во время обсуждения темы «Спорт и игры», дети учат наизусть стихи о различных видах спорта:

Sport is fun for girls and boys  
It's much better than the toys.  
You can sledge and ski and skate  
And throw snowballs with Kate.  
You can swim and play football,  
Hockey, tennis, basketball.  
You can jump and you can run,  
You can have a lot of fun  
If it snows, if it snows  
What'll you do? What'll you do?  
I'll go skiing if it snows,  
That's what I'll do.  
If it rains, if it rains,  
What'll you do? What'll you do?  
I'll stay at home if it rains,  
That's what I'll do.

Эти стихотворения не только развивают память, но и помогают запомнить новые слова. В рифмовке «If It Snows» ребята также повторяют придаточные условия первого типа. И, конечно же, роль учителя состоит в том, чтобы сделать акцент на том, что спорт и физическая



активность делают человека здоровым, более организованным и помогают поддерживать форму.

Кроме того, на уроках английского языка можно проводить и гимнастику для глаз, не забывая при этом повторять лексику (например, цвета, названия стран и т. д.), буквы, числа. Вы можете разместить в разных местах в классе разноцветные кружки (цветочки, буквы, числа) и попросить учеников: «Look at the yellow/ red / blue flower, please! Find the letter «H» in our classroom, please!» А в средних классах: «Look at the map of Great Britain/the USA/ Australia / Etc.». При изучении алфавита гимнастику для глаз можно проводить следующим образом: «Нарисуйте в воздухе взглядом букву «G» / «F» / «S» и т. д.

Современный урок иностранного языка характеризуется большой интенсивностью и требует концентрации внимания, напряжения сил. Очень трудно порой настроить ребят на овладение знаниями в середине и в конце учебного дня, когда многие из них не могут еще «отойти» от предыдущего урока, когда не все их проблемы успешно решены, а некоторым из них необходима психологическая поддержка.

На уроках английского языка обязательно я использую песни, причем не только с малышами. Песня хороша на всех уровнях обучения. Через песню заучивается лексика, отрабатываются грамматические структуры, фонетика языка и т. д. Стараюсь, слова песни сопровождать еще и соответствующими движениями. Песни дают возможность расслабиться, сделать небольшой перерыв в рутинной учебной деятельности на уроке. Это своего рода релаксация в середине или конце урока, когда нужна пауза, снимающая напряжение и восстанавливающая работоспособность. Также одной из форм релаксации является игра. Она используется для снятия напряжения, монотонности, при

отработке языкового материала, при активизации речевой деятельности (например, игра в мяч).

При изучении темы «My Animals» детям предлагается изобразить животное мимикой, жестами, движениями.

При изучении темы «My Day» детям дается задание изобразить действия, которые выполняются обычно в течение дня.

На своих уроках я стараюсь проводить дыхательную гимнастику. Данный вид упражнений помогает повысить возбудимость коры больших полушарий мозга, активизировать детей на уроке. Например, упражнение «Шарик». Я предлагаю детям представить, что они воздушные шарики. «You are balloons»! На счёт 1234 - дети делают 4 глубоких вдоха «Breath in!» и задерживают дыхание. Затем на счёт 1–8 медленно выдыхают «Breath out!»

Используя такие технологии в образовательном процессе, можно научить детей решать стоящие перед ними проблемы, избавить от ненужных волнений, научить вести правильный образ жизни. Здоровьесберегающие образовательные технологии являются необходимыми помощниками для меня, они способствуют самоопределению и самореализации ребенка, вводят ученика в образовательное поле с повышенной мотивацией и, что самое главное, без потерь для здоровья.

#### Литература

1. [www.EnglishFirst.ru/child](http://www.EnglishFirst.ru/child).
2. [www.english.language.ru](http://www.english.language.ru).
3. [www.native-english.ru](http://www.native-english.ru).
4. [www.lessons.study.ru](http://www.lessons.study.ru).
5. [www.bilingual.ru](http://www.bilingual.ru).
6. [www.открытый урок.рф](http://www.открытый_урок.рф).
7. <https://nsportal.ru>.
8. <http://allbest.ru/langv-e.htm>.
9. <http://pedagogika.by.ru>.
10. [earnenglishkids.britishcouncil.org](http://earnenglishkids.britishcouncil.org).

**SHEKHOVTSOVA Tatiana Vladimirovna**

Foreign Language Teacher,

MOU "Timonovskaya Secondary School", Russia, Timonovo

## HEALTH-SAVING TECHNOLOGIES IN FOREIGN LANGUAGE LESSONS

**Abstract.** The article describes the specific application of health-saving technologies in foreign language lessons.

**Keywords:** students' health, causes of poor health, health-saving technologies, formation of a health culture, healthy lifestyle, fatigue prevention, physical education.

# ИСТОРИЯ, АРХЕОЛОГИЯ, РЕЛИГИОВЕДЕНИЕ

**НОРОВ Шухрат Сувонвич**

доктор философии по историческим наукам,  
доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин,  
Навоийский государственный горно-технологический университет,  
Узбекистан, г. Навои

## МОЛОДЁЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛАСТЕЙ ЗАРАФШАНСКОГО ОАЗИСА В СФЕРЕ ЗАНЯТОСТИ В 2017–2021 гг.

**Аннотация.** Цель исследования заключается в анализе исторического процесса деятельности молодёжных организаций в сфере занятости молодёжи в областях Зарафшанского оазиса. Использован историко-ведческий, структурно-функциональный, сравнительно-исторический методы. Изучение проблемы проведено в соответствии с хронологической последовательностью, сравнительным анализом и региональным подходом. В частности, сопоставлены Самаркандская Бухарская и Навоийская области, где молодёжные организации «Союз молодёжи Узбекистана», Агентство по делам молодёжи работают на основании планов мероприятий, направленных на обеспечение занятости молодых людей.

**Ключевые слова:** молодёжь, молодёжные организации, законодательство, трудоустройство, занятость.

В мире, с процессом возрастания численности людей одновременно увеличивается и молодое поколение. Сегодня численность молодёжи во всем мире составляет уже более 2 млрд человек [1]. Всестороннее развитие, дальнейшее трудоустройство и занятость молодёжи, безусловно, должны интересовать правительства всех государств. Одной из задач нашего исторического анализа, является выявление проблем, связанных с трудоустройством молодых людей и дальнейшим их решением, а также формирование системного подхода всестороннего анализа интересов молодых людей в возрасте от 18 до 30 лет. Для раскрытия данных исторических событий относительно трудоустройства молодёжи в нашем случае необходимо рассмотреть территорию Зарафшанского оазиса, куда входят области Узбекистана Самарканд, Бухара и Навои.

В Навоийской и Бухарской области с учетом наличия на своей территории промышленных заводов и предприятий системно организована процедура принятия на работу молодых кадров

[2]. Необходимо отметить, что, к данным предприятиям области относятся Акционерное общество «Навоийский горно-металлургический комбинат». С периода образования этого гигантского предприятия в 1958 году, на него возлагается огромная доля трудоустройства молодёжи, проживающей не только на территории Зарафшанского оазиса, но и во всей Республике Узбекистан. Самарканд и Бухара как туристические города обладают огромным потенциалом занятости молодых людей в данной сфере [3, с. 32]. Необходимо отметить то, что в процессе трудоустройства и предпринимательство среди молодёжи была значительная роль фонда «Молодёжь – наше будущее», где за последние годы (2018–2020 гг.), со стороны государства выделено более 2 триллиона сум, для создания 50 тысяч новых рабочих мест молодёжи. В свою очередь среди выделенных средств имела и доля областей Зарафшанского оазиса [4, с. 71–75].

Своевременная реформа, проводимая в Узбекистане, нацелена на внедрение новых

подходов к реализации государственной политики в сфере занятости, совершенствование рынка труда, в том числе на основе государственно-частного партнерства, осуществление эффективных мер по трудоустройству незанятого населения, особенно молодежи. Принятый новый закон о молодежной политике в 2016 году, послужил объективному решению вопроса трудоустройства и занятости молодежи. В решении вопроса занятости молодежи сложно переоценить роль молодежных организаций таких, как Агентство по делам молодежи и «Союз молодежи Узбекистана». В частности, действия молодежных организаций заметны при реализации мероприятий, направленных на занятость и трудоустройство молодежи [5, с. 72-76].

Отделы занятости в структурном подразделении молодежной организации как «Союз молодежи Узбекистана», позволяют решать проблему с трудоустройством на территории областей Зарафшанского оазиса. В частности, со стороны молодежных организаций Бухары Самарканда и Навои, проводятся социологические опросы по разработанной государственной программе «Молодежь – наше будущее». Изучается отношение сельской молодежи к предпринимательской деятельности, фермерскому хозяйству [6, с. 17-20]. Такая форма системного подхода положительно влияет на привлечение молодежи к предпринимательской деятельности. В свою очередь это позволяет осуществлять деятельность молодежных организаций в сфере занятости молодежи Узбекистана.

Международные совместные действия Узбекистана также позволяют плодотворно решать проблемы относительно занятости молодежи. К примеру, запуск в 2019 году программы развития ООН при финансовой помощи тратившего фонда Российской Федерации – ПРООН «Содействие занятости молодежи в Узбекистане» позволила охватить необходимое количество молодежи, создав им рабочие места. Целью проекта, является устойчивое развитие Узбекистана, предусматривающее продвижение и всесторонне сбалансированной занятости молодых людей посредством повышения производительности труда [7].

В результате перечисленных исторических данных выявлены факты, позволяющие определить сущность происходящих событий относительно развития и совершенствования молодежи за 2017–2021 годы в областях Зарафшанского оазиса. Действия молодежных организаций (Агентство по делам молодежи и «Союз молодежи Узбекистана») в решении проблем занятости молодежи, а также отмечена историческая роль законодательства в реализации молодежной политики в новом Узбекистане.

### Литература

1. Мирзиёев Ш.М. Выступление Президента Республики Узбекистан на 72-й Сессии Генеральной Ассамблеи Организации Объединенных Наций (город Нью-Йорк, 19 сентября 2017 года) / Народное слово 20 сентября 2017 г.
2. Электронный центр занятости населения города Бухары // Сайт службы занятости населения. URL: <https://employment-center.ru/Buhara> (дата обращения: 30.08.2023).
3. Послание Президента Республики Узбекистан Шавката Мирзиёева Олий Мажлису 28 декабря 2018 года – Ташкент: 2019. – С. 32.
4. Куронбоев К.К. Государственная программа «Молодежь – наше будущее» / Официальное издание – Ташкент: «KOLORPAK». 2018. – С. 71-75.
5. Norov S.S., Norova D.S. Youth Policy in Uzbekistan: Historical Aspect of Development and Current Trends // Государственная молодежная политика: вызовы и современные технологии работы с молодежью. – Екатеринбург, 2022. – С. 72-76.
6. Норов Ш.С. Исторический анализ материально-духовной поддержки подрастающего поколения в Навоийской области в годы независимости (2016–2021 гг.) // Общественные науки в современном мире: политология, социология, философия, история. – 2021. – С. 17-20. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46968182> (дата обращения: 07.09.2023).
7. В Узбекистане запущен проект содействия занятости молодежи URL: <https://kun.uz/ru/94174573> (дата обращения: 08.07.2025).

**NOROV Shukhrat Suvonovich**

Doctor of Philosophy in Historical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Social Sciences and Humanities,  
Navoi State University of Mining and Technology, Uzbekistan, Navoi

## **YOUTH ORGANIZATIONS OF THE ZARAFSHAN OASIS REGIONS IN THE FIELD OF EMPLOYMENT IN 2017–2021**

**Abstract.** *The purpose of the study is to analyze the historical process of youth organizations in the field of youth employment in the regions of the Zarafshan oasis. The author uses source-based, structural-functional, comparative-historical methods. The study of the problem was carried out in accordance with the chronological sequence, comparative analysis and regional approach. In particular, the Samarkand, Bukhara and Navoi regions are compared, where youth organizations such as the Youth Union of Uzbekistan and the Agency for Youth Affairs operate on the basis of action plans aimed at providing employment for young people.*

**Keywords:** *youth, youth organizations, legislation, employment, advantage.*

# ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

НИКИФОРОВ Даниил Олегович

магистрант,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

Россия, г. Красноярск

## УГОЛОВНО-ПРАВОВЫЕ МЕРЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ХИЩЕНИЯМ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Аннотация.** В статье проводится комплексный анализ уголовно-правовых мер противодействия хищениям бюджетных средств в Российской Федерации. Рассматривается актуальность проблемы, обусловленная высокой латентностью и значительным социально-экономическим ущербом данных преступлений. Исследуются нормы главы 30 Уголовного кодекса РФ, предусматривающие ответственность за хищения в сфере бюджетных отношений, а также смежные составы преступлений.

**Ключевые слова:** бюджетные средства, хищение, уголовная ответственность, противодействие, коррупция, государственная собственность.

Обеспечение экономической безопасности и финансового суверенитета Российской Федерации в условиях современных геополитических вызовов и санкционного давления приобретает характер стратегической национальной задачи, от успешного решения которой зависит не только стабильность экономики, но и сохранение государственности в целом. Важнейшим элементом этой сложной системы, своего рода «кровеносной системой» государства, выступает бюджет. Он представляет собой не просто централизованный фонд финансовых ресурсов, а ключевой институт конституционного строя и основной инструмент реализации публичной власти, предназначенный для выполнения всего спектра функций государства: от обеспечения обороноспособности и правопорядка до финансирования социальных обязательств, здравоохранения, образования и стратегического стимулирования экономического роста. В этой связи любое посягательство на бюджетные средства наносит ущерб не только собственности в ее традиционном понимании, но и всей системе публичных интересов, подрывая сами основы функционирования государства как социального института. Хищения в данной сфере справедливо относятся к категории преступлений исключительной общественной опасности, а их деструктивное воздействие носит

многогранный, системный и долгосрочный характер. Прежде всего, они наносят прямой и зачастую невосполнимый материальный ущерб, лишая бюджеты всех уровней необходимых финансовых ресурсов, что закономерно приводит к срыву важнейших государственных и муниципальных программ, хроническому недофинансированию социальной сферы и, как следствие, к эрозии общественного доверия и росту социальной напряженности.

Актуальность темы настоящего исследования обусловлена не только высокой общественной опасностью данных деяний, но и их значительной распространенностью, изощренностью и высокой латентностью. Несмотря на декларируемую на высшем уровне активизацию борьбы с коррупцией и экономической преступностью, данные официальной статистики Генеральной прокуратуры РФ, Следственного комитета РФ и Счетной палаты РФ однозначно свидетельствуют о сохранении устойчивой тенденции к совершению хищений в особо крупных и просто крупных размерах с использованием все более сложных, интеллектуализированных и замаскированных под легальную хозяйственную деятельность схем.

Правоприменительная практика по делам о хищениях бюджетных средств сталкивается с рядом системных проблем, снижающих эффективность уголовно-правового

противодействия данным преступлениям. Установление прямого умысла на хищение представляет значительную сложность, поскольку виновные лица маскируют свои действия под законную хозяйственную деятельность или нецелевое использование средств. Требуется проведение сложных финансово-экономических экспертиз для отслеживания движения денежных потоков и доказательства их незаконного характера, что затягивает расследование и требует привлечения высококвалифицированных специалистов.

На практике возникает серьезная проблема разграничения смежных составов преступлений, в частности конкуренция между статьями о мошенничестве, присвоении, превышении должностных полномочий и нецелевом расходовании. Отсутствие четких критериев разграничения приводит к субъективному толкованию и судебным ошибкам, что негативно сказывается на единстве правоприменительной практики. Особую сложность представляет квалификация действий организаторов сложных многоступенчатых схем, когда разные участники выполняют различные роли в процессе хищения бюджетных средств.

Значительная часть хищений выявляется спустя длительное время после их совершения, что затрудняет сбор доказательств. Высокий уровень организованности и коррупционной составляющей способствует сокрытию следов преступления. Несмотря на закрепленную в законе обязанность возмещения ущерба, на практике взыскание похищенных средств затруднено. Средства часто выводятся в офшорные юрисдикции, обналичиваются и тратятся, что делает их возврат практически невозможным. Кроме того, даже при успешном осуждении виновных лиц реальное возмещение ущерба часто составляет незначительную часть от фактически причиненного вреда.

Повышение эффективности борьбы с хищениями бюджетных средств требует комплексного подхода, сочетающего совершенствование законодательства и правоприменительной практики. В сфере законодательных инициатив необходимо рассмотреть вопрос о дифференциации ответственности в зависимости от социальной направленности похищенных средств, поскольку хищения средств, предназначенных для социальных нужд, здравоохранения или образования, обладают повышенной общественной опасностью. Особого внимания заслуживает установление специального

порядка конфискации имущества, приобретенного на похищенные бюджетные средства, с созданием механизма традиционного взыскания активов.

В области организационно-правовых мер необходимо разработать типовые методики расследования для различных схем хищений, что позволит унифицировать подходы и повысить эффективность следственных действий. Создание межведомственных рабочих групп для расследования сложных дел с привлечением специалистов финансового профиля могло бы значительно усилить потенциал правоохранительных органов. Внедрение системы мониторинга и анализа государственных расходов с использованием технологий искусственного интеллекта позволит выявлять подозрительные операции на ранних стадиях. Повышение квалификации сотрудников правоохранительных органов в области финансового анализа является важнейшей задачей, требующей разработки специальных учебных программ и привлечения практикующих экспертов.

Профилактические мероприятия должны включать совершенствование системы внутреннего финансового контроля, проведение антикоррупционного мониторинга крупных бюджетных проектов и формирование общественной нетерпимости к хищениям бюджетных средств.

Таким образом, хотя уголовный закон остается важнейшим инструментом противодействия хищениям бюджетных средств, его потенциал может быть реализован только в рамках целостной государственной стратегии, сочетающей ужесточение репрессивных мер с развитием robust системы финансового контроля, внедрением современных технологий и созданием атмосферы неотвратимости наказания. Только такой комплексный подход позволит обеспечить надежную защиту национальных финансовых ресурсов и гарантировать их использование исключительно в интересах общества и государства.

### Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 04.11.2022) // Собрание законодательства РФ. – 1998. – № 31. – Ст. 3823.
2. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от



24.09.2022) // Собрание законодательства РФ. – 1996. – № 25. – Ст. 2954.

3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 30.11.2017 № 48 «О судебной практике по делам о мошенничестве, присвоении и растрате» // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2018. – № 2.

4. Безверхов А.Г. Имущественные преступления / А.Г. Безверхов. – Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2018. – 211 с.

5. Бойцов А.И. Возмещение ущерба от преступлений в экономической сфере / А.И. Бойцов. – М.: Юрист, 2022. – 318 с.

6. Борзенков Г.Н. Ответственность за хищение имущества: проблемы квалификации / Г.Н. Борзенков. – М.: Зерцало, 2018. – 245 с.

7. Векленко С.В. Присвоение и растрата: вопросы теории и практики / С.В. Векленко. –

Омск: Омская академия МВД России, 2017. – 167 с.

8. Волженкин Б.В. Преступления в сфере экономической деятельности / Б.В. Волженкин. – СПб.: Юридический центр Пресс, 2019. – 503 с.

9. Галахова А.В. Должностные преступления / А.В. Галахова. – М.: Норма, 2021. – 432 с.

10. Дуюнов В.К. Уголовное право России. Общая часть: учебник / В.К. Дуюнов. – М.: РИОР, 2021. – 511 с.

11. Егоров В.С. Теоретические основы квалификации мошенничества / В.С. Егоров. – М.: Юрлитинформ, 2019. – 288 с.

12. Клепицкий И.А. Преступления против государственной власти, интересов государственной службы и службы в органах местного самоуправления / И.А. Клепицкий. – М.: Статут, 2018. – 398 с.

**NIKIFOROV Daniil Olegovich**

Master's Student,  
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",  
Russia, Krasnoyarsk

## **CRIMINAL LAW MEASURES TO COUNTER BUDGET EMBEZZLEMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION**

**Abstract.** *This article provides a comprehensive analysis of criminal law measures to counter budget embezzlement in the Russian Federation. The urgency of the problem is considered due to the high latency and significant social-economic damage of these crimes. The article examines the norms of Chapter 30 of the Criminal Code of the Russian Federation, which provide for liability for embezzlement in the field of budgetary relations, as well as related crimes.*

**Keywords:** *budgetary funds, embezzlement, criminal liability, counteraction, corruption, state property.*

РАУШ Ольга Борисовна

магистрантка, Вятский государственный университет, Россия, г. Киров

## БРЕМЯ ДОКАЗЫВАНИЯ ПРИ РАССМОТРЕНИИ ДЕЛА О ВОЗМЕЩЕНИИ ВРЕДА, ПРИЧИНЕННОГО ЖИЗНИ ИЛИ ЗДОРОВЬЮ ГРАЖДАН ПРИ ОКАЗАНИИ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

**Аннотация.** В статье анализируется судебная практика по спорам о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью граждан при оказании медицинских услуг, а именно распределение бремени доказывания в данной категории спора.

**Ключевые слова:** возмещение вреда, пациент, доказательства, медицинская услуга, ненадлежащее оказание медицинской помощи.

В конце XX – начале XXI в. в связи с рассмотрением большого количества исков о возмещении вреда, причиненного здоровью человека врачами, стала одной из обсуждаемых тем в юридических и научных изданиях проблемы судебной защиты по делам о возмещении вреда при оказании медицинских услуг.

В судебных спорах о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью граждан при оказании медицинских услуг, пациенты-истцы сталкиваются с серьезными препятствиями в части доказывания условий ответственности исполнителя медицинских услуг: факта врачебной ошибки, вреда здоровью и причинной связи.

Существующее изначально неравенство между сторонами, как например, ограничена доступность для истца медицинских записей, протоколов, снимков исследований, что является потенциальным доказательством по делу, тем самым обуславливают отступление законодателя и правоприменителя от традиционной формулы распределения бремени доказывания.

Состязательная форма гражданского процесса предполагает, что каждая сторона должна доказать те обстоятельства, на которые ссылается в качестве основания своих исковых требований, в том числе раскрыть соответствующие доказательства в пределах установленного судом срока (п. 1, п. 3 ст. 56 ГПК РФ). В материальном и процессуальном праве могут быть предусмотрены случаи освобождения стороны от доказывания тех или иных обстоятельств. Речь может идти как о разного рода презумпциях, так и о преюдициальных фактах (ст. 61 ГПК РФ).

Суд определяет, какие обстоятельства имеют значение для дела (предмет доказывания) и какой стороне надлежит их доказывать (бремя доказывания). Лишь в случае затруднительности представления необходимых доказательств суд, по ходатайству стороны, может оказать содействие в собирании и истребовании доказательств (ст. 57 ГПК РФ).

Иными словами, классическая роль судьи в гражданском процессе – слушать стороны и оценивать представленные ими доказательства. Суд по общему правилу не осуществляет поиск доказательств по собственной инициативе. Эта состязательная модель доказывания характерна, с некоторыми оговорками, и для медицинских споров (В зарубежной литературе этой категории споров соответствуют термины *medical malpractice*, *medical negligence*. В юридических словарях *medical malpractice* определяется как допущенное врачом или иным лицом, оказывающим медицинские услуги, по неосторожности отступление от принятых в медицинском сообществе стандартов диагностики и лечения, повлекшее причинение вреда здоровью пациента или смерть пациента [9].), когда пациент или его близкие предъявляют разного рода имущественные требования к медицинской организации или частнопрактикующему врачу (исполнителю медицинских услуг) в связи с ненадлежащим оказанием медицинской помощи.

Несмотря на не однократные указание Верховного суда РФ на неправильное распределение судами бремени доказывания по рассматриваемой категории дел. Нижестоящие суды до настоящего времени необоснованно возлагают на истца (пациента) обязанность, представить

доказательства некачественного оказания медицинских услуг [2, 3].

По общему правилу необходимыми условиями для наступления гражданско-правовой ответственности за причинённый вред, в том числе моральный, являются: причинение вреда, противоправность поведения причинителя вреда, наличие причинной связи между наступлением вреда и противоправностью поведения причинителя вреда, вина причинителя вреда. При этом гражданское законодательство предусматривает презумпцию вины причинителя вреда: лицо, причинившее вред, освобождается от обязанности его возмещения, если докажет, что вред причинён не по его вине [4]. Исключения из этого правила установлены законом, в частности статьёй 1100 Гражданского кодекса Российской Федерации. Вместе с этим нормы Гражданского кодекса Российской Федерации (статья 1064), устанавливающие основания ответственности в случае причинения вреда, применимы как к возмещению имущественного, так и морального вреда.

Кроме того в пункте 11 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26 января 2010 г. № 1 «О применении судами гражданского законодательства, регулирующего отношения по обязательствам вследствие причинения вреда жизни и здоровью гражданина» разъяснено вышесказанное, что по общему правилу, установленному статьёй 1064 Гражданского кодекса Российской Федерации, ответственность за причинение вреда возлагается на лицо, причинившее вред, если оно не докажет отсутствие своей вины.

Следовательно, для привлечения к ответственности в виде компенсации морального вреда юридически значимыми и подлежащими доказыванию являются обстоятельства, связанные с тем, что потерпевший перенёс физические или нравственные страдания в связи с посягательством причинителя вреда на принадлежащие ему нематериальные блага и материальные, при этом на причинителе вреда лежит бремя доказывания правомерности его поведения, а также отсутствия его вины, то есть установленная законом презумпция вины причинителя вреда предполагает, что доказательства отсутствия его вины должен представить сам ответчик. Потерпевший (пациент) представляет доказательства, подтверждающие факт наличия вреда (физических и нравственных страданий – если это вред моральный), а также доказательства того, что ответчик

является причинителем вреда или лицом, в силу закона обязанным возместить вред.

Такой подход вышестоящей судебной инстанции автору близок, так как он облегчает для пациента доказывание и возможность взыскание с медицинской организации компенсацию морального вреда.

Из приведенной судебной практики Верховного суда РФ [1, с. 4; 2; 3; 6; 7] можно еще раз подчеркнуть, что подход высшего органа судебной власти о распределении бремени доказывания в спорах о возмещении вреда, причиненного жизни или здоровью граждан при оказании медицинских услуг соответствует нормам права. А также является справедливым по отношению к сторонам судебного процесса (истец и ответчик).

Как ранее выше отмечалось автором, несмотря на нормы законодательства, разъяснения высших судов и сложившейся судебной практике при рассмотрении данной категории дел, чаще всего нижестоящие суды не правомерно распределяют бремя доказывание в судебном процессе, что безусловно влияет на решение и время рассмотрения спора, так как истец вынужден обращаться в апелляционные, кассационные инстанции и даже выше, чтобы его требование были рассмотрены без нарушения процессуальных прав.

Для разрешения данной правовой проблемы автор считает, что необходимо закрепление в Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» вопрос о перераспределении бремя доказывания между истцом и ответчиком юридически значимых обстоятельств.

### Литература

1. Галь И.Г. Обязательство по оказанию медицинской помощи. М.: Сам полиграфист, 2014. С. 4.
2. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 14.10.2019 № 80-КГ19-13. – (электронный ресурс) – <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72903956/>.
3. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 22.03.2021 № 18-КГ20-122-К4. – (электронный ресурс) – <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407555346/>.
4. Статья 1064 ГК РФ. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от

26.01.1996 № 14-ФЗ в действующей редакции. – (электронный ресурс) – <https://www.consultant.ru/>.

5. Пункт 11 постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 26 января 2010 г. № 1 «О применении судами гражданского законодательства, регулирующего отношения по обязательствам вследствие причинения вреда жизни и здоровью гражданина» (электронный ресурс) – [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_96790/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_96790/).

6. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного суда РФ от

02.09.2019 г. № 48-ГК19-9 (электронный ресурс) – <https://base.garant.ru/72718090/>.

7. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного суда РФ от 21.08.2023 г. № 16-КГ23-23К4 (электронный ресурс) – <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407555346/>.

8. Савицкая А.Н. Возмещение ущерба, причиненного ненадлежащим врачеванием. – Львов: Вища школа. Изд-во при Львов. ун-те, 1982. – 195 с.

9. URL: <https://legaldictionary.net/medical-malpractice>.

**RAUSH Olga Borisovna**

Graduate Student, Vyatka State University, Russia, Kirov

## **THE BURDEN OF PROOF WHEN CONSIDERING A CASE FOR COMPENSATION FOR DAMAGE CAUSED TO THE LIFE OR HEALTH OF CITIZENS IN THE PROVISION OF MEDICAL SERVICES**

**Abstract.** *The article analyzes judicial practice in disputes on compensation for damage caused to the life or health of citizens in the provision of medical services, namely, the distribution of the burden of proof in this category of dispute.*

**Keywords:** *compensation for harm, patient, evidence, medical service, improper provision of medical care.*

**РАХИМОВА Екатерина Анатольевна**

студентка,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,  
Россия, г. Москва

## **ОСПАРИВАНИЕ СДЕЛОК ДОЛЖНИКА ПО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВУ О НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ (БАНКРОТСТВЕ)**

**Аннотация.** В настоящее время все больше популярна тема банкротства. С целью эффективного пополнения конкурсной массы и удовлетворения требований в период банкротства законодателем выделена целая глава по вопросу оспаривания сделок должника. В данной статье проведен правовой анализ норм по данному вопросу, изучены и рассмотрены на примерах виды сделок должника, которые могут быть признаны судом недействительными, а также способы защиты прав и интересов кредиторов.

**Ключевые слова:** несостоятельность, банкротство, оспаривание, сделка, законодательство, Закон о банкротстве, кредиторы, должник.

**И**з-за кредитной загруженности в современном обществе популярна тема несостоятельности (банкротства) юридических и физических лиц. По сведениям Судебного департамента Верховного суда в 2024 году арбитражные суды приняли свыше 533000 заявлений о банкротстве, а это на 15% больше, чем в 2023 году.

В период банкротства одной из важнейшей целью является удовлетворение требований кредиторов должника, но при этом должник должен быть защищен от необоснованных расходов и незаконных посягательств.

Оспаривание сделок должника является одним из способов пополнения конкурсной массы.

Сделки, совершенные должником или иным лицом за счет должника (далее – сделки), можно признать недействительными в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральным законом от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее – Закон о банкротстве).

В Законе о банкротстве определены основания признания судами сделок недействительными, последствия признания сделок недействительными, основания для отказа в оспаривании сделок, особенности рассмотрения заявлений об оспаривании сделок.

Законодатель в Законе о банкротстве предусматривает не только сделки в соответствии с гражданским правом, но и обязательства или обязанности, относящиеся к другим отраслям права (семейные, налоговые, трудовые и т. п.).

Можно выделить несколько видов сделок,

которые могут быть признаны судом недействительными в соответствии с Законом о банкротстве.

### **1. Подозрительные сделки должника (ст. 61.2 Закона о банкротстве)**

К подозрительным сделкам относятся сделки, совершенные в течение одного года до принятия заявления о признании несостоятельным (банкротом) или после принятия такого заявления, и по условиям которых неравноценное встречное исполнение обязательств другой стороной сделки (цена этой сделки и (или) иные условия по сравнению с аналогичными сделками ухудшили положение должника). К неравноценным встречным исполнениям также относятся передача имущества или исполнение обязательств если рыночная стоимость имущества или обязательств значительно превышает стоимости сделки.

Также судом может быть признана недействительной подозрительная сделка, совершенная должником с целью причинения вреда имущественным правам кредиторов в течение трех лет до принятия заявления о признании несостоятельным (банкротом) или после принятия такого заявления, и при условии, что на момент совершения сделки другая сторона знала об указанной цели должника. При этом причинение вреда имущественным правам кредиторов – это когда должник на моменты совершения сделки или в результате ее совершения стал отвечать признаку неплатежеспособности.

В пример оспаривания такой сделки можно привести следующее дело.

01.11.2021 общество «В» опубликовало сообщение о своем намерении подать заявление в суд о признании общества «ПС» банкротом.

Общество «ПС» этим же числом оформляет сделку купли-продажи автомобиля «Lexus LX450d» 2020 года выпуска с обществом «Р» за 6500 тыс. руб. Однако денежные средства на счет общества «ПС» не поступили.

Далее 03.11.2021 общество «Р» продало автомобиль за 7000 тыс. руб. гражданке «Д». Она в свою очередь 17.09.2022 продает автогражданке «С» за 1 200 тыс. руб., при этом факт оплаты не подтвердился. Далее 23.03.2023 «С» продает обществу «ИАТ» за 7800 тыс. руб., а общество 07.04.2023 – гражданину «В» за 8430 тыс. руб.

26.11.2021 возбуждено дело о банкротстве общества «ПС», 13.04.2022 введена процедура наблюдения, а 12.09.2022 было открыто конкурсное производство.

Конкурсный управляющий общества «ПС» обратился в суд о признании недействительной цепочку сделок от должника до гражданки «С» по отчуждению автомобиля на основании ст. 61.2 Закона о банкротстве и, в связи с невозможностью возврата авто, о взыскании с гражданки «С» 10288 тыс. руб., из них: 7188 тыс. руб. – действительная стоимость автомобиля, 3100 тыс. руб. – убыток, вызванный последующим увеличением цены.

Конкурсный управляющий в иске требования аргументирует следующим: автомобиль являлся ликвидным активом должника, однако при наличии признаком неплатежеспособности должник безвозмездно передал авто, что наталкивает на мысль о предварительном сговоре с целью выведения актива. Также заявитель считает, что с гражданки «С» помимо действительной стоимости авто должны быть взысканы убытки.

Мнение судов первой инстанции, апелляционной инстанции и округа по вопросу возмещение убытков разошлось, однако суды сошлись в том, что сделка должника является подозрительной и признали недействительной цепочку сделок от должника до гражданки «С» и с нее взыскана в пользу должника действительная стоимость автомобиля.

## **2. Сделки должника, совершенные с предпочтением к одному из кредиторов (ст. 61.3 Закона о банкротстве)**

Такие сделки признаются судами недействительными, если они были совершены после принятия заявления о признании несостоятельным (банкротом) или в течение одного месяца до принятия такого заявления, а также при

наличии одного из условий:

- сделка направлена на обеспечение исполнения обязательства должника или третьего лица перед отдельным кредитором, возникшего до совершения оспариваемой сделки;

- сделка привела или может привести к изменению очередности удовлетворения требований кредитора по обязательствам, возникшим до совершения оспариваемой сделки;

- сделка привела или может привести к удовлетворению требований, срок исполнения которых к моменту совершения сделки не наступил, одних кредиторов при наличии не исполненных в установленный срок обязательств перед другими кредиторами.

В качестве примера по оспариванию сделки с предпочтением к одному из кредиторов можно рассмотреть дело, где в рамках дела о банкротстве общества «ТВ» конкурсный управляющий обратился в суд с заявлением о признании недействительной сделки по перечислению денежных средств со счета общества «ТВ» в пользу общества «ФИ» в общей сумме 7082 тыс. руб., о применении последствий недействительности сделки в виде взыскания с общества «ФИ» в конкурсную массу должника 7082 тыс. руб.

Согласно материалам дела было установлено следующее.

30.12.2021 Арбитражным судом принято заявление о несостоятельности (банкротстве) общества «ТВ». 07.10.2022 решением суда общество «ТВ» было признано банкротом.

Ранее между обществами «ТВ» и «ФИ» был заключен договор субсубподряда. Решением суда с общества «ТВ» (субподрядчика) в пользу общества «ФИ» (субсубподрядчика) была взыскана задолженность по данному договору в размере 16363 тыс. руб. 08.07.2021 на основании выданного исполнительного листа службой приставов было возбуждено исполнительное производство, которое в дальнейшем было объединено в сводное исполнительное производство.

В период с 08.07.2021 по 10.01.2022 на счет общества «ФИ» поступали денежные средства от приставов в счет погашения задолженности общества «ТВ» по исполнительному производству.

09.12.2021 на счет общества «ФИ» в рамках исполнительного производства распределены денежные средства в общей сумме 7082 тыс. руб., т. е. менее чем за месяц до принятия арбитражным судом заявления о признании



должника банкротом (30.12.2021), что является основанием для признания недействительной сделки по перечислению денежных средств.

Также суд первой инстанции сделал вывод, что в результате совершения сделок по перечислению денежных средств обществу «ФИ» общество получило преимущественное удовлетворение своих требований перед иными кредиторами должника.

Суд первой инстанции удовлетворил требования конкурсного управляющего должника. С данным решением согласились и вышестоящие суды, включая Верховный Суд РФ.

### **3. Оспаривание сделок должника в отношении правопреемников (ст. 61.5 Закона о банкротстве)**

Оспорить сделку должника возможно в отношении правопреемников (наследников) и при иных случаях универсального правопреемства в отношении лица, в интересах которого совершена оспариваемая сделка.

Примером можно рассмотреть следующее дело.

В рамках дело о банкротстве банка конкурсный управляющий обратился в суд с заявлением о признании недействительными сделок по выдаче гражданину «М» наличных из кассы должника в период с 10.12.2019 по 26.12.2019 в общей сумме 7 535 тыс. руб.

Суд первой инстанции прекратил производство по заявлению конкурсного управляющего в связи со смертью ответчика гражданина «М».

Однако суды апелляционной инстанции, округа и Верховный суд РФ не согласились с данной позицией и отменили определение суда первой инстанции. Суды сделали вывод, исходя из того, что у умершего есть наследники по завещанию, которые в силу Гражданского кодекса РФ являются правопреемниками ответчика, и в соответствии со ст. 61.5 Закона о банкротстве ответчиками по вопросу оспаривания сделок должника может осуществляться в отношении их.

На сегодняшний день можно много найти мнений специалистов и судебной практики по вопросу оспариванию сделок должника по законодательству о несостоятельности (банкротстве). Разные споры и мнения приводят к широкому кругозору по данному вопросу, что дает возможность эффективно бороться с недобросовестными должниками и защищать права и интересы кредиторов.

### **Литература**

1. Данные судебной статистики: сайт Судебный Департамент при Верховном Суде

Российской Федерации. [Электронный ресурс]. URL: <https://cdep.ru/?id=79>. (дата обращения: 15.08.2025).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1994 – № 32 – ст. 3301. СПС КонсультантПлюс.

3. О несостоятельности (банкротстве): Федер. закон от 26 окт. 2002 г. № 127-ФЗ: принят Гос. Думой 27 сент. 2002 г.: одобрен Советом Федерации 16 окт. 2002 г.: [ред. от 3 июля 2019 г.] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2002. – № 43. – Ст. 4190. СПС КонсультантПлюс.

4. Постановление Пленума ВАС РФ от 23.12.2010 № 63 (ред. от 17.12.2024): О некоторых вопросах, связанных с применением главы III. 1 Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» // Вестник ВАС РФ. – 2011. – № 3. СПС КонсультантПлюс.

5. Бегунова М.Е. Правовая природа сделок в понимании Закона о банкротстве и их соотношение с гражданско-правовым понятием // Актуальные вопросы современной науки и образования: Сб. ст. XIV Международной научно-практической конференции. В 2 частях. Пенза, 2021. С. 121-125. СПС КонсультантПлюс.

6. Аюрова А.А. Оспаривание сделок должника согласно нормам законодательства о несостоятельности (банкротстве) // Адвокат. 2014. № 11. С. 52-57. СПС КонсультантПлюс.

7. Суворов Е.Д. Оспаривание сделок должника: Монография. М.: Статут, 2021. С. 16. СПС КонсультантПлюс.

8. Обзор судебной практики разрешения споров о несостоятельности (банкротстве) за 2024 г. // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2025. – № 7. СПС КонсультантПлюс.

9. Определение Верховного Суда Российской Федерации от 4 августа 2025 г. № 307-ЭС23-26563 (5): сайт Картоoteca арбитражных дел. [Электронный ресурс]. URL: [https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/c326e90d-873f-4839-bba9-d20d46a04b03/69faf897-b9e0-410e-b217-de0a8c1ed67b/A56-107008-2021\\_20250804\\_Opredelenie.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/c326e90d-873f-4839-bba9-d20d46a04b03/69faf897-b9e0-410e-b217-de0a8c1ed67b/A56-107008-2021_20250804_Opredelenie.pdf?isAddStamp=True). (дата обращения: 20.08.2025).

10. Определение Верховного Суда Российской Федерации от 26 июня 2025 г. № 305-ЭС23-27706 (2): сайт Картоoteca арбитражных дел. [Электронный ресурс]. URL: [https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/fdd42ec5-a2de-4250-8151-754dcc1cfd6d/56846bc0-a5ae-4b99-bf0c-4dd1eb348616/A40-279016-2021\\_20250626\\_Opredelenie.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/fdd42ec5-a2de-4250-8151-754dcc1cfd6d/56846bc0-a5ae-4b99-bf0c-4dd1eb348616/A40-279016-2021_20250626_Opredelenie.pdf?isAddStamp=True).

(дата обращения: 21.08.2025).

11. Определение Верховного Суда Российской Федерации от 10 марта 2022 г. № 305-ЭС21-25831 (2): сайт Картотека арбитражных дел. [Электронный ресурс]. URL:

[https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/4d1bd297-95cb-4eee-bb46-f6092cce5fe5/819ef17f-9737-4acc-a604-430689bbf58f/A40-5070-2020\\_20220310\\_Opredelenie.pdf?isAddStamp=True](https://kad.arbitr.ru/Document/Pdf/4d1bd297-95cb-4eee-bb46-f6092cce5fe5/819ef17f-9737-4acc-a604-430689bbf58f/A40-5070-2020_20220310_Opredelenie.pdf?isAddStamp=True).  
(дата обращения: 21.08.2025).

**RAKHIMOVA Ekaterina Anatolyevna**

Student,

Moscow University of Finance and Industry "Synergy",  
Russia, Moscow

## **CHALLENGING THE DEBTOR'S TRANSACTIONS UNDER THE LEGISLATION ON INSOLVENCY (BANKRUPTCY)**

**Abstract.** *Nowadays, the topic of bankruptcy is becoming more and more popular. In order to effectively replenish the bankruptcy estate and satisfy claims during the bankruptcy period, the legislator has allocated an entire chapter on the issue of challenging the debtor's transactions. This article provides a legal analysis of the norms on this issue, examines and examines the types of debtor transactions that may be declared invalid by the court, as well as ways to protect the rights and interests of creditors.*

**Keywords:** *insolvency, bankruptcy, challenge, transaction, legislation, Bankruptcy law, creditors, debtor.*

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА, PR



10.5281/zenodo.17007331

ЛЕВЧЕНКО Ксения Владимировна  
эксперт по маркетингу и рекламе,  
США, г. Лос-Анджелес

## ИЗМЕРЕНИЕ CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV) В УСЛОВИЯХ ТРАДИЦИОННОЙ И AI-АДАПТИВНОЙ ВОРОНКИ

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема измерения Customer Lifetime Value (CLV) в условиях традиционных и AI-адаптивных воронок. Показано, что в условиях высокой конкуренции и перенасыщенности рынков традиционные методы расчёта CLV, основанные на статистических формулах, когортном анализе и RFM-сегментации, демонстрируют ограниченную точность и не учитывают многомерные факторы поведения клиентов. Современные технологии искусственного интеллекта и машинного обучения открывают новые возможности для прогнозирования CLV, позволяя анализировать данные в реальном времени, выявлять скрытые закономерности и формировать персонализированные рекомендации. В работе также обсуждаются риски внедрения AI-подходов, включая качество данных, проблему «чёрного ящика» алгоритмов и ресурсоёмкость, а также перспективы гибридных моделей, объединяющих традиционные и интеллектуальные методы.

**Ключевые слова:** Customer Lifetime Value (CLV), традиционные методы, RFM-анализ, когортный анализ, искусственный интеллект, машинное обучение, AI-адаптивная воронка, прогнозирование, персонализация.

### Актуальность исследования

Актуальность исследования обусловлена возрастающей ролью показателя Customer Lifetime Value (CLV) в стратегическом управлении клиентской базой. В условиях высокой конкуренции и перенасыщенности рынков компании вынуждены смещать фокус с краткосрочной прибыли на долгосрочную ценность клиента. CLV позволяет оценить не только текущий вклад потребителя в доход компании, но и его будущую значимость, что делает данный показатель одним из ключевых инструментов маркетингового и управленческого анализа. Однако традиционные методы его расчёта, основанные на статистических и финансовых моделях, нередко демонстрируют ограниченную точность. Они в большей степени опираются на агрегированные исторические данные, что приводит к искажению прогнозов и снижению эффективности распределения маркетинговых ресурсов. В результате бизнес сталкивается с риском неверной оценки

ценности сегментов и ошибочным выбором стратегий удержания.

Современное развитие технологий искусственного интеллекта и машинного обучения открывает новые возможности для прогнозирования CLV. AI-модели способны учитывать многомерные факторы, анализировать поведение клиентов в режиме реального времени и адаптироваться к изменяющимся условиям. Согласно последним исследованиям, использование алгоритмов машинного обучения повышает точность прогнозов CLV, способствует более эффективной сегментации и позволяет выявлять скрытые закономерности, недоступные для традиционных подходов. Это ведёт к увеличению коэффициента удержания клиентов, росту доходов и более рациональному распределению маркетинговых инвестиций.

Таким образом, исследование различий между традиционными и AI-адаптивными методами расчёта CLV приобретает особую актуальность в контексте цифровой

трансформации бизнеса и усиления конкуренции на глобальных рынках.

### Цель исследования

Цель данного исследования заключается в системном сравнении традиционных методов расчёта и прогнозирования CLV с моделями, основанными на искусственном интеллекте, а также в выявлении преимуществ и ограничений каждого подхода.

### Материалы и методы исследования

Материалом для исследования послужили публикации международных консалтинговых компаний, академические статьи и открытые практические кейсы по применению традиционных и AI-подходов к оценке CLV. Используются сравнительные данные о точности прогнозов, уровне удержания и росте выручки при использовании различных методов.

Методы исследования включали статистический анализ моделей расчёта CLV (дисконтированные денежные потоки, когортный подход, RFM-анализ); сравнение традиционных методов с ML/AI-алгоритмами

прогнозирования (градиентный бустинг, нейронные сети, методы выживаемости).

### Результаты исследования

Customer Lifetime Value (CLV) – это ожидаемая приведённая ценность чистой прибыли, которую клиент принесёт компании за весь срок своего взаимодействия, с поправкой на время и дисконтирование будущих доходов. Он служит стратегической метрикой для оценки устойчивости клиентских отношений и рационализации маркетинговых вложений [2].

CLV традиционно рассчитывается на основе нескольких ключевых параметров. Наиболее простая и популярная формула опирается на три составляющие: средний чек (Average Transaction), частоту покупок (Annual Purchase Frequency) и ожидаемую продолжительность отношений с клиентом (Expected Years of Relationship) (рис. 1). Несмотря на свою простоту, эта модель широко используется на практике, так как позволяет быстро получить ориентировочную оценку ценности клиента и служит отправной точкой для более сложных вероятностных моделей.

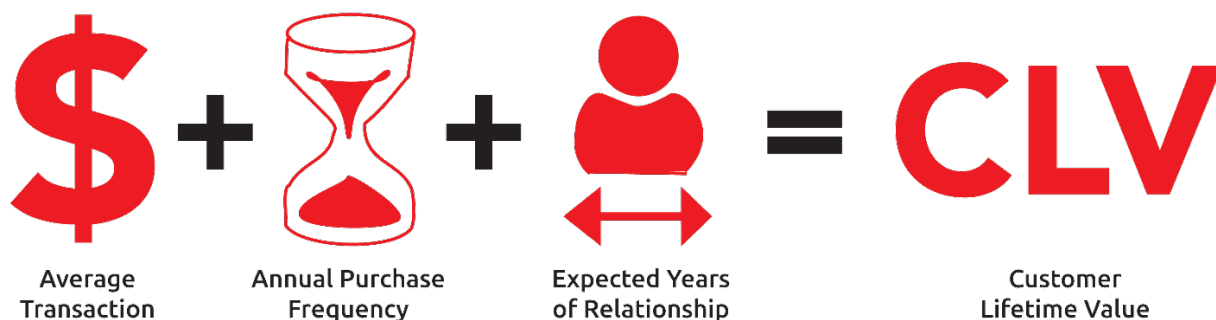


Рис. 1. Базовая модель расчёта Customer Lifetime Value [1]

Однако такие формулы часто упускают важные аспекты. Например, они могут давать неточные оценки, если не учитывать остаточную ценность клиента после выбранного горизонта времени. Кроме того, необходимо использовать  $E(CLV)$  вместо простой суммы, чтобы учитывать неопределённость будущего поведения клиента [11].

Для более реалистичного подхода используются вероятностные стохастические модели, такие как Pareto/NBD и BG/NBD, которые моделируют «смерть» (отток) клиента и частоту покупок:

- Pareto/NBD модель предполагает, что клиент остаётся активным («живёт») непрерывно, а затем неожиданно становится неактивным. Эта модель позволяет учесть неоднородность клиентов в частоте покупок и вероятности оттока.

- BG/NBD (Beta-Geometric/NBD) – упрощённая версия Pareto/NBD, предполагающая, что после каждой покупки клиент может стать неактивным с определённой вероятностью, распределённой по бета-закону. Модель легко реализовать в Excel, при этом она даёт сопоставимые результаты с оригинальной Pareto/NBD в большинстве приложений [8].

Эти модели применяются в пространствах, где нет контрактов: клиенты могут перестать взаимодействовать без предупреждения. Для вычисления CLV используются данные о частоте покупок, давности последней покупки и времени наблюдения, позволяя прогнозировать будущие транзакции и выдвигать логичные оценки совокупной ценности клиента.

Чтобы оценить ожидаемую продолжительность жизни клиента и CLV за пределами наблюдаемых данных, необходимо

экстраполировать функцию выживаемости  $S(t)$  – например, аппроксимировать её некоторыми гибкими функциями времени, а затем использовать для расчёта остаточной ценности или полной ожидаемой продолжительности времени клиента-пользователя.

Второй традиционный путь – RFM-анализ (Recency, Frequency, Monetary). Он не даёт численного CLV, но сегментирует клиентов по

параметрам: как давно была последняя покупка, как часто покупают и сколько тратят.

График RFM-сегментации визуально отображает, как клиенты распределяются по этим измерениям: по оси X – Recency, по оси Y – Frequency и Monetary (рис. 2). Этот подход позволяет быстро определить группы, например, «новые и перспективные», «потенциальные лоялисты», «угроза оттока» и т. д.



Рис. 2. RFM-анализ [9]

Практическое применение RFM-анализа можно осуществлять через SQL-выгрузки CRM: строятся когорты на основе первой покупки, затем рассчитывается удержание по месяцам, LTV по когортам, и RFM-оценки по квантилям.

Сравнительные исследования показывают практический недостаток RFM-анализа: хотя он удобен, использование моделей CLV даёт заметно лучшие результаты. Например, у ритейлера горные модели CLV приводили к отбору топ-30% клиентов, прибыль от которых оказалась на 33 % выше, чем при отборе по RFM. В другом случае – у B2B-производителя, CLV-модель позволяла получить на 10–50% больше прибыли от топ-5% клиентов по сравнению с RFM или историческими данными [7].

Таким образом, традиционные методы расчёта CLV состоят из:

- Детерминистских формул, учитывающих маржу, коэффициент удержания и дисконт, являющихся простыми, но неточными при неоднородной клиентской базе.

- RFM-анализа, удобного для сегментации и маркетинговых действий, но ограниченного в оценке будущей ценности и не учитывающего динамику CLV.

- Когортного подхода, позволяющего наблюдать LTV и поведение по группам клиентов, но требующего продвинутых аналитических навыков.

Далее рассмотрим расчёт CLV в условиях AI-воронки. AI-адаптивная воронка – это инструмент управления клиентским путём в реальном времени, когда система на основе алгоритмов машинного обучения и искусственного интеллекта принимает решения о следующем контакте, предложении или канале взаимодействия. Такой подход называют оркестрацией пути клиента, и он является развитием классического «маппинга» пути.

Ключевое отличие от традиционного расчёта состоит в том, что AI-воронка соединяет данные, прогнозирует вероятность удержания и отдаёт персональные рекомендации мгновенно, что приводит к росту конверсий и CLV.

В рамках исследований компании McKinsey & Company были собраны эмпирические данные о влиянии персонализации и применения алгоритмов искусственного интеллекта на эффективность бизнеса. Результаты показывают, что использование AI-адаптивных стратегий

ведёт к росту выручки, повышению маржинальности и укреплению удержания клиентов (табл. 1). Эти показатели напрямую отражаются на CLV, так как увеличивают частоту покупок, средний чек и срок «жизни» клиента [4].

Таблица 1

Эффект персонализации и применения AI

Показатель	Средний эффект	Влияние на CLV
Рост выручки	+10–15%	Увеличение частоты покупок и среднего чека
Рост маржи	+1–3%	Прямое повышение денежного потока от клиента
Ожидание персонализации (71% клиентов)	Удовлетворение ожиданий	Снижение оттока, рост срока «жизни» клиента
Фрустрация при отсутствии (76% клиентов)	Потенциальные потери	Снижение CLV при игнорировании

AI-воронки используют различные ML/AI-модели для предсказания поведения клиента:

- Рекуррентные нейросети (RNN/LSTM) – учитывают последовательность действий клиента, хорошо работают для долгосрочных прогнозов (например, предсказание покупок в горизонте 12+ месяцев).
- Градиентный бустинг – быстрый и точный инструмент для прогнозирования CLV на основе табличных данных.
- Нейросетевые модели с Monte-Carlo Dropout – позволяют строить прогнозы CLV с доверительными интервалами и учитывать неопределённость.
- Методы выживаемости (Cox, AFT) – применяются для оценки вероятности «смерти» клиента и времени удержания.
- Uplift-модели – оценивают приростную ценность, помогая понять, кого стоит «убеждать», а с кем взаимодействие не принесёт дополнительной выгоды.

Сравнительный анализ традиционных и AI-моделей показал следующие ключевые результаты.

Во-первых, точность прогнозов AI-моделей значительно выше: улучшение до 25% в точности CLV-прогнозов относительно традиционных моделей (например, детерминистских). В более широком контексте продаж и доходов AI-аналитика обеспечивала на 25% более высокие темпы роста доходов по сравнению с традиционным подходом [3].

Во-вторых, AI-модели смогли оперативно обрабатывать многомерные данные (включая демографию, поведение, каналы взаимодействия), тогда как традиционные подходы работают лишь с агрегатными метриками и не могут учитывать сложные зависимости [6].

Стоит отметить, что в случае гибридных моделей (RFM + ML) прогнозная точность возрастает, а сегментация клиентов становится глубже и более персонализированной. Эти эффекты отмечены в исследованиях, интегрирующих RFM-анализ с машинным обучением.

Преимущества AI-моделей представлены в таблице 2.

Таблица 2

Преимущества AI-моделей

Показатель	Традиционные модели	AI/ML-модели
Точность прогнозов	Базовая, ограниченная	До +25% выше
Распознавание зависимостей	Нет	Да, многомерные признаки
Скорость обработки данных	Низкая, пакетная	Высокая, реального времени
Персонализация	Ограниченная	Высокая, сегменты + маркетинг следующего лучшего действия

В исследованиях отмечается, что AI-модели обеспечивают более высокую рентабельность, что выражается в точном распределении

маркетинговых ресурсов, снижении оттока и повышении CLV через адаптивность и реальное время [5].



AI-адаптивные воронки существенно трансформируют стратегию взаимоотношений с клиентами, переходя от реактивного к проактивному управлению. Согласно исследованиям, персонализация, поддерживаемая AI, чаще всего приносит рост выручки на 10–15% (в отдельных случаях – до 25%) за счёт более точной сегментации и индивидуальных коммуникаций. Такая персонализация укрепляет удержание и лояльность, что, в свою очередь, напрямую увеличивает CLV [10].

Несмотря на преимущества, внедрение AI в управление клиентскими воронками сопряжено с рядом ограничений. Во-первых, качество данных: неполные, «грязные» или разрозненные CRM-данные приводят к искажённым прогнозам CLV, снижая эффективность алгоритмов. Около 60% проектов в области AI сталкиваются с проблемами интеграции и стандартизации данных. Во-вторых, так называемый «чёрный ящик» алгоритмов: модели глубокого обучения дают высокую точность, но их интерпретируемость ограничена. Это затрудняет объяснение управленческих решений и снижает доверие со стороны бизнеса и регуляторов. В-третьих, ресурсоёмкость: обучение и эксплуатация AI-моделей требуют вычислительных мощностей, инвестиций в инфраструктуру и специалистов. Эти факторы повышают барьер входа для малого и среднего бизнеса.

Перспективным направлением является создание гибридных моделей, которые объединяют традиционные статистические методы и AI-алгоритмы. Например, использование RFM-анализа в качестве предобработки данных с последующей интеграцией в ML-модели позволяет повысить интерпретируемость и одновременно сохранить высокую точность прогнозов. Такой подход снижает риски «чёрного ящика» и облегчает объяснение результатов менеджерам и стейкхолдерам. Кроме того, гибридные модели позволяют постепенно внедрять AI-подходы в организации, сохраняя опору на привычные метрики и процессы.

### Выводы

Проведённое исследование показало, что традиционные методы расчёта CLV, хотя и просты в применении, не обеспечивают достаточной точности при высокой динамике поведения клиентов и сложности рыночной среды. AI-модели позволяют повысить точность прогнозирования (до +25% по сравнению с классическими методами), обеспечивают

персонализацию в режиме реального времени и открывают новые возможности для стратегического управления клиентской базой.

В то же время внедрение AI-подходов требует высокого качества данных, прозрачности моделей и достаточных ресурсов. Наиболее перспективным направлением представляется интеграция традиционных статистических методов и алгоритмов искусственного интеллекта в гибридные модели, которые сочетают интерпретируемость и точность. Это позволит бизнесу не только повысить эффективность маркетинга и управления клиентами, но и сформировать устойчивую долгосрочную стратегию в условиях цифровой трансформации.

### Литература

1. Community cdt value | YouDrop.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://youdrop.ru/photo/community/cdt/value/?utm\\_medium=organic&utm\\_source=yandexsmartcamera](https://youdrop.ru/photo/community/cdt/value/?utm_medium=organic&utm_source=yandexsmartcamera).
2. Customer lifetime value – Wikipedia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://en.wikipedia.org/wiki/Customer\\_lifetime\\_value](https://en.wikipedia.org/wiki/Customer_lifetime_value).
3. Future of CLV: Advanced AI Strategies for Predicting and Optimizing Customer Lifetime Value Beyond 2025 – SuperAGI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://superagi.com/future-of-clv-advanced-ai-strategies-for-predicting-and-optimizing-customer-lifetime-value-beyond-2025>.
4. Global management consulting | McKinsey & Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/>.
5. How can Artificial Intelligence (AI) be used to manage Customer Lifetime Value (CLV) – A systematic literature review – ScienceDirect [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667096824000685>.
6. Modeling Customer Lifetime Value [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.anderson.ucla.edu/documents/areas/fac/marketing/JSR2006%280%29.pdf>.
7. Modeling Customer Lifetime Value, Retention, and Churn [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/318167419\\_Modeling\\_Customer\\_Lifetime\\_Value\\_Retention\\_and\\_Churn](https://www.researchgate.net/publication/318167419_Modeling_Customer_Lifetime_Value_Retention_and_Churn).
8. Probability Models for Customer-Base Analysis [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://faculty.wharton.upenn.edu/wp->

content/uploads/2012/04/Fader\_hardie\_jim\_09.pdf.

9. RFM Analysis for Customer Segmentation / by Busra Y. | Medium [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://medium.com/%40yamanbsr/rfm-analysis-for-customer-segmentation-29c8c7e04f5c>.

10. The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying / McKinsey

[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>.

11. What's Wrong With This CLV Formula? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.brucehardie.com/notes/033/what\\_is\\_wrong\\_with\\_this\\_CLV\\_formula.pdf](https://www.brucehardie.com/notes/033/what_is_wrong_with_this_CLV_formula.pdf).

**LEVCHENKO Kseniia**

Marketing and Advertising Expert,  
USA, Los Angeles

## **MEASUREMENT OF CUSTOMER LIFETIME VALUE (CLV) IN THE CONTEXT OF TRADITIONAL AND AI-ADAPTIVE FUNNELS**

**Abstract.** *This article examines the methodological problem of assessing Customer Lifetime Value (CLV) within the context of conventional and AI-adaptive sales funnels. It is argued that in conditions of intensified market competition and oversaturation, traditional CLV measurement techniques – relying on statistical formulae, cohort analysis, and RFM segmentation – exhibit limited predictive validity and insufficiently capture the multidimensional determinants of customer behavior. Advances in artificial intelligence (AI) and machine learning (ML) technologies expand the methodological frontier of CLV forecasting, allowing for the processing of high-frequency data streams, the detection of latent behavioral patterns, and the generation of individualized managerial recommendations. The article further problematizes the risks associated with the deployment of AI-driven approaches, including data quality limitations, the epistemological opacity of algorithmic “black boxes,” and computational resource intensiveness. In addition, it outlines the prospects of hybrid analytical models that synthesize traditional econometric frameworks with intelligent data-driven methodologies, thereby enhancing the robustness and managerial applicability of CLV estimation in dynamic market environments.*

**Keywords:** *Customer Lifetime Value (CLV), traditional measurement methods, RFM analysis, cohort analysis, artificial intelligence, machine learning, AI-adaptive funnel, predictive modeling, personalization.*

# ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

СУЛЕЙМАНОВ Ринат Рафаэлевич

магистрант,

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Россия, г. Москва

## ЭФФЕКТ «FRIEND-SHORING»: ПЕРЕСТРОЙКА ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕПОЧЕК ДОБАВЛЕННОЙ СТОИМОСТИ В УСЛОВИЯХ ГЕОЭКОНОМИЧЕСКОЙ ФРАГМЕНТАЦИИ

**Аннотация.** В современных условиях нарастания геоэкономической турбулентности и пересмотра принципов глобализации наблюдается трансформация структуры международного производства. Целью данного исследования является комплексный анализ феномена «friend-shoring» – стратегии переориентации цепочек добавленной стоимости на политически и экономически дружественные страны. В работе выдвигается гипотеза о том, что «friend-shoring» представляет собой не краткосрочную адаптационную реакцию, а формирующийся долгосрочный тренд, ведущий к регионализации мировой торговли и повышению роли неэкономических факторов в принятии инвестиционных решений. Методологическую основу исследования составили анализ статистических данных международных организаций (ЮНКТАД, ВТО, ОЭСР) по динамике прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и товарооборота, а также сравнительный кейс избранных отраслей и корпоративных стратегий. В результате доказано, что эффект «friend-shoring» проявляется в опережающем росте инвестиционных потоков и торговли внутри стратегических альянсов (НАФТА/USMCA, ЕС, АТЭС). Установлено, что ключевыми драйверами процесса выступают стремление к снижению политических рисков и обеспечению стратегической устойчивости, что зачастую происходит в ущерб экономической эффективности. Выявлены противоречивые последствия: для стран «ядра» – риски инфляционного давления и замедления инноваций; для развивающихся стран – возможности индустриализации; для стран-«аутсайдеров» – экономическая изоляция и импортозамещение. Теоретическая значимость работы заключается в развитии теорий международной торговли и ПИИ за счет интеграции в анализ геополитической переменной. Практические выводы могут быть использованы органами государственного управления для разработки стратегий внешнеэкономической адаптации.

**Ключевые слова:** friend-shoring, глобальные цепочки добавленной стоимости (ГЦДС), геоэкономическая фрагментация, прямые иностранные инвестиции (ПИИ), международная торговля, стратегическая автономия, регионализация.

### Введение

Парадигма глобализации, доминировавшая в мировой экономике на протяжении последних десятилетий, базировалась на принципах максимизации экономической эффективности через оптимизацию издержек в рамках глобальных цепочек добавленной стоимости (ГЦДС). Ключевым императивом для транснациональных корпораций (ТНК) было размещение производственных уровней в странах со сравнительными преимуществами, прежде всего, с низкими затратами на труд, независимо от политического контекста.

Однако в начале 2020-х годов совокупность кризисных явлений – пандемия COVID-19, обострение торгово-технологического противостояния между США и Китаем, нарушение логистических коридоров в результате военно-политических конфликтов – обнажила уязвимость экстремально оптимизированных ГЦДС. Это привело к переоценке рисков и зарождению новой стратегии – «friend-shoring» (дословно – «создание производств у друзей»).

Данный термин, вошедший в лексикон политиков и экономистов, обозначает сознательное перемещение бизнес-операций и

инвестиций в страны, объединенные общими политическими ценностями, надежными дипломатическими отношениями и схожими правовыми режимами. В отличие от «offshoring» (размещение производства в стране с низкими издержками) и «reshoring» (возврат производства в страну базирования), «friend-shoring» делает акцент на критерии политико-экономической надежности, а не только на стоимостных показателях.

### Обзор литературы и теоретические основания

Теоретической основой для анализа ГЦДС традиционно служат теории международной торговли (Д. Рикардо, Хекшер-Олин) и ПИИ (Дж. Даннинг). Однако классические модели слабо учитывают немонетарные риски. Концепция «friend-shoring» требует междисциплинарного подхода на стыке экономики и политологии.

В работах таких авторов, как Болдуин (Baldwin, 2016), подробно описана логика «второй разобщенности» (second unbundling), когда распад производственного процесса на этапы, размещаемые в разных странах, стал возможен благодаря ICT. Однако текущий тренд suggests а «third unbundling» – перегруппировку этапов по политическому, а не экономическому признаку.

Исследования Катанео (Cattaneo, 2020) и Миродуда (Miroudot, 2020) посвящены устойчивости ГЦДС и их адаптации к шокам. Они отмечают растущий запрос на диверсификацию и регионализацию как инструменты управления рисками. Настоящее исследование развивает эти идеи, фокусируясь конкретно на политической мотивации такой перестройки.

Работы отечественных ученых С. А. Афонцев и Д. А. Измestьева, анализируют последствия фрагментации для стран с формирующимися рынками. Данная статья стремится синтезировать существующие подходы и подкрепить их актуальным эмпирическим анализом.

### Методология исследования

Для достижения цели исследования и проверки выдвинутой гипотезы был использован комплекс методов:

1. **Дескриптивный статистический анализ:** на основе данных базы ЮНКТАД по ПИИ и статистики ВТО по торговле проведен сравнительный анализ динамики потоков между условными группами стран: «Западный

альянс» (США, ЕС, Канада, Япония, Австралия), «Китай и ассоциированные страны», «Нейтральные юрисдикции» (например, страны Юго-Восточной Азии, кроме Вьетнама), «Страны-аутсайдеры» (Россия, Иран). Период анализа: 2019–2023 гг.

2. **Пример исследования:** проведен качественный анализ корпоративных стратегий в двух ключевых секторах: *Полупроводниковая промышленность*: Разбор программ США (CHIPS Act) и ЕС (European Chips Act), стимулирующих перенос производства в дружественные юрисдикции; *Автомобилестроение*: Анализ реструктуризации потребительской цепочки крупнейших автоконцернов (на примере Tesla и Volkswagen) в сторону сокращения зависимости от отдельных географических точек.

3. **Сравнительный анализ:** сопоставлены заявления и инициативы государственных органов (Еврокомиссия, администрация США) с фактическими данными по инвестициям и торговле для выявления корреляции между политикой и экономическими потоками.

### Анализ и результаты

#### 1. Эмпирическое подтверждение тренда.

Статистический анализ выявил четкую тенденцию. Так, поток ПИИ внутри группы «Западный альянс» в 2022–2023 гг. продемонстрировал рост на 15–20% в годовом исчислении, в то время как общий объем глобальных ПИИ оставался стагнирующим. Товарооборот между США и ЕС, а также между США и Мексикой (как ключевым «near-shoring» партнером) достиг исторических максимумов. Ввоз во Вьетнам и Индию – страны, которые воспринимаются как альтернатива Китаю, – также резко увеличился, что свидетельствует о диверсификации в рамках «дружественного» поля.

2. **Изменение природы сравнительных преимуществ.** Кейс полупроводниковой промышленности показал, что решения о размещении фабрик (например, строительство заводов TSMC в Аризоне, Intel в Германии) принимаются на основе гарантий государственной поддержки, стабильности регуляторной среды и безопасности интеллектуальной собственности, а не только стоимости труда или электроэнергии. Это указывает на формирование нового типа «стратегического» сравнительного преимущества.

### 3. Противоречивые последствия:

- Для развитых стран: с одной стороны, достигаются цели укрепления надежности поставок. С другой, отмечается инфляционное давление, так как локализация производства ведет к росту издержек. Например, стоимость производства чипов в США оценивается на 40–50% выше, чем на Тайване.

- Для стран-«сателлитов»: эффект неоднозначен. С одной стороны, они получают волну новых инвестиций и технологий, ускоряя индустриализацию. С другой, возникает риск «ловушки среднего дохода» в рамках отведенной им роли сборочных цехов без перехода к созданию полной цепочки.

- Для стран-«аутсайдеров»: наблюдается эффект импортозамещения, который, однако, сопровождается технологическим отставанием из-за разрыва кооперационных связей и ограничения доступа к критическим компонентам.

#### Заключение и выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что эффект «friend-shoring» является объективной и долгосрочной реакцией на геоэкономическую фрагментацию. Это не откат глобализации, а ее качественная трансформация, ведущая к формированию нескольких конкурирующих и слабосвязанных между собой региональных блоков («blocs»).

Подтверждена гипотеза о том, что в иерархии факторов размещения производства на первый план выходят неэкономические критерии: минимизация политических рисков и обеспечение стратегической автономии. Это ведет к перераспределению инвестиционных

потоков и изменению географии мировой торговли в пользу внутриблоковой кооперации.

Последствия данного процесса носят двойственный характер. С одной стороны, он усиливает устойчивость supply chains к политическим шокам. С другой – ведет к снижению общей экономической эффективности, потенциальной инфляции и технологическому расслоению между блоками.

#### Литература

1. Baldwin R. (2016). The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization. Harvard University Press.
2. Evenett S.J. (2023). The West's New Economic Statecraft: A Preliminary Assessment of Friend-Shoring. // Journal of International Business Policy. Vol. 6. No. 3. P. 345-365.
3. Miroudot S. (2020). Resilience versus robustness in global value chains: Some policy implications. // In: Baldwin R., Evenett S. (eds) COVID-19 and Trade Policy: Why Turning Inward Won't Work. CEPR Press.
4. World Investment Report 2023: Global value chains: Investment and trade for development. UNCTAD.
5. Афонцев С.А., Измestьева Д.А. (2023). Глобальные цепочки добавленной стоимости в условиях геоэкономической турбулентности: новые вызовы для стран с формирующимися рынками // Мировая экономика и международные отношения. Т. 67. № 5. С. 5-16.
6. Портанский А.П. (2022). От глобализации к регионализации: трансформация мировой торговой системы // Вопросы экономики. № 12. С. 27-43.

**SULEYMANOV Rinat Rafaelevich**

Master's Student,

Plekhanov Russian University of Economics, Russia, Moscow

## **THE "FRIEND-SHORING" EFFECT: RESTRUCTURING GLOBAL VALUE CHAINS IN THE CONTEXT OF GEO-ECONOMIC FRAGMENTATION**

**Abstract.** *In modern conditions of increasing geo-economic turbulence and revision of the principles of globalization, the transformation of the structure of international production is observed. The purpose of this study is a comprehensive analysis of the phenomenon of "friend-shoring" - a strategy for reorienting value chains to politically and economically friendly countries. The paper hypothesizes that "friend-shoring" is not a short-term adaptive reaction, but an emerging long-term trend leading to the regionalization of world trade and an increased role of non-economic factors in making investment decisions. The methodological basis of the study was the analysis of statistical data from international organizations (UNCTAD, WTO, OECD) on the dynamics of foreign direct investment (FDI) and trade turnover, as well as a comparative case of selected industries and corporate strategies. As a result, it is proved that the "friend-shoring" effect is manifested in the outstripping growth of investment flows and trade within strategic alliances (NAFTA/USMCA, EU, APEC). It has been established that the key drivers of the process are the desire to reduce political risks and ensure strategic sustainability, which often comes at the expense of economic efficiency. Contradictory consequences have been identified: for the "core" countries, there are risks of inflationary pressure and a slowdown in innovation; for developing "satellite" countries, there are opportunities for industrialization; Economic isolation and import substitution are important for the "outsider" countries. The theoretical significance of the work lies in the development of theories of international trade and FDI through integration into the analysis of the geopolitical variable. Practical conclusions can be used by government agencies to develop strategies for foreign economic adaptation.*

**Keywords:** *friend-shoring, global value chains (GCDs), geo-economic fragmentation, foreign direct investment (FDI), international trade, strategic autonomy, regionalization.*



**ТАПАЕВА Камилла Тимуровна**

магистрантка,

Московский государственный университет технологий и управления  
имени К. Г. Разумовского, Россия, г. Москва

## **КРИЗИС И ТРАНСФОРМАЦИЯ РОССИЙСКОЙ FASHION-ИНДУСТРИИ: ОТ ПАДЕНИЯ СПРОСА К НОВЫМ МОДЕЛЯМ РАЗВИТИЯ**

**Аннотация.** Кризис в российской модной индустрии в 2020–2024 гг. характеризуется сочетанием внешнеполитических санкций, разрывов логистических цепочек, девальвации рубля и изменения потребительского спроса. В статье описана вынужденная адаптация местных производителей и изменение ритейл-стратегий. Приводится оценка финансовых последствий для сегментов люкс, масс-маркета. Заключение содержит сценарные прогнозы развития отрасли и рекомендации для бизнеса по диверсификации цепочек поставок, локализации производства и гибридным каналам продаж.

**Ключевые слова:** кризис, модная индустрия, санкции, локализация, ритейл, потребительский спрос, диверсификация на рынке, бренды, локальные бренды, устойчивость, производство, ценовая политика, потребительские предпочтения, импортозамещение, оптимизация производства, маркетинг, коллаборации, риск-менеджмент, гибкие бизнес-модели, инвестирование.

Согласно исследованиям, российский рынок одежды в 2022 году пережил значительное сокращение. Объём рынка, по оценкам, упал на 30–40% по сравнению с докризисным 2021 годом. Многие российские бренды столкнулись с убытками: например, несколько крупных отечественных компаний зафиксировали снижение выручки до 50%. Недавно возрожденная I AM Studio объявила о бессрочном перерыве, Mellow объявила о своем закрытии, а команда Ushatava поделилась, что они переживают сложный период адаптации к быстро меняющимся реалиям индустрии. Бренд ME (ME Magazine) в начале года заявил о финальной распродаже и закрытие бренда.

Shopper's, ссылаясь на аналитическую группу «РБК Исследования рынков», сообщает, что с апреля 2024 года по март 2025 года общее количество магазинов сократилось на 232, в результате чего их число достигло 17414. Кризис затронул в основном средние и нишевые бренды, тогда как крупные холдинги рынка столкнулись с меньшими трудностями. Например, в прошлом году Melon Fashion Group удалось увеличить оборот на 33%, Limé – на 66%, а Henderson – на 25%. «Спортмастер» и «Ла-Ла», смогли адаптироваться и показать стабильные результаты, их выручка начала расти благодаря расширению ассортимента и выпуску новых коллекций, ориентированных на российского потребителя. Gloria Jeans сократила объемы

производства, продала фабрики в Ростовской области и закрыла магазины подростковой одежды Ready! Steady! Go!. Также по информации на июнь 2025 закрыты бренды Incity, Orby. Российский бренд Just Clothes, созданный владельцем сети Lady & Gentleman City и заявленный им как «аналог Uniqlo», в апреле 2025 года закрыл все магазины.

Некоторые международные бренды приостановили деятельность или минимизировали поставки в РФ. Это освободило место на рынке для локальных марок, но одновременно уменьшило предложение и конкуренцию, что повлияло на потребительский выбор и ценовую структуру. Сети ритейла адаптировались и сконцентрировались на усилении онлайн-продаж, рост аутлетов, увеличение доли сегмента second-hand и платформ peer-to-peer (P2P). Ускорились импортозамещение, локальные фабрики наращивали производство, появлялись новые производственные мощности и кооперации между дизайнерами и производителями.

Качество и технологический уровень местного производства улучшались неравномерно. По началу качество продукта и ценовая политика вызывала много вопросов у покупателей.

Изменилось потребительское поведение. Спрос сместился в сторону более практичных, много сезонных, многофункциональных и универсальных вещей. Вырос интерес к

отечественным брендам, особенно если они предлагают конкурентные цены, соответствующее качество и уникальность. Рост цен стимулировал более осознанное потребление, популяризацию ремонта, обмена и вторичного рынка.

Самый важный фактор на рынке продаж у производителей, это показатель маржинальности. Увеличение себестоимости материалов и логистики привело к росту розничных цен и давлению на маржу. Многие компании пересматривали ассортимент, сокращали коллекции и оптимизировали запасы.

Падение потребительского спроса, высокая конкуренция и рост ключевых ставок, на самом деле на текущую ситуацию влияет множество других факторов. Эти обстоятельства требуют тщательного анализа для полного понимания динамики рынка и причин его изменений.

Качество остаётся важнейшим показателем для покупателя. В условиях экономического спада потребители становятся более осмотрительными в своих покупках. Бренды, предлагающие качественную продукцию, вызывают доверие и лояльность. Согласно исследованиям Marketing Index, 71% покупателей готовы платить больше за одежду, если уверены в её качестве. 72% покупателей обращают внимание на рекламу, сообщается на сайте TNS.

Доступность играет ключевую роль для потребителя масмаркета. Для него важна не только цена товара, но и удобство его покупки. Чем проще найти и купить товар, тем выше вероятность, что потребитель выберет определённый магазин или бренд.

Санкции и экономические трудности подталкивают российские бренды к переосмыслению своего подхода. Успешные компании активно адаптируются к изменениям рынка, учитывая предпочтения и потребности российских потребителей. Это может включать как выбор более доступного ценового сегмента, так и использование материалов, доступных в стране.

Девальвация рубля и инфляция повысили себестоимость импортной продукции и материалов, что стимулировало потребителей и ритейлеров переключаться на более дешёвые или отечественные альтернативы. Ограниченный доступ к международным финансам и инвестициям сократил возможности для расширения и экспортных проектов.

Со стороны логистики и снабжения. Санкции и разрыв перевозочных маршрутов привели к сбоям в поставках тканей, фурнитуры,

технологий и упаковки. Многие бренды столкнулись с дефицитом ключевых материалов. Ускорило развитие локальных поставщиков и перераспределение импортных потоков через дружественные страны, но качество и ассортимент местных аналогов часто не полностью компенсировали потерю прежних поставок.

Государственная поддержка и регуляторные меры помогли бизнесу. Были запущены программы кредитной и налоговой поддержки, меры по субсидированию производства и обучению кадров. Их эффект варьировался по регионам и сегментам отрасли, часто недостаточен для полного восстановления ранее утраченных цепочек.

Рынок адаптируется, наблюдается рост локального производства, развитие цифровых каналов и перераспределение спроса. Долгосрочные риски связаны с технологическим отставанием, ограничением доступа к материалам и сырью, ограничения выхода на международный рынок.

Данную ситуацию можно рассмотреть, как возможность для укрепления отечественных брендов, развитие вторичного рынка и устойчивых практик, экспорт в дружественные страны при успешной кооперации и повышении качества.

Ребрендинг и расширение ассортимента российских брендов действительно стали ответом на новые экономические условия и спрос на отечественные товары. Политика импортозамещения поначалу положительно сказалась на развитии отечественных производителей. Однако проблема зависимости от зарубежного сырья и технологий остаётся актуальной. Многие компании столкнулись с тем, что без качественных материалов и современного оборудования им сложно конкурировать.

Что касается Китая, то его экономическая ситуация действительно изменилась. Рост издержек производства и потеря ценового преимущества вынуждают российские компании искать альтернативы на других рынках, таких как Бангладеш, Вьетнам или страны СНГ. Это может привести к интересным изменениям в глобальных цепочках поставок и дистрибуции. Текущая ситуация создаёт как проблемы, так и возможности для развития внутреннего производства, требуя от бизнеса адаптации и гибкости.

С серьёзными вызовами столкнулись производители одежды и обуви, которые ставят под

угрозу их выживание на рынке. Компании несут убытки на разных уровнях и в зависимости от целевой аудитории. Одним из главных аспектов кризиса является резкий рост цен, который, в свою очередь, приводит к падению продаж. В сочетании с проблемами в логистике, ростом издержек производства и перепроизводством товаров ситуация требует немедленного внимания. Кроме того, конкуренция с маркетплейсами существенно осложняет положение многих местных производителей.

В условиях кризиса традиционные методы маркетинга могут не сработать. Успешный бренд активно использует социальные сети и онлайн-платформы для продвижения, создавая эмоциональную связь с потребителями через контент. Стоит особо отметить, что более 70% российских потребителей предпочитают совершать покупки онлайн, что подчёркивает важность эффективного онлайн-маркетинга.

Рост цен на сырьё и материалы стал основным фактором, влияющим на себестоимость производимой продукции. Это приводит к снижению покупательной способности населения, что ухудшает и без того непростое положение производителей. Многие компании вынуждены повышать цены, и, как следствие, потребители отказываются от покупок, что приводит к дальнейшему снижению продаж. Повышение цен в сегменте мидл- и мидл-ап, а также люкс, не настолько сильно ощутим для потребителей данной категории. Для клиентов масмаркета и лоу-сегмента повышение цен стало сильно заметно и ощутимо, хоть и производители стараются делать все, чтобы избежать этого.

Проблемы с логистикой только усугубляют ситуацию. Постоянные задержки и возросшие транспортные расходы нарушают последовательность поставок, что, в свою очередь, лишает производителей возможности запасать необходимые объёмы товаров и тем самым удовлетворять потребительский спрос.

Президент Finn Flare Ксения Рясова говорит об образовавшемся «навесе товара»: рассчитывая на высокий спрос, селлеры привезли большие объёмы. Высокая конкуренция, по ее словам, приводит к замедлению динамики роста цен. Пытаясь их поднять, производители сталкиваются со снижением продаж, говорит эксперт.

«Рынок насытился, и это нельзя не заметить: в торгцентрах нет мест, на маркетплейсах – огромный выбор», – добавляет президент Ваон Илья Ярошенко. Продавцы при этом, по

его мнению, «нередко заинтересованы в том, чтобы сбыть запасы».

Согласно Focus Technologies, трафик сопоставимых магазинов fashion-ритейла в России в апреле – начале июня год к году сократился на 11%, число чеков – на 12%.

Особое внимание следует уделить конкуренции с маркетплейсами, которые становятся всё более популярными среди потребителей. Эти платформы предлагают широкий ассортимент товаров по более низким ценам, что делает их серьёзными конкурентами для традиционных производителей. Маркетплейсы предлагают удобный процесс покупки и доставки, а также часто используют активные акции и скидки для привлечения покупателей. Крупные бренды масмаркета сталкиваются с трудностями в привлечении внимания потребителей в такой конкурентной среде. Зачастую они не могут позволить себе снизить цены до уровня маркетплейсов, что ставит под угрозу их конкурентоспособность.

Стоит также затронуть проблему перепроизводства. В условиях нестабильного спроса многие производители продолжают выпускать большой объём продукции, которая затем остаётся нереализованной. Это приводит к накоплению запасов.

Падению показателей KPI, большие расходы, нестабильность рынка, приводит к невыполнению плана и к убыткам, следовательно, к сокращению премий, заработной платы или даже к массовым сокращениям и увольнениям.

Многие компании, не только связанные с производством одежды и обуви, но и из совершенно других структур, начали массово сокращать сотрудников. Сокращение рабочих мест только усугубляет ситуацию на рынке, приводя к ещё большему снижению покупательной способности населения.

В заключение следует отметить, что кризис на российском рынке одежды и обуви, несмотря на свою сложность, решаемая проблема. Для этого необходим всесторонний подход, который позволит не только сохранить текущие рабочие места, но и откроет перспективы для дальнейшего роста. Экономические условия оказывают непосредственное влияние на индустрию моды. Санкции, рост цен и уход иностранных брендов создают как проблемы, так и возможности развития и изменения для отечественных производителей. Компании, способные адаптироваться к новым условиям, получают очевидные преимущества,

основанные на качестве, уникальности, эффективном маркетинге и социальной ответственности. Взаимодействие с покупателями и учёт их потребностей останутся важнейшими аспектами успешного бизнеса и в будущем.

Санкции, в свою очередь, стали стимулом для структурных преобразований, ускорив процессы импортозамещения, цифровизации и переориентации потребителей на отечественные товары. Полная компенсация утраченных международных связей требует времени, инвестиций в технологии, четкой системы, качества локального производства и целенаправленной государственной и частной поддержки.

#### Литература

1. Журнал «Коммерсант» [Электронный ресурс]: режим доступа URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6761477?ysclid=>

meijmgs4or47072293 (дата обращения: 07.07.2025).

2. РБК Стиль [Электронный ресурс]: деньги в моде URL: <https://style.rbc.ru/items/671f5d949a79479bc196de31> (дата обращения: 09.07.2025).

3. Модный интернет-журнал The Blueprint [Электронный ресурс]: Переживают и переживают. URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/russian-brands-crisis> (дата обращения: 09.07.2025).

4. Forbes.ru [Электронный ресурс]: URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/533042-s-mirupo-nitke-kak-rossijskaa-modnaa-industriaboretsa-s-kadrovym-krizisom> (дата обращения: 14.07.2025).

5. BURO [Электронный ресурс]: URL: <https://www.buro247.ru/community/industry/27-jun-2025-local-brands-troubles.html> (дата обращения: 16.07.2025).

**ТАРАЕВА Kamilla Timurovna**

Graduate Student,

Moscow State University of Technology and Management named after K. G. Razumovsky,  
Russia, Moscow

## CRISIS AND TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN FASHION INDUSTRY: FROM FALLING DEMAND TO NEW DEVELOPMENT MODELS

**Abstract.** *The crisis in the Russian fashion industry in 2020–2024 is characterized by a combination of foreign policy sanctions, disruptions in supply chains, ruble devaluation, and changes in consumer demand. The article describes the forced adaptation of local manufacturers and changes in retail strategies. An assessment of the financial consequences for the luxury and mass market segments is provided. The conclusion contains scenario forecasts for the development of the industry and recommendations for businesses on diversifying supply chains, localizing production, and hybrid sales channels.*

**Keywords:** *crisis, fashion industry, sanctions, localization, retail, consumer demand, market diversification, brands, local brands, sustainability, production, pricing policy, consumer preferences, import substitution, production optimization, marketing, collaborations, risk management, flexible business models, investment.*

**ФЛОРА Елизавета Игоревна**

студентка,

Московский государственный университет технологий и управления  
имени К. Г. Разумовского, Россия, г. Москва

## **СТРАТЕГИИ НАРРАТИВНОГО ДИЗАЙНА В УПРАВЛЕНИИ ДИЗАЙН-ПРОЕКТАМИ ДЛЯ ИТ-АУТСОРСИНГА: КЕЙС ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА**

**Аннотация.** Рост рынка ИТ-аутсорсинга и запрос на прозрачность со стороны клиентов актуализируют потребность в инновационных подходах к управлению дизайн-проектами и формированию корпоративного имиджа. В данной статье нарративный дизайн рассматривается как стратегический инструмент, интегрирующий управление проектами, визуальную коммуникацию и брендинг в контексте ИТ-услуг. Исследование выявляет специфические вызовы отрасли: необходимость визуализации абстрактных услуг, построение доверия в B2B-сегменте, борьба за лояльность в условиях высокой конкуренции. Автор предлагает комплексную методологию, включающую: этапы управления проектом (брифинг, анализ ЦА, разработка нарратива, визуализация, внедрение, оценка); ключевые инструменты (брендинг, инфографика, анимированные кейсы, интерактивные форматы); систему метрик эффективности (узнаваемость бренда, вовлеченность).

На основе практического опыта сформулированы рекомендации по минимизации рисков: использование гибких методологий, кросс-функциональное взаимодействие в команде, прототипирование и раннее согласование с заказчиком. Статья подчеркивает, что нарративный дизайн трансформирует управление проектами из операционного процесса в инструмент создания ценности, усиливая эмоциональную связь с клиентом и формируя устойчивый экспертный имидж. Обозначены направления для дальнейших исследований: интеграция AR/VR, разработка отраслевых KPI для визуальных коммуникаций, адаптация методологии под нишевые ИТ-услуги.

**Ключевые слова:** нарративный дизайн, управление дизайн-проектами, ИТ-аутсорсинг, визуальная коммуникация, корпоративный имидж, визуальный нарратив, брендинг B2B, формирование имиджа, этапы управления проектом, инструменты визуализации, инфографика, моушн-дизайн, кейсы, метрики эффективности.

### **Введение**

#### **Актуальность темы и её значимость для ИТ-аутсорсинга**

В современном бизнес-мире, особенно в сфере информационных технологий, нарративный дизайн становится не просто модным течением под названием «визуальный сторителлинг», но и необходимым инструментом эффективного управления дизайн-проектами. Это обусловлено рядом факторов, среди которых стоит выделить рост рынка ИТ-аутсорсинга, увеличение требований со стороны клиентов к прозрачности процессов, а также важность формирования позитивного корпоративного имиджа.

В последние годы наблюдается значительный рост рынка ИТ-аутсорсинга: компании становятся более открытыми к использованию внешних ресурсов для решения своих технических задач. По прогнозам аналитиков, в

ближайшие пять лет этот рынок будет продолжать активно развиваться, что делает актуальной тему визуального нарратива как метода, способствующего лучшему пониманию процессов проектирования как со стороны команды, так и со стороны клиента. Применение визуальных элементов в управлении проектами предоставляет возможность более наглядно демонстрировать возникающие идеи, промежуточные результаты и конечные продукты работы, что помогает снизить уровень неопределенности и стресса для всех участников процесса [16].

В условиях жесткой конкурентной среды важно не только создать качественный продукт, но и эффективно представить его заказчику, минимизируя возможные недопонимания. В этом плане визуальный нарратив служит мощным инструментом, позволяющим эффективно коммуницировать идеи и концепции,

активно вовлекать всех участвующих в процесс, а также уделять внимание эмоциональной составляющей взаимодействия. Это важно не только для повышения удовлетворенности заказчика, но и для формирования долгосрочных отношений, основанных на доверии и взаимопонимании, возникающей как следствие эмоциональной привязки.

Кроме того, современные клиенты предъявляют высокие требования к прозрачности процессов. Компаниям приходится объяснять и визуализировать каждую деталь проекта, предлагая детальное понимание этапов выполнения работ. Таким образом, нарративный дизайн не только способствует увеличению прозрачности, но также помогает снизить риск возникновения недопонимания и конфликтных ситуаций, которые могут возникать при недостаточной коммуникации [11].

### **Методология управления дизайн-проектами в IT-аутсорсинге**

#### **Цели исследования и задачи**

Цели данного исследования направлены на выявление и обоснование стратегий нарративного дизайна как ключевого инструмента для эффективного управления проектами в сфере IT-аутсорсинга, а также их роли в формировании сильного брендового имиджа. В условиях быстро меняющегося рынка и возрастающей конкуренции крайне важно адаптировать подходы к коммуникации, что и определяет актуальность выбора визуального нарратива как объекта анализа.

Первая цель исследования состоит в определении наилучших практик использования нарративного дизайна в управлении дизайн-проектами. Этот процесс включает в себя изучение различных методов визуализации данных, интеграции мультимедийного контента и использования графических элементов, которые могут эффективно донести информацию до клиента и команды. Важно ориентироваться на такие аспекты, как целевая аудитория, тип проекта и особенности коммуникации в конкретной команде [16].

Следующая задача – провести анализ существующих инструментов и приемов визуальной коммуникации, которые применяются в рамках управления проектами. В ходе исследования необходимо определить, какие из существующих инструментов лучше всего подходят для визуализации этапов проектирования и представления промежуточных результатов. Установление этого взаимосвязи позволит создать надежные коммуникационные каналы как внутри команды, так и между командой и

клиентами, что, в свою очередь, повысит эффективность выполнения проектов.

Еще одна цель исследования связана с формированием брендового имиджа компании через визуальный нарратив. Эффективная визуализация информации не только является инструментом для управления проектами, но и способствует формированию и укреплению доверия к бренду. Важным аспектом этой задачи будет исследование способов, с помощью которых визуальный контент может выделить компанию на фоне конкурентов, улучшить ее репутацию и способствовать привлечению новых клиентов [21].

Изучение вышеуказанных целей и задач позволяет не только систематизировать знания о нарративном дизайне, но и выработать действенные рекомендации для IT-компаний, стремящихся к улучшению управления дизайн-проектами и развитию своего корпоративного имиджа.

#### **Этапы управления проектом**

Управление дизайн-проектами в сфере IT-аутсорсинга требует четко структурированного подхода, включающего несколько критически важных этапов. Эти этапы обеспечивают последовательность действий и помогают команде достигать поставленных целей с учетом потребностей клиентов и специфики целевой аудитории. Рассмотрим ключевые этапы управления проектом более подробно.

Прежде всего, первым этапом в управлении проектами является брифинг. Он включает в себя сбор и систематизацию информации от клиента, что позволяет команде понять потребности, цели и ожидания заказчика. Здесь важно задать правильные вопросы, чтобы выявить, какие основные проблемы и задачи необходимо решить по полученному запросу. Брифинг помогает сформировать стратегию дальнейшей работы и устанавливает ключевые параметры для этапов далее.

Вторым этапом является анализ целевой аудитории. Важно не только понять, что нужно клиенту, но и выяснить, кто будет конечным пользователем продукта. Это включает в себя оценку демографических характеристик целевой аудитории, ее потребностей и предпочтений. Знание целевой аудитории дает возможность создавать такие решения, которые будут вызывать интерес и удовлетворение у пользователей, а также способствовать долгосрочным отношениям с ними [30].

Следующий этап – создание самого нарратива. На данном этапе определяется ключевое сообщение, которое будет коммуникацией с

целевой аудиторией. Важно разработать концепцию, которая позволит не только передать информацию, но и вызвать эмоциональный отклик.

Далее формируется визуализация, которая охватывает создание логотипа, сайта, контента для социальных сетей и примеров кейсов. Этот этап критичен, так как визуальные элементы являются лицом компании и формируют первое впечатление о ней. Процесс визуализации предполагает активное сотрудничество между дизайнерами и маркетологами с целью создать единый стиль и концепцию, которые будут работать на формирование корпоративного имиджа. Применение различных визуальных форматов, таких как инфографика, анимация или визуальные истории, помогает более эффективно передавать информацию и сохранять внимание целевой аудитории [1].

Предпоследний этап управления проектом – внедрение. Этот этап включает в себя запуск разработанных материалов и их интеграцию в маркетинговую стратегию компании. Он может включать активации на социальных платформах, публикацию на веб-сайте и распространение среди целевой аудитории.

Последний, шестой этап – оценка эффективности. После внедрения необходимо провести анализ результатов, чтобы определить, насколько успешно нарративный дизайн выполняет поставленные задачи. К метрикам оценки можно отнести не только прибыли и конверсии, но и уровень вовлеченности и удовлетворенности аудитории. Эти данные помогут скорректировать будущие стратегии и обеспечить постоянное улучшение процесса управления проектами.

Таким образом, четкое понимание этапов управления проектом позволяет командам в области IT-аутсорсинга эффективно реализовывать дизайн-проекты и достигать наилучших результатов.

### **Метрики эффективности и рекомендации по управлению проектами**

#### **Инструменты и приёмы визуальной коммуникации**

В визуальной коммуникации, особенно в рамках управления дизайном проектами в сфере IT-аутсорсинга, важную роль играют различные инструменты и приемы, нацеленные на укрепление корпоративного имиджа и улучшение взаимодействия с клиентами. Эти инструменты позволяют не только передавать информацию, но и создавать эмоциональную связь с целевой аудиторией, что является

важным аспектом успешного маркетинга и брендинга.

Одним из ключевых инструментов является брендинг. Он включает в себя разработку уникального визуального стиля, который позволяет компании выделяться на фоне конкурентов. Элементы брендинга – логотип, цветовые палитры, шрифты и графика – формируют первое впечатление о компании и закладывают основы ее идентичности. Для эффективного брендинга важно учитывать уникальные предложения и ценности компании, что позволит сделать визуальные элементы запоминающимися и ассоциированными с определенным образом [16].

Следующий значимый прием – использование нарративного дизайна. Создание нарратива помогает сообщить информацию в увлекательной и доступной форме. Нарративные элементы, такие как персонажи, конфликт и разрешение, делают контент более интерактивным и вовлекающим. Адаптирование нарративов под различные форматы – от текстов до видеороликов – позволяет усилить ключевые сообщения и повысить интерес к материалу, что, в свою очередь, может привести к увеличению вовлеченности и лояльности клиентов [21].

Кроме того, создание визуальных концепций является важным этапом в управлении проектами. Визуальные концепции помогают команде выразить идеи через графические элементы и могут включать инфографику, иллюстрации, анимации и другие визуальные техники. Они также упрощают восприятие сложных идей, позволяют акцентировать внимание на ключевых аспектах проекта и делают контент более наглядным и доступным для понимания. Применение визуальных концепций имеет особую актуальность при представлении проектов клиентам, так как это способствует лучшему пониманию предлагаемых решений и ресурсов, затрачиваемых на их реализацию.

Активное использование технологий является еще одним важным аспектом визуальной коммуникации. Онлайн-платформы, такие, как социальные сети и веб-сайты, предоставляют возможность для динамичного взаимодействия с клиентами и широкой аудиторией. Использование видеоконтента, вебинаров и потоковой трансляции позволяет создать эффективные каналы коммуникации, где компании могут представлять свои продукты и делиться знаниями.

Таким образом, применение разнообразных инструментов и приемов визуальной коммуникации является важным аспектом управления дизайн-проектами. Проектные команды, используя эти инструменты, могут не только повышать собственную эффективность, но и укреплять корпоративный имидж, обеспечивая долгосрочное сотрудничество с клиентами и создавая устойчивую позицию на рынке.

### **Метрики оценки успешности**

Оценка успешности реализованных дизайн-проектов в сфере IT-аутсорсинга требует внедрения системного подхода к мониторингу и анализу различных метрик. Они не только помогают определить эффективность применяемых стратегий нарративного дизайна и управления проектами, но также могут служить основой для дальнейшего улучшения бизнес-процессов. Основные метрики, на которые стоит обратить внимание, включают рост узнаваемости бренда, увеличение конверсии потенциальных клиентов, отзывы потребителей и показатели вовлеченности.

Первой важной метрикой является рост узнаваемости бренда. Узнаваемость бренда – это степень, в которой целевая аудитория помнит и распознает бренд, что напрямую влияет на его конкурентоспособность и успех на рынке. Для измерения этого показателя можно применять различные методы: опросы, фокус-группы, аналитические инструменты веб-трафика и социальные сети. Например, увеличение числа упоминаний бренда в медиа и социальных платформах может сигнализировать о растущем интересе к компании и её продуктам [26].

Второй важной метрикой является увеличение конверсии потенциальных клиентов. Конверсия – это процент пользователей, которые совершают целевое действие, например, подписываются на рассылку, заполняют контактную форму или совершают покупку. Анализ показателей конверсии позволяет выявить слабые места в процессе продаж и улучшить пользовательский опыт, что помогает развивать бизнес и повышать объем продаж [24].

Следующая метрика – отзывы клиентов. Они являются важным показателем удовлетворенности пользователей и могут включать как количественные (например, рейтинг), так и качественные (тексты отзывов) данные. Сбор и мониторинг отзывов могут происходить через опросы, специальные платформы или социальные сети. Важно учитывать как положительные, так и отрицательные отзывы, чтобы лучше

адаптировать стратегию управления проектами к потребностям целевой аудитории.

Еще одной важной метрикой являются показатели вовлеченности. Эти метрики могут включать в себя время взаимодействия пользователей с контентом, количество лайков, репостов, комментариев и активность на страницах в социальных сетях. Высокие показатели вовлеченности свидетельствуют о том, что контент действительно интересует целевую аудиторию и вызывает эмоциональный отклик, что в свою очередь способствует повышению лояльности к бренду. Регулярный анализ этих показателей позволяет своевременно корректировать подходы к контенту и активациям.

Таким образом, внедрение описанных метрик позволяет компаниям в сфере IT-аутсорсинга не только оценить эффективность реализованных проектов, но и находить новые пути для улучшения процессов и стратегий.

### **Практические рекомендации и избежание рисков**

Управление дизайн-проектами в сфере IT-аутсорсинга требует системного подхода для минимизации рисков и повышения эффективности. Основной задачей является создание такой среды, где проектные команды могут вовремя и качественно выполнять работу, учитывая специфические требования клиентов.

Прежде всего, важным элементом управления является тщательное планирование сроков. Эффективное планирование предполагает разбивку проекта на мелкие задачи с четкими сроками выполнения. Это позволяет не только лучше контролировать процесс, но и ставить реалистичные цели как для команды, так и для заказчика. Правильное распределение времени на отдельные этапы работы, включая создание брифа, дизайна, разработки и тестирования, помогает избежать ситуации, когда на финальных этапах не хватает времени на доработки или исправление ошибок [18]. Использование программного обеспечения для управления проектами может значительно упростить этот процесс, обеспечивая полную видимость задач и сроков.

Еще один аспект в управлении проектами заключается в важности согласования дизайна. Процесс согласования должен начинаться с разработки концепции и включать регулярные встречи с заказчиком для обсуждения промежуточных результатов. Это позволяет своевременно выявлять ошибки, корректировать недоразумения и избегать дорогостоящих переделок на поздних этапах. Наличие четких критериев оценки дизайна и возможность



тестирования концептов на целевой аудитории также могут существенно повысить качество конечного продукта и соответствие ожиданиям заказчика.

Следующая рекомендация касается адаптации к требованиям IT-аутсорсинга. Это включает в себя понимание и интеграцию специфических бизнес-процессов, особенностей работы с удаленными командами и использования гибких методологий разработки, таких как Agile и Scrum. Адаптация к этим требованиям позволяет минимизировать задержки и ошибки, а также повысить гибкость команды в ответ на изменения в ходе проекта. Регулярные стендапы и ретроспективы помогают команде оставаться на одной волне и своевременно реагировать на возникшие проблемы [23].

Не менее важным элементом управления проектами является обеспечение открытой коммуникации внутри команды. Создание дружелюбной и открытой атмосферы, где все члены команды могут свободно высказывать свои мысли и предложения, играет ключевую роль в успешном выполнении проекта. Регулярные собрания по итогам выполненной работы позволяют оценивать прогресс и выявлять проблемы на ранних стадиях.

В завершение, важным аспектом управления проектами является использование метрик для отслеживания успеха и определения направлений для улучшения. Важно регулярно проводить анализ не только успешных, но и неудачных проектов, выявляя ключевые факторы, повлиявшие на результаты.

Следуя данным рекомендациям и избегая распространенных рисков, проектные команды в сфере IT-аутсорсинга смогут повысить свою эффективность и достигать лучших результатов в управлении дизайном, что в конечном итоге скажется на удовлетворенности клиентов и росте бизнеса.

### **Заключение**

#### **Обобщение итогов исследования**

В ходе настоящего исследования были выделены ключевые стратегии и методы, связанные с использованием «визуального сторителлинга» – нарративного дизайна – для эффективного управления дизайн-проектами в сфере IT-аутсорсинга, а также его значимость для формирования корпоративного имиджа. Необходимость в данном подходе обусловлена ростом конкуренции на рынке информационных технологий и изменением ожиданий клиентов, требующих более высоких стандартов прозрачности и вовлеченности.

Во-первых, нарративный дизайн представляет собой мощный инструмент коммуникации, который позволяет бренду эффективно передавать свои идеи и ценности. Каждая из разработанных стратегий базируется на создании непосредственно нарратива, который резонирует с целевой аудиторией, что способствует формированию эмоциональной связи с клиентами. Эмоции играют важную роль в принятии решений, и эффективные визуальные коммуникации могут значительно повысить уровень доверия к компании [10].

Во-вторых, исследование подтвердило важность этапного подхода к управлению проектами, который включает в себя систематизацию процесса от брифинга до оценки результатов. Эффективное планирование и согласование дизайна на ранних этапах проекта позволяют минимизировать риски и улучшить качество конечного продукта. Применение методов визуализации и регулярное взаимодействие команды с клиентами способствует более глубокому пониманию задач и ожиданий, что в конечном итоге отражается на успешности проектов [28].

Кроме того, исследования показали, что метрики эффективности, такие как уровень узнаваемости бренда, конверсии потенциальных потребителей и отзывы клиентов, являются необходимыми инструментами для оценки успешности внедрения нарративного дизайна. Эти метрики не только помогают отслеживать результативность стратегий, но и дают возможность обнаруживать области для улучшения и повышения качества услуг.

В заключение, «визуальный сторителлинг» в управлении дизайн-проектами для IT-аутсорсинга становится незаменимым фактором, играющим решающую роль в формировании корпоративного имиджа. Данное исследование подчеркивает важность внедрения креативных и системных подходов в управлении проектами, что является залогом успешной работы и долгосрочных партнерских отношений в сфере информационных технологий.

#### **Практические рекомендации и направления дальнейших исследований**

Для успешного внедрения стратегий нарративного дизайна в реальных проектах в сфере IT-аутсорсинга необходимо учитывать ряд практических рекомендаций, а также обозначить направления дальнейших исследований и разработки креативных методов управления проектами.

Прежде всего, первым шагом к успешному внедрению визуального нарратива является

создание четкой стратегии, основанной на детальном анализе потребностей целевой аудитории. Это позволит обеспечить соответствие конечного продукта ожиданиям пользователей и сформировать долгосрочные отношения с клиентами. Регулярные встречи и обсуждения с клиентом в процессе разработки помогут избежать недопонимания и сделают проект более адаптивным к изменениям в требованиях [28].

Следующим важным аспектом является организационная структура команды, задействованной в проекте. Команды должны быть кросс-функциональными, что значит, что сотрудники разных специализаций должны работать совместно, чтобы эффективно интегрировать визуальные и нарративные элементы. Построение правильных коммуникационных каналов внутри команды и с клиентами способствует улучшению взаимодействия и совместной работе над проектами. Важно также уделять внимание образованию и повышению квалификации сотрудников в области визуальной коммуникации и нарративного дизайна, что послужит основой для повышения креативности и продуктивности команды.

Третьим направлением является использование новых технологий и инструментов для визуализации данных. С развитием технологий, таких как дополненная и виртуальная реальность, появляется возможность применить их в управлении проектами и реализации визуального нарратива компании. Эти технологии могут создать уникальный пользовательский опыт и существенно усилить воздействие коммуникаций.

В заключение, необходимо подчеркнуть, что визуальный нарративный дизайн является мощным инструментом в управления проектами в сфере IT-аутсорсинга. Его внедрение и дальнейшее развитие требуют не только практического применения, но и постоянного анализа и исследований. Эффективное использование визуальных коммуникаций, основанных на потребностях клиентов, а также использование передовых технологий – это те пути, которые необходимо исследовать для достижения наилучших результатов в управлении проектами и обеспечения успешности бизнеса [2].

### Литература

1. Новичкова А., Воскресенская Ю. Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом. DOI 10.15862/39evn614 // Online Journal Naukovedenie. 01.11.2014 URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN614.pdf> (дата обращения: 12.08.2025).
2. Духан И., Старусева-Першеева А.Д. Оптические стратегии новых медиа: от перспективизма к блудному взгляду. DOI 10.23951/2312-7899-2022-3-9-38 // ПРАНМА Journal of Visual Semiotics. 05.05.2022 URL: [http://praxema.tspu.edu.ru/archive.html?year=2022&issue=3&article\\_id=8449](http://praxema.tspu.edu.ru/archive.html?year=2022&issue=3&article_id=8449) (дата обращения: 12.08.2025).
3. Шомова С.А. «Война мемов»: новые повороты информационного противостояния. DOI 10.14515/monitoring.2019.5.12 // Monitoring obščestvennogo mneniâ: èkonomičeskie i social'nye peremeny. 10.09.2019 URL: <https://monitoringjournal.ru/index.php/monitoring/article/view/719> (дата обращения: 12.08.2025).
4. Чукуров А.Ю. Многопользовательская ролевая онлайн-игра (MMORPG) как феномен культуры в контексте трансмедийного сторителлинга (Часть II). DOI 10.53115/19975996\_2023\_04\_097\_105 // Society Environment Development. 05.03.2024 URL: [https://www.terrahuman.ru/arhiv/23\\_04/23\\_04\\_15.pdf](https://www.terrahuman.ru/arhiv/23_04/23_04_15.pdf) (дата обращения: 12.08.2025).
5. Морозова О.А., Алтухова Н.Ф. Подготовка к профессиональной проектной деятельности: задачи университета. DOI 10.51379/kpj.2022.151.1.006 // Казанский педагогический журнал. 31.01.2022 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podgotovka-k-professionalnoy-proektnoy-deyatelnosti-zadachi-vuza/viewer> (дата обращения: 12.08.2025).
6. Майлз И. Инновации в сервисе в двадцать первом веке. DOI 10.17323/1995-459x.2011.2.4.15 // Foresight-Russia. 30.06.2011 URL: <https://foresight-journal.hse.ru/article/view/19592> (дата обращения: 12.08.2025).
7. Бушуев С., Бушуев Д., Бушуева В., Козырь Б.Ю., Угай А. Эрозия компетенций инновационных проектов дигитализации. DOI 10.37943/aitu.2020.1.63658 // Scientific Journal of Astana IT University. 30.03.2020 URL: <https://journal.astanait.edu.kz/index.php/ojs/article/view/217> (дата обращения: 12.08.2025).
8. Закирова Ф., Позилова Ш. Креативное обучение в курсах профессионального развития для преподавателей ИТ в высших учебных заведениях. DOI 10.15293/2226-3365.1803.02 // Novosibirsk State Pedagogical University Bulletin. 28.06.2018 URL: <http://en.vestnik.nspu.ru/article/2843> (дата обращения: 12.08.2025).
9. Казарина Л. Аутсорсинг функций как инструмент повышения конкурентоспособности фирмы. DOI 10.17150/2411-6262.2018.9(1).9 // Baikal Research Journal.

01.01.2018 URL: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=22012> (дата обращения: 12.08.2025).

10. Курбанов А.Х., Князьнеделин Р.А., Плотников В.А. Аутсорсинг: достижение конкурентных преимуществ или ловушка? DOI 10.18334/rp.18.2.37362 // Russian Journal of Entrepreneurship. 31.01.2017 URL: <http://bgscience.ru/lib/37362/> (дата обращения: 12.08.2025).

11. Стапран Д.А. Аутсорсинг: страхи и возможности. DOI 10.18334/rp.17.12.35367 // Russian Journal of Entrepreneurship. 30.06.2016 URL: <http://bgscience.ru/lib/35367/> (дата обращения: 12.08.2025).

12. Назаренко А., Банников А. Аутсорсинг «надежности оборудования». DOI 10.22184/2499-9407.2019.16.3.106.108 // STANKOINSTRUMENT Russia. 19.08.2019 URL: <http://www.stankoinstrument.ru/journal/article/7678> (дата обращения: 12.08.2025).

13. Перинская Н.А. Профессиональная идентичность. DOI 10.17805/zpu.2018.2.19 // Znanie Ponimanie Umenie. 29.06.2018 URL: <http://journals.mosgu.ru/zpu/article/view/730> (дата обращения: 12.08.2025).

14. Остаев Г.Я., Хосиев Б.Н. Управленческий учёт: Разработка стратегии продвижения бренда. DOI 10.24891/ia.21.5.528 // International Accounting. 15.05.2018 URL: <http://www.fin-izdat.com/journal/national/detail.php?ID=72772> (дата обращения: 12.08.2025).

15. Попова Е.В. Формирование имиджа компании PR-средствами. DOI 10.18411/trnio-09-2023-53 // Тенденции развития науки и образования. 01.01.2023 URL: <https://doicod.ru/doifile/lj/101/trnio-09-2023-53.pdf> (дата обращения: 12.08.2025).

16. Леонович Я.В. Феномен визуальной коммуникации в современной интернет-среде. DOI 10.25198/2077-7175-2019-1-72 // Intellect Innovations Investments. 01.01.2019 URL: [http://intellekt-izdanie.osu.ru/en/archive\\_new/1-2019/1-2019-pp.72-78.html](http://intellekt-izdanie.osu.ru/en/archive_new/1-2019/1-2019-pp.72-78.html) (дата обращения: 12.08.2025).

17. Черокова А., Елькина Е. Вопросы дизайна коммуникаций и визуализации. DOI 10.54348/scis.2024.1.13 // Scientific search personality education culture. 05.04.2024 URL: <http://www.sspu.ru/pages/journal/doi/2024-1/13> (дата обращения: 12.08.2025).

18. Балакина Ю.В., Соснин А.В. Интерсемиотичность и мультимедиа – от традиционных к электронным текстам. DOI 10.17223/18137083/58/16 // Sibirskiy filologicheskii zhurnal. 01.03.2017 URL: [http://journals.tsu.ru/sjp/&journal\\_page=archive](http://journals.tsu.ru/sjp/&journal_page=archive)

&id=1555&article\_id=34453 (дата обращения: 12.08.2025).

19. Кияненко К. Круг средового знания и его сегментация в теории архитектуры. DOI 10.22337/2077-9038-2019-3-44-50 // Scientific journal «Academia architecture and construction». 24.09.2019 URL: <http://aac.raasn.ru/article/view/145> (дата обращения: 12.08.2025).

20. Сергеев В., Кузьмин А.С., Нечаев В., Алексеенкова Е., Казанцев А. «Хор» московского «Гейтвея» и сценарии его развития. DOI 10.17976/jpps/2007.02.04 // Полис Политические исследования. 01.01.2007 URL: <https://www.politstudies.ru/article/3826> (дата обращения: 12.08.2025).

21. Чернявская В.Е., Горшкова Н.Е. Визуальная метафора в убедительной коммуникации. DOI 10.33910/1992-6464-2021-202-175-182 // Izvestia Herzen University Journal of Humanities & Sciences. 01.01.2021 URL: [https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/202/chernyavskaya\\_175\\_182.pdf](https://lib.herzen.spb.ru/media/magazines/contents/1/202/chernyavskaya_175_182.pdf) (дата обращения: 12.08.2025).

22. Марцинковская Т. Информационная социализация в изменяющемся информационном пространстве. DOI 10.54359/ps.v5i26.738 // Психологические исследования. 30.12.2012 URL: <https://psystudy.ru/index.php/num/article/view/738> (дата обращения: 12.08.2025).

23. Елисеева Ю.А., Тенхунен П.Ю. Образовательная программа «Медиа коммуникации»: отечественный и зарубежный опыт реализации. DOI 10.15507/1991-9468.085.020.201604.468-483 // Integration of Education. 09.12.2016 URL: <http://edumag.mrsu.ru/index.php/en/articles-en/63-16-4/489-10-15507-1991-9468-085-020-201604-04> (дата обращения: 12.08.2025).

24. Атанова С. Казахстан и его национальный образ: между «мягкой силой» и «страной-брендом». DOI 10.22311/2074-1529-2019-15-1-169-184 // Islam in the modern world. 06.04.2019 URL: <https://islamjournal.idmedina.ru/jour/article/view/693> (дата обращения: 12.08.2025).

25. Гомилевская Г.А., Коростылева А. Специфика использования социальной сети TikTok как инструмента формирования имиджа территории Приморского края. DOI 10.24866/vvsu/2073-3984/2021-1/093-104 // Территория новых возможностей Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 01.01.2021 URL: [https://science.vvsu.ru/scientific-journals/journal/current/article/id/2148461938/2021\\_1\\_7\\_Specifika](https://science.vvsu.ru/scientific-journals/journal/current/article/id/2148461938/2021_1_7_Specifika) (дата обращения: 12.08.2025).

26. Домнин В.Н., Старов С.А. Эволюция ключевых концепций управления брендом. DOI 10.21638/11701/spbu08.2017.101 // Vestnik of Saint Petersburg University Management. 01.01.2017 URL: <http://hdl.handle.net/11701/6708> (дата обращения: 12.08.2025).

27. Кусраева О.А. Ориентация на бренд: Конструкция и позиция в теории маркетинга. DOI 10.21638/11701/spbu08.2018.406 // Vestnik of Saint Petersburg University Management. 01.01.2018 URL: <http://hdl.handle.net/11701/15378> (дата обращения: 12.08.2025).

28. Ни Цзяоцзяо, Кучинская Т.Н. Культурный брендинг в представительских практиках

мягкой силы Китая. DOI 10.17506/dipi.2017.2829.34.115120 // Discourse-P. 01.12.2017 URL: [http://www.madipi.ru/images/discourse-pi/28-29/articles/11\\_115-120.pdf](http://www.madipi.ru/images/discourse-pi/28-29/articles/11_115-120.pdf) (дата обращения: 12.08.2025).

29. Демакова Е.А., Кротова И.В., Казаков А.А. Интегрированная модель товарного и территориального брендинга на основе анализа ценностей стейкхолдеров. DOI 10.26726/1812-7096-2019-7-79-86 // Региональные проблемы преобразования экономики. 28.12.2019 URL: <http://www.rppe.ru/new/index.php/rppe/article/view/1215> (дата обращения: 12.08.2025).

**FLORA Elizaveta Igorevna**

Student,

Moscow State University of Technology and Management named after K. G. Razumovsky,  
Russia, Moscow

## NARRATIVE DESIGN STRATEGIES IN DESIGN PROJECT MANAGEMENT FOR IT OUTSOURCING: THE CASE OF CORPORATE IMAGE FORMATION

**Abstract.** *The growth of the IT outsourcing market and the demand for transparency on the part of customers actualize the need for innovative approaches to design project management and corporate image formation. In this article, narrative design is considered as a strategic tool that integrates project management, visual communication and branding in the context of IT services. The study identifies specific industry challenges: the need to visualize contract services, building trust in the B2B segment, and fighting for loyalty in a highly competitive environment. The author offers a comprehensive methodology that includes: project management stages (briefing, target analysis, narrative development, visualization, implementation, evaluation); key tools (branding, infographics, animated cases, interactive formats); a system of performance metrics (brand awareness, engagement).*

*Based on practical experience, recommendations for minimizing risks are formulated: the use of flexible methodologies, cross-functional teamwork, prototyping and early coordination with the customer. The article emphasizes that narrative design transforms project management from an operational process into a value creation tool, strengthening emotional connection with the client and forming a stable expert image. The directions for further research are outlined: AR/VR integration, development of industry KPIs for visual communications, and adaptation of the methodology to niche IT services.*

**Keywords:** *narrative design, design project management, IT outsourcing, visual communication, corporate image, visual narrative, B2B branding, image formation, stages of project management, visualization tools, infographics, motion design, cases, performance metrics.*

# ПЕДАГОГИКА

**ГОЛУБКОВ Артём Вячеславович**

преподаватель общеобразовательных и специальных дисциплин,  
Октябрьский нефтяной колледж им. С. И. Кувыкина, Россия, г. Октябрьский

## МОДЕЛИРОВАНИЕ В ПРЕПОДАВАНИИ ЕСТЕСТВЕННОНАУЧНЫХ ДИСЦИПЛИН: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ПОВЫШЕНИЮ НАГЛЯДНОСТИ И КОГНИТИВНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность использования моделей и моделирования как эффективных методов повышения наглядности и усвоения знаний по химии и математике в условиях современного колледжа. Анализируются теоретические основы моделирования, классификация моделей, а также практические примеры использования различных видов моделей на уроках химии и математики. Особое внимание уделяется роли моделирования в развитии познавательной активности, логического мышления и творческих способностей студентов. Обосновывается необходимость интеграции моделирования в образовательный процесс для повышения качества обучения и формирования компетентных специалистов.

**Ключевые слова:** моделирование, наглядность, химия, математика, образовательный процесс, познавательная активность, логическое мышление, творческие способности, колледж.

В условиях модернизации системы образования, направленной на повышение качества обучения и формирование компетентных специалистов, особую актуальность приобретает использование современных образовательных технологий, способствующих активизации познавательной деятельности студентов и развитию их творческого потенциала. Одной из таких технологий является моделирование, которое позволяет представить абстрактные понятия и сложные явления в наглядной и доступной форме, что значительно облегчает процесс усвоения знаний.

В преподавании химии и математики, где многие понятия и закономерности носят абстрактный характер, использование моделей становится особенно важным. Модели позволяют студентам увидеть структуру молекул и кристаллических решеток, представить геометрические фигуры в пространстве, понять сущность математических функций и уравнений. Таким образом, моделирование способствует переходу от формального усвоения знаний к глубокому пониманию и осознанному применению.

Моделирование – это метод исследования объектов и явлений посредством создания и

изучения их моделей. Модель – это упрощенное представление объекта или явления, сохраняющее его основные характеристики и позволяющее изучать его свойства и закономерности.

В образовании моделирование используется для:

- наглядного представления информации,
- облегчения усвоения сложных знаний,
- активизации познавательной деятельности,
- развития логического мышления, следственных связей, что способствует развитию логического мышления.

Существует множество классификаций моделей, в зависимости от различных критериев. В образовательном процессе наиболее часто используются следующие виды моделей:

- материальные модели представляют собой физические объекты, воспроизводящие основные характеристики изучаемого явления (например, модель молекулы).
- идеальные модели представляют собой мысленные образы объектов и явлений

(например, модель идеального газа, математическая функция).

- знаковые модели представляют собой информацию об объекте или явлении, выраженную с помощью символов, формул, графиков, диаграмм (например, химические уравнения, графики функций).

- компьютерные модели представляют собой программное обеспечение, позволяющее имитировать поведение объекта или явления в различных условиях (например,

моделирование химических реакций, моделирование экономических процессов).

В преподавании химии моделирование может использоваться для:

- Изучения строения атома и молекул. Использование материальных моделей позволяет студентам наглядно представить структуру атома и молекул, понять особенности химической связи и пространственное расположение атомов. Пример применения представлен ниже (рис. 1).

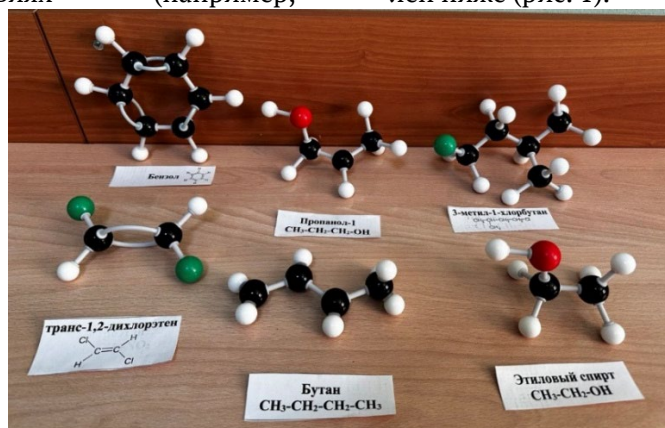


Рис. 1. Практическое применение моделей в химии

- Изучения химических реакций. Использование знаковых моделей и компьютерных моделей позволяет студентам понять механизм химических реакций, предсказать продукты реакции и рассчитать ее скорость.

- Изучения свойств веществ. Использование материальных моделей (образцы веществ, модели кристаллических решеток) позволяет студентам наглядно увидеть свойства веществ и понять их связь со структурой.

В преподавании математики моделирование может использоваться для:

- Изучения геометрических фигур. Использование материальных моделей (объемные модели геометрических фигур) и компьютерных моделей (программы для построения графиков функций) позволяет студентам представить геометрические фигуры в пространстве, изучить их свойства и закономерности. Пример применения представлен ниже (рис. 2).

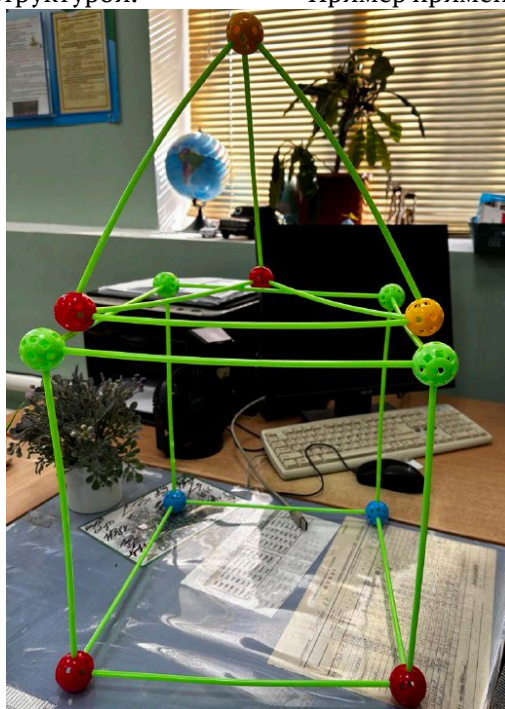


Рис. 2. Практическое применение моделей в математике

- Изучения математических функций. Использование графиков функций позволяет студентам визуализировать поведение функций, понять их основные характеристики и свойства.

- Решения математических задач. Использование математических моделей позволяет студентам формализовать условия задачи, построить математическое уравнение и найти его решение.

Использование моделирования в образовательном процессе способствует развитию познавательной активности студентов. Моделирование стимулирует интерес к предмету, побуждает к самостоятельному исследованию и поиску ответов на вопросы. Студенты не просто получают готовую информацию, а активно участвуют в процессе ее конструирования.

Кроме того, моделирование способствует развитию логического мышления студентов. При создании и изучении моделей студенты должны анализировать информацию, сравнивать различные объекты и явления, обобщать полученные данные и устанавливать причинно-следственные связи.

Наконец, моделирование способствует развитию творческих способностей студентов. Студенты могут создавать собственные модели, предлагать новые способы решения задач и проектировать новые объекты.

Использование моделей и моделирования является эффективным методом повышения наглядности и усвоения знаний по химии и математике в условиях современного колледжа.

Моделирование способствует активизации познавательной деятельности студентов, развитию их логического мышления и творческих способностей.

Интеграция моделирования в образовательный процесс требует от преподавателей знания теоретических основ моделирования, умения разрабатывать и использовать различные виды моделей, а также создания благоприятной образовательной среды, стимулирующей познавательную активность студентов.

Внедрение моделирования в практику преподавания химии и математики позволит повысить качество обучения, сформировать компетентных специалистов, готовых к решению сложных профессиональных задач, и внести значительный вклад в развитие системы образования в целом.

### Литература

1. Левина И.М. Использование моделей в обучении химии: Теоретические и практические аспекты: монография / И.М. Левина. – Москва: Просвещение, 2010. – 256 с.
2. Смирнов П.И., Иванова А.С. Моделирование как метод активизации познавательной деятельности студентов при изучении математики в колледже // Современные проблемы науки и образования. 2018. № 3.
3. Кривова Е.А. Наглядность в обучении математике. Современный подход. Москва: Издательский дом «Первое сентября», 2007. – 192 с.

**GOLUBKOV Artem Viacheslavovich**

Teacher of General Education and Special Subjects,  
Oktyabrsky Petroleum College named after S. I. Kuvykin, Russia, Oktyabrsky

## MODELING IN SCIENCE EDUCATION: AN INNOVATIVE APPROACH TO ENHANCE VISUALIZATION AND COGNITIVE EFFICIENCY IN VOCATIONAL TRAINING

**Abstract.** *The article examines the relevance of using models and modeling as effective methods to improve visualization and knowledge acquisition in chemistry and mathematics within the context of modern colleges. It analyzes the theoretical foundations of modeling, the classification of models, and practical examples of utilizing various types of models in chemistry and mathematics lessons. Particular attention is paid to the role of modeling in developing students' cognitive activity, logical thinking, and creative abilities. The study justifies the need to integrate modeling into the educational process to enhance the quality of education and foster competent specialists.*

**Keywords:** *modeling, visualization, chemistry, mathematics, educational process, cognitive activity, logical thinking, creative abilities, college.*

**ЕРОХИНА Алина Владимировна**

воспитатель,

МДОУ детский сад № 4 «Калинка» комбинированного вида,

Россия, г. Валуйки

## **ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ СУБЪЕКТА ЧИТАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Аннотация.** В статье рассматривается феномен детского чтения как важнейшего инструмента формирования личности ребёнка, его познавательных, речевых и творческих способностей. Анализируется кризис чтения среди младших школьников, выражающийся в утрате интереса к литературе и превращении чтения в формальную деятельность. На основе психолого-педагогических исследований выявляются закономерности восприятия книги детьми 6–10 лет, включая феномен действенного воображения, эффект присутствия и идентификацию с литературными героями. Особое внимание уделяется роли взрослого, в первую очередь учителя, в становлении читательской культуры ребёнка, формировании истинных интересов и мотивов чтения, а также стимулированию активности через викторины, игры и коллективные формы работы.

**Ключевые слова:** детское чтение, интерес к чтению, кризис чтения, младший школьник, читательская активность, воображение, идентификация с героями, роль учителя, стимулы и мотивы чтения, психолого-педагогический аспект.

Чтение, по словам многих выдающихся отечественных учёных, педагогов, психологов, играет огромную роль в образовании, воспитании и развитии человека. Чтение – это уникальный инструмент приобщения ученика к художественной и научно-популярной литературе. Это неисчерпаемый источник обогащения знаниями, универсальный способ развития познавательных и речевых способностей ребёнка, его творческих сил, мощное средство воспитания нравственных качеств и развития эстетических чувств.

Кризис детского чтения проявил себя более всего в утрате интереса школьников к этому виду занятий. Для значительной части детей чтение – всего лишь ординарная учебная деятельность, не вызывающая радости.

Каждому периоду детства присущи свои закономерности чтения, особые проявления читательских качеств, типичные критерии оценок, читательские запросы и их содержание, широта, устойчивость, мотивы обращения к литературе.

Исследователь детского чтения Л. И. Беленькая приходит к выводу, что «наиболее перспективным подходом является изучение типологических особенностей читателей-детей в социально-психологическом аспекте».

Под внешними «социальными» здесь подразумеваются не конкретные условия, в которых данный ребёнок развивается, а функции общения. Психическая функция – это средство воздействия на самого себя, т. е. она является внутренней функцией.

В школе возникает новая структура связей и отношений с действительностью, складывается новая форма событийности. Центральное место в новой событийности принадлежит учителю. Ведущая роль принадлежит структуре «ребёнок – учитель», которая определяет все остальные отношения ребёнка с взрослыми и со сверстниками, в семье и вне школы, отношение к самому себе. Система «ребёнок – учитель» становится центром его жизни, от неё во многом зависят благоприятные и неблагоприятные условия жизни ребёнка. На данном этапе развития учитель становится для ребёнка значимым взрослым.

Сотрудничество ребёнка с взрослыми, основанное на материале книги, играет решающую роль в формировании отношения к книге, в пробуждении любви к ней. Доверчивость маленького читателя к взрослому облегчает их взаимное общение и в то же время повышает ответственность взрослого за свою рекомендацию литературы, за руководство процессом её восприятия. Несмотря на то, что читатели 6–10



лет отличаются по технике чтения, уровню начитанности, кругу чтения, интересами, их объединяет особый «детский» этап читательского развития.

Юному читателю в возрасте 6–10 лет свойственен «эффект присутствия». «Когда читаешь книгу, – признаётся младший школьник, – чувствуешь, что сам там находишься, – как будто живёшь среди героев и с ними участвуешь в их делах».

Отмеченную особенность восприятия психологи называют действенным воображением. Не случайно ребёнок по следам прочитанного охотно рисует, лепит, играет. Закончив чтение, он ещё долго живёт жизнью героев и нередко продолжает книгу в своём воображении. Литературные персонажи воспринимаются младшими школьниками как живые люди.

Наличие или отсутствие интереса к чтению – основной фактор отношения ребёнка к книге и критерий её оценки. Кризис детского чтения состоит не в том, что дети перестали читать, а в том, что у них не развит или утрачен интерес к этой сфере занятий. Чтение без интереса превращается в формальную деятельность, лишённую для ребёнка всякой привлекательности, а значит, и эффективности.

Задача руководителя чтением – формировать и закреплять глубокие стержневые интересы детей, добиваясь одновременно разностороннего чтения.

Избирательность читательского интереса дифференцируется по видам предпочитаемой литературы. В избирательности различают художественную и научно-познавательную направленность. В художественной направленности – выделяют любителей фантастики, приключений, детектива, сказок и т. д. В содержательном аспекте художественных интересов специалисты различают истинные и ложные интересы. Истинные соответствуют внутренним потребностям читателей, когда читательский интерес диктуется жизненным интересом. Ложные лишь имитируют интересы: читатель не осознаёт свой подлинный интерес или, осознавая, не соотносит его с чтением.

Для понимания процессов, происходящих в сфере детского чтения, важно учитывать побуждения, обуславливающие читательский спрос. Здесь выделим стимулы, потребности, интересы. Стимулом мы называем любое побуждение, внутреннее или внешнее, которое воздействует на человека так, что его поведение или образ мысли изменяется заметным

образом. Стимул – сигнал к действию, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, установками, стремлениями.

Актуальная потребность как источник читательской активности характеризуется осознанием прагматической цели чтения. После удовлетворения потребности и достижения поставленной цели, направленность ребёнка на чтение при отсутствии личностных побуждений угасает, пока не возникает новая потребность. Как показывает опыт, побуждения к чтению у современного ребёнка, вызванные актуальной потребностью, являются доминирующими факторами, определяющими читательский спрос на произведения печати. Этот источник читательской активности нынешних детей почти всецело обусловлен так называемым «изучающим чтением».

Внутренний стимул к чтению появляется тогда, когда ребёнок эмоционально откликается на происходящие в художественном произведении события и вместе с героями начинает радоваться или негодовать, сопереживать или осуждать.

Ещё один стимул, к которому часто прибегают взрослые в работе с детьми – это викторины, конкурсы, игры. Младшие школьники охотно отзываются на эти мероприятия, которые удовлетворяют их потребности в состязании, развлечении, воодушевляют и возбуждают. В игры закладываются задания, обуславливающие необходимость прочесть те или иные книги, обратиться к творчеству определённого писателя, усвоить те или иные знания и т. д. И ребёнок в соответствии с требованиями игры обращается к книгам.

Как показывает опыт, «заразить» ребёнка чтением помогает так называемая идентификация, узнавание себя в литературном герое. Самоузнавание и определяет зазывную силу литературного произведения и желание вновь и вновь открывать себя в другом, а другого в себе.

Назовём несколько свойств, помогающих читателю:

- видеть невидимое: из обычных слов рождать уникальные образы и картины;
- воображая, оживлять персонажей, делать их своими собеседниками, друзьями;
- «переселяться» из мира внешнего в мир внутренний, субъективный, скрытый;
- перевоплощаться мысленно в другое лицо и его глазами посмотреть на мир;

- познавая литературных героев, познать самого себя, становясь при этом «выше себя»;
- испытать испытанное: в одной жизни пережить сотни других жизней, чужой опыт превратить в собственный, переболев радостями и горестями вымышленных героев как живых людей;
- снимать физическую и душевную боль;
- генерировать собственные мысли, отталкиваясь от мыслей авторов и их персонажей.

Стимулировать чтение, значит, продвигать идею чтения в сознании младших школьников,

поддерживать его статус, убеждать каждого ребёнка в личной значимости чтения, удивлять уникальностью этого процесса, «заражать» интересом. В этом и состоит главная задача взрослого, работающего с детьми.

Изучив психолого-педагогическую литературу по проблемам детского чтения, можно заключить, что детское чтение будет развивать личность ребёнка, если оно соответствует возрасту и индивидуальным особенностям, обеспечивает качественный уровень восприятия читаемых произведений, поддерживает престиж книги, формирует интерес.

**EROKHINA Alina Vladimirovna**

Educator,

MDOU Kindergarten No. 4 "Kalinka" Combined Type,  
Russia, Valuiki

## INDIVIDUAL PSYCHOLOGICAL CHARACTERISTICS OF THE SUBJECT OF READING ACTIVITY

**Abstract.** *The article examines the phenomenon of children's reading as the most important tool for the formation of a child's personality, cognitive, speech and creative abilities. The author analyzes the reading crisis among younger schoolchildren, which is expressed in the loss of interest in literature and the transformation of reading into a formal activity. Based on psychological and pedagogical research, patterns of book perception by children aged 6-10 are revealed, including the phenomenon of effective imagination, the effect of presence, and identification with literary characters. Special attention is paid to the role of an adult, primarily a teacher, in the formation of a child's reading culture, the formation of true interests and motives for reading, as well as stimulating activity through quizzes, games and collective forms of work.*

**Keywords:** *children's reading, interest in reading, reading crisis, primary school student, reading activity, imagination, identification with characters, the role of the teacher, stimuli and motives of reading, psychological and pedagogical aspect.*

КАЛУСТЯН София Артуровна

студентка,

Пятигорский государственный университет,

Россия, г. Пятигорск

## МУЛЬТИМЕДИЙНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИИ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ: МЕТОДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

**Аннотация.** В статье рассматривается роль английского языка как важнейшего инструмента глобального взаимодействия в XXI веке и анализируются современные подходы к его преподаванию с использованием мультимедийных технологий. Особое внимание уделено интеграции интерактивных методов, игровых форматов и мобильного обучения в образовательный процесс, что позволяет повысить мотивацию и результативность изучения языка. Показано, что мультимедийные средства создают условия для моделирования речевых ситуаций, погружения учащихся в языковую среду и развития коммуникативных навыков.

**Ключевые слова:** английский язык, мультимедийные технологии, обучение, интерактивные методы, игровые форматы, CALL, мобильное обучение, социальные сети, видеоматериалы, коммуникативная компетентность.

В XXI веке английский язык приобретает ключевую роль как основной инструмент международного общения и глобализации. Его изучение открывает доступ к актуальной информации, научным и культурным материалам, способствуя личностному развитию.

Современная методика обучения должна сочетать интерактивность, игровые форматы и доступность, обеспечивая при этом простое и эффективное усвоение материала. Важными компонентами являются коллективное взаимодействие, учёт индивидуальных потребностей учащихся, а также открытость и доступность образовательных ресурсов.

Целью данной работы является исследование возможности применения мультимедийных технологий в процессе обучения английскому языку, выявление эффективных методов включения их в учебный процесс в качестве инструмента повышения мотивации учащихся и увеличения общей результативности учебного процесса.

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена стремительным развитием технологий и их всесторонним внедрением в различные сферы современного общества, а также поиском эффективной методики для создания динамичной и увлекательной образовательной среды, обеспечивающей быстрый рост навыков общения.

Обучение английскому языку – сложная задача, требующая учёта уровня подготовки, словарного запаса и индивидуальных затруднений учащихся. Ключевой проблемой является отсутствие прямого контакта с носителями языка. Однако современные технологии позволяют моделировать реальные речевые ситуации и погружать учащихся в языковую среду, компенсируя этот недостаток. «Такие технологии создают для педагога все необходимые условия для организации работы над самыми различными темами с учетом уровней владения языком и возрастов учащихся», – считает Калачникова Р. С. [1, с. 114-119].

Например, просмотр аутентичных художественных фильмов – это эффективный способ сделать обучение лексике эффективным для учителя и учеников, согласно статье Павлюка А. С. «Использование аутентичных художественных фильмов для обучения лексике на уроках английского языка» [2, с. 213-217]. Во время данной деятельности обучающиеся тренируют слуховую и зрительную память, слушая речь носителей языка и читая их выражения на английском языке в форме субтитров. Безусловно применение подобной методики является ярчайшим примером того, как разнообразить учебную деятельность, избежав повторов однородных по своей структуре теоретических упражнений. Фильмы уже давно стали частью широкодоступной массовой культуры, прочно

войдя в нашу повседневность. Благодаря современным технологиям, просмотр фильма можно реализовать даже без специальных дорогостоящих технических средств, в любом удобном месте. «Кроме того, значительным преимуществом изучения английского языка посредством англоязычных фильмов является их продолжительность, а именно то, что за относительно короткий промежуток времени можно выучить новые слова, фразовые глаголы, интересные высказывания на английском языке», – Калачникова Р. С. [1, с. 114-119].

Однако, одним просмотром материала невозможно создать полноценный учебный процесс. По результатам просмотра или в его течение следует включать разнообразные дополнительные задачи и справочную информации, проверять понимание и корректировать учеников в случае возникновения неточностей. Важно своевременно зафиксировать и исправить «пробелы» в знаниях обучающихся, чтобы улучшить получаемый ими опыт. «Очень важно не только заниматься переписыванием незнакомых слов, но и включать учеников в обсуждение, что, в свою очередь, способствует развитию умения применять изученный материал в устной речи» – подчеркивает Л. А. Иванова [3, с. 468-476].

Мобильное обучение – эффективный метод, позволяющий учащимся заниматься в любое время и в любом месте с помощью персональных устройств. Как отмечает Дж. Тракслер, мобильные технологии не только меняют формы доступа к информации, но и формируют новые подходы к познанию. Разнообразие форматов (видео, 3D-визуализация, канбан) и возможность социального взаимодействия с обратной связью способствуют collaborative работе и проектной деятельности [4, с. 115]. Удобный доступ к ресурсам позволяет студентам активно использовать их в обучении.

Развитие навыков английского языка также возможно непосредственно в процессе межличностной коммуникации. И если это оказывается невозможным для ученика в реальной жизни, его помощником могут стать социальные сети. Ведь именно сеть Интернет делает общение между людьми «безрамочным», позволяя с легкостью найти себе собеседников по интересам из самых разных точек мира, а также поддерживать эту коммуникацию на удобных для общения условиях.

«Исследования показывают, что социальные сети действительно имеют большой потенциал как средство для преподавателей, чтобы занять своих студентов и экспериментировать с методами обучения. Студенты, которые стеснительны и застенчивы в общении при прямом контакте, раскрываются в социальных сетях. Переходя к среде подлинного общения, студенты рады экспериментировать с новым способом выполнения домашних заданий. У них появляется позитивное отношение к обучению и повышение коммуникативной компетентности» – утверждают в своей статье Агасиева И. Р. и Мамедова Г. Б. [5, с. 20-22].

Мустофакулова Г. А. также отмечает эффективность геймификации в процессе обучения [7, с. 24-26]. Детей легко вовлечь в игровой процесс и длительное время удерживать их внимание около объекта, если сделать игру понятной и интересной. При этом понятие игры весьма растяжимо, что позволяет включить в процесс множество самых разнообразных методик, в особенности опираясь на психологию и педагогику. Игровой процесс, благодаря своим особенностям, позволяет сделать процесс обучения существенно более простым для ребенка, при этом стимулируя его память и обеспечивая концентрацию внимания, а также позволяет проявить креативность, и создать расслабляющую и позитивную атмосферу.

Переход на средний уровень образования связан с многочисленными изменениями в жизни ребенка. Среди прочего должен изменить и подход к преподаванию английского языка. В этом возрасте дети уже способны к самостоятельному обучению, выполнению индивидуальных заданий. Сарсекеева М. С. считает, что в этот период наибольший упор следует делать на систему CALL (компьютеризированное обучение английскому языку) и регулярность дополнительных заданий [8, с. 111-119]. Детям все еще сложно хранить усвоенные знания в перерывах между занятиями по-английски, поэтому дополнительные домашние задания позволили бы периодически освежать знания детей, а помочь с выполнением этих заданий могут автоматизированные программные продукты, нацеленные на раздачу, сбор, проверку работ, а также помощь в обработке ошибок учеников. Высокая результативность применения мультимедиа в рамках обучения английскому языку не ставится под сомнение и может быть подтверждена экспериментальным путем.

Дальнейшие выводы преимущественно основаны на материалах статьи, написанной коллективом авторов: Содикова М. А., Рашидова Д. А., Содикова Р. А. [10, с. 31-34].

Видеоматериалы играют важную роль в процессе изучения иностранных языков. Использование видеоматериалов на занятиях по иностранному языку значительно оптимизирует процесс обучения практическим навыкам. В первую очередь это касается развития устной речи, которая становится одним из ключевых аспектов владения языком.

Также в образовательном процессе особое место занимают видеоконференции, проводимые с использованием различных программ и приложений. Они позволяют всем участникам обмениваться письменными сообщениями, что способствует совершенствованию навыков письма как в синхронном, так и в асинхронном режиме.

Конечно, при возникновении определенных трудностей в понимании содержания видеоклипа необходимо дополнительно проработать вызвавший затруднения материал. Или трудностей можно избежать, если предложить учащимся предварительно подготовленные дополнительные материалы, которые позволят заранее изучить вероятно возможные вопросы. Также авторы предлагают учащимся прослушать и попытаться понять звуковую дорожку отдельных фрагментов, отсекая сложные выражения в отдельные блоки. Программа, направленная на управление восприятием фильма преподавателем, может включать составление аннотации к фильму, тезисов и списка основных лексических единиц. Перед студентами также может быть поставлена задача подчеркнуть лингвистические и культурные структуры, звучащие в видео, и их иноязычное речевое оформление.

На завершающем этапе преподаватель оценивает эффективность заданий, проверяя понимание фильма и правильное использование языковых структур. Особое внимание уделяется различным формам пересказа, адаптированным под уровень каждого ученика.

Ключевое преимущество видеоматериала – одновременное аудитивное и визуальное восприятие языка, включая невербальные компоненты (мимику, жесты), что облегчает понимание и запоминание. Видеоматериалы активизируют применение лексики и грамматики в ролевых играх и дискуссиях, позволяют

работать с разновозрастными группами, добавлять межкультурный контекст и повышать эмоциональную вовлеченность в изучение языка.

### Литература

1. Калачникова Р.С. Использование фильмов и мультфильмов для обучения говорению на английском языке / Р.С. Калачникова // Державинский форум. – 2018. – Т. 2, № 8. – С. 114-119. – EDN YQFCWL.
2. Павлюк А.С. Использование аутентичных художественных фильмов для обучения лексике на уроке английского языка / А.С. Павлюк // Общество и личность: современные тенденции и исторический подход: Сборник трудов XVI Всероссийской научно-практической конференции, посвященной празднованию 100-летия отечественной гражданской авиации, Иркутск, 23-24 ноября 2023 года. – Иркутск: Московский государственный технический университет гражданской авиации, 2024. – С. 213-217. – EDN TWBTYM.
3. Ivanova L.A. Media Education in Foreign Languages Teaching – Tribute to Fashion or Requirement of the Time? / L.A. Ivanova, O.M. Verbitskaya // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. – 2013. – Vol. 6, No. 3. – P. 468-476. – EDN PXFSPD.
4. Traxler J. Current State of Mobile Learning / J. Traxler. Text: direct // Mobile Learning: Transforming the Delivery of Education and Training: Edited by Mohamed Ally. 2009. P. 115.
5. Агасиева И.Р. Роль социальных сетей в процессе изучения иностранных языков / И.Р. Агасиева, Г.Б. Мамедова // Страны. Языки. Культура: Сборник материалов XI международной научно-практической конференции, Махачкала, 19-20 декабря 2019 года / Под редакцией Н.Н. Абуевой. – Махачкала: Дагестанский государственный технический университет, 2020. – С. 20-22. – EDN ODLVGA.
6. Тузова К.С. Применение материалов мультипликационного фильма на английском языке для формирования навыков аудирования на начальном этапе обучения / К.С. Тузова // Материалы 73-й научно-практической конференции преподавателей и студентов БГПУ: Сборник докладов конференции, Благовещенск, 25 апреля 2024 года. – Благовещенск: Благовещенский государственный педагогический университет, 2024. – С. 334-337. – EDN VWAFAT.

7. Mustafakulova G.A.Q. Effectiveness of using games in teaching English to young children / G.A.Q. Mustafakulova // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – No. 1-8(69). – P. 24-26. – EDN ZWMENS.

8. Sarsekeyeva A.T. Integrating multimedia and digital technology in secondary school English language teaching (ELT) program / A.T. Sarsekeyeva, M.S. Serik, Zh. M. Baigozhiim // Bulletin of Shokan Ualikhanov Kokshetau University. Philological Series. – 2022. – No. 2. – P. 111-119. – DOI 10.59102/kufil/2022/iss2pp111-119. – EDN ZGYQLU.

9. Иванова А.В. Оптимизация учебной нагрузки в школе как условие сохранения здоровья обучающихся / А.В. Иванова // Молодежь в мире науки: Материалы VII открытой окружающей студенческой научно-практической конференции, Сургут, 29 ноября 2019 года. – Сургут: РИО БУ «Сургутский государственный педагогический университет», 2020. – С. 113-116. – EDN PIYYPQ.

10. Sodiqova M.A. Effectiveness of the usage of multimedia while teaching foreign language teaching / M.A. Sodiqova, D.A. Rashidova, R.A. Sodiqova // Рефлексия. – 2021. – No. 5. – P. 31-34. – EDN MUWJIY.

**KALUSTYAN Sofia Arturovna**

Student, Pyatigorsk State University, Russia, Pyatigorsk

## **MULTIMEDIA TECHNOLOGIES IN ENGLISH LANGUAGE TEACHING: METHODS AND EFFECTIVENESS**

**Abstract.** *The article examines the role of English as the most important tool of global interaction in the 21st century and analyzes modern approaches to its teaching using multimedia technologies. Special attention is paid to the integration of interactive methods, game formats and mobile learning into the educational process, which allows to increase the motivation and effectiveness of language learning. It is shown that multimedia tools create conditions for modeling speech situations, immersing students in the language environment and developing communication skills.*

**Keywords:** *English, multimedia technologies, learning, interactive methods, game formats, CALL, mobile learning, social networks, video materials, communicative competence.*

**ЛЯЩЕНКО Ирина Юрьевна**

педагог-психолог,

МДОУ «Детский сад № 7 комбинированного вида», Россия, г. Валуйки

## **НЕЙРОПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИГРЫ В КОРРЕКЦИОННО-РАЗВИВАЮЩЕЙ РАБОТЕ ПЕДАГОГОВ-ПСИХОЛОГОВ С ДЕТЬМИ ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА РАЗВИТИЕ ИХ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ ПРОЦЕССОВ**

**Аннотация.** В статье раскрывается о выборе приемлемых средств и способов активизации и стимулирования познавательной сферы детей с нарушениями в развитии.

**Ключевые слова:** дети с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), нейроигры, нейропсихологические упражнения, коррекционно-развивающая работа, дошкольное образование.

Работая с детьми с ограниченными возможностями здоровья, мы постоянно ищем как традиционные, так и нетрадиционные приемы, и средства для работы с детьми данной категории.

Дети с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) – это дети, имеющие различные отклонения психического или физического развития, которые не позволяют им в разной степени вести полноценную жизнь. Они испытывают трудности с коммуникацией и взаимодействием с окружающей средой, для них характерна медленная скорость приема и передачи сенсорной информации, недостаток развития произвольных движений, повышенная утомляемость и высокая истощаемость [1].

Перед педагогами дошкольных образовательных организаций встает много непростых задач по выбору приемлемых средств и способов активизации и стимулирования познавательной сферы детей с нарушениями в развитии. Современные методики в образовании и воспитании говорят о том, что данную проблему могут решить нейропсихологические комплексы, они положительно влияют на формирование высших психических функций [2].

**Нейроигры** – образовательный метод применяется не только для коррекции развития детей с ОВЗ, но и для познавательной сферы у нормотипичных детей, также эффективны в работе с тревожными детьми, гиперактивными, медлительными. С помощью специально подобранных упражнений организм координирует работу правого и левого полушарий и развивает взаимодействия тела и интеллекта. Каждое из упражнений способствует возбуждению определенного участка мозга и включает механизм объединения мысли и

движения, способствует развитию координации движений и психофизических функций.

**Нейропсихологические игры** – это комплекс телесно-ориентированных упражнений и приемов, которые позволяют через тело воздействовать на мозговые структуры. Основная их задача – формирование новых нейронных связей. Именно нейронные связи помогают в формировании познавательной сферы [2].

**Регулярное использование нейроигр в коррекционно-развивающей работе с детьми с ОВЗ приводит к следующим результатам:**

- синхронизируется работа полушарий головного мозга;
- повышается стрессоустойчивость и снижается утомляемость;
- развивается слуховое и зрительное внимание, память, речь, произвольный контроль;
- совершенствуется умственная и мыслительная деятельность;
- развивается мелкая и крупная моторика;
- ускоряется формирование пространственных представлений и пространственной ориентации.

**Нейроигры имеют ряд преимуществ:**

- занятия проходят в игровой форме;
- игры и упражнения эмоционально привлекательны для детей;
- многофункциональность и универсальность пособий;
- активация речи в сочетании с двигательной активностью;
- формирование стойкой мотивации и произвольных познавательных интересов;
- формирование партнерского взаимодействия между ребенком и педагогом-психологом.

### **Особенности организации нейроигр:**

1. Игры и упражнения должны быть интересными и не утомительными, не дольше 5–10 минут. Это позволит сохранить активность и заинтересованность.

2. Индивидуальный подход. Оптимальный период для начала работы – с 4 лет, но более эффективной работой с детьми считается возраст – с 5 лет. В этом возрасте у ребёнка активно формируются межполушарное взаимодействие.

3. Каждая игра имеет усложнение, принцип от простого к сложному.

4. Важно отслеживать прогресс и по мере необходимости усложнять упражнения, увеличивать темп. Но при этом необходимо сохранять качество выполнения, не перегружая ребёнка.

5. Для достижения эффекта нужно комбинировать различные виды упражнений в одном занятии. Однако не стоит вводить за один раз больше 5 видов заданий, чтобы не переутомить ребёнка.

Основным требованием к использованию нейропсихологических игр и упражнений является чёткое выполнение движений. Перед тем,

как внедрять новое упражнение, педагог должен повторить все движения самостоятельно, изучить их, а потом показывать их ребёнку. Затем следует проконтролировать, чтобы ребёнок повторил данные действия правильно и без ошибок [3].

### **Виды нейроигр в работе с дошкольниками с ОВЗ:**

- Игры для развития моторики;
- Игры для развития речи;
- Игры для развития когнитивных функций;
- Игры для развития коммуникативных навыков;
- Игры для развития социальных навыков [2].

### **Примеры игр, используемых в коррекционной работе с детьми с ОВЗ**

Параллельно с задачами стандартного обучения, используя ряд нейропсихологических упражнений и приемов, позволяющих с одной стороны повысить эффективность коррекционно-образовательного процесса, с другой – применить индивидуальный подход в процессе обучения и воспитания.

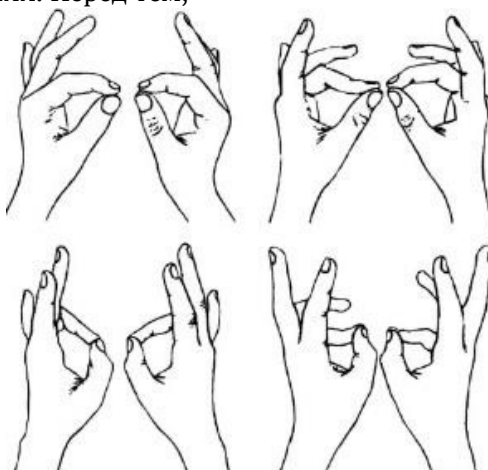


Рис. 1. Упражнение «Кольцо»

По очереди, как можно быстро перебирать пальцами рук, соединяя в кольцо с большим

пальцем (последовательно: указательный, средний, безымянный и мизинец).

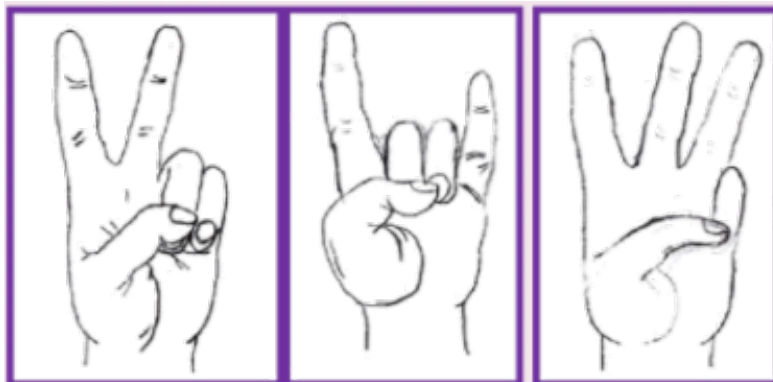


Рис. 2. Упражнение «Заяц – коза – вилка»



Ребенку показываем три положения руки, которые последовательно сменяют одно другое:

Заяц – указательный и средний пальцы вытянуты вверх, мизинец и безымянный палец прижаты к ладони большим пальцем. Коза – указательный палец и мизинец выпрямлены, средний и безымянный пальцы прижаты к ладони. Вилка – указательный, средний и безымянный пальцы вытянуты вверх, расставлены в стороны и напряжены. Большой палец прижимает мизинец к ладони.

Нейроигра «Умные дорожки» позволяет задействовать ребенку обе руки для одновременного проведения пальцами по заданной дорожке. Игра развивает межполушарные связи и психические процессы: координацию движений, синхронизирует работу глаз и рук, развивает мелкую моторику, мышление, концентрацию внимания.

«Лабиринт». Вначале ребенок должен проследить нужный путь глазами, а затем провести линию карандашом или пальцем. Таким образом, развивается наблюдательность и глазомер, образное мышление, формируется координация движений руки и глаза, а также умение сосредоточиться и находить верный путь.

«Рисование двумя руками». Используются карандаши, фломастеры, мелки для обведения узоров и рисунка. Данное упражнение повышает умственную способность и работоспособность, снижает тревожность и напряжение.

«Рисуем на спине». Цель: развитие мышления, внимания, памяти, сенсорного и тактильного восприятия, эмоционально-волевой сферы. В игре дети учатся, передавать информацию без использования слов, развивая навыки невербального общения. Рисуем на спине ребенка символ или фигуру, предлагаем

угадать, что нарисовали и выбрать подходящую картинку.

«Цветные браслеты». Улучшается зрительная память, внимание, ловкость, автоматизация цветов. В роли ведущего может быть, как педагог, так и ребенок.

Ведущий показывает какие браслеты надевает на руку, их последовательность, затем прячет руку, дети должны собрать свои браслеты правильно.

«Цветные карточки» Ведущий показывает цветные карточки, ребенок должен положить руки на предложенные цвета. Развивают мозговую активность, синхронизируют работу полушарий головного мозга, улучшают умственную деятельность.

Таким образом, можно смело сказать, что регулярное использование нейроигр в психолого-педагогической работе оказывает положительное влияние на коррекционный процесс обучения, улучшает состояние физического, психического, эмоционального здоровья детей, повышает интерес и мотивирует к занятиям, активизирует познавательную и мыслительную деятельность, улучшает адаптационные и социально-коммуникативные возможности дошкольников.

### Литература

1. Нейропсихологическая коррекция в детском возрасте. Метод замещающего онтогенеза: Учебное пособие/под ред. Семенович А.В. М.: Генезис, 2010.
2. Нейропсихология. Игры и упражнения. Праведникова И.И., изд.: «АЙРИС-ПРЕСС», 2017 Сфера, 2023.
3. Нейропсихологическое и психофизиологическое сопровождение обучения. М.: ТЦ.

LYASHENKO Irina Yuryevna

Teacher-Psychologist, MDOU "Kindergarten No. 7 of Combined Type", Russia, Valuiki

## NEUROPSYCHOLOGICAL GAMES IN THE CORRECTIONAL AND DEVELOPMENTAL WORK OF EDUCATIONAL PSYCHOLOGISTS WITH PRESCHOOL CHILDREN WITH DISABILITIES, AIMED AT DEVELOPING THEIR COGNITIVE PROCESSES

**Abstract.** The article reveals the choice of acceptable means and methods of activating and stimulating the cognitive sphere of children with developmental disabilities.

**Keywords:** children with disabilities, neurogames, neuropsychological exercises, correctional and developmental work, preschool education.

**ЛЯЩЕНКО Ирина Юрьевна**

педагог-психолог,

МДОУ «Детский сад № 7 комбинированного вида»,

Россия, г. Валуйки

## **ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА РОДИТЕЛЕЙ ПОСРЕДСТВОМ КЛУБА СЕМЕЙНОГО ПРОСВЕЩЕНИЯ**

**Аннотация.** В статье раскрывается о раннем выявлении социально неблагополучных семей и средствах поддержки родителей, находящихся в группе риска.

**Ключевые слова:** семейный клуб, дошкольный возраст, психолого-педагогическая поддержка.

В дошкольном возрасте значимую роль в развитии личности ребенка играет взрослый. Эта зависимость обусловлена тесной эмоциональной привязанностью малыша к родителю [1].

**А. С. Макаренко** говорил: *«Воспитание в том и заключается, что более взрослое поколение передает свой опыт, свою страсть. Свои убеждения младшему поколению».*

Но родители (законные представители) зачастую испытывают определенные трудности в том, что не могут найти достаточно свободного времени для занятий с детьми дома, бывают не уверены в своих возможностях.

Раннее выявление социально неблагополучных семей является одной из важнейших форм первичной профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних [3].

Наличие того или иного фактора социального риска не означает обязательно возникновения социального неблагополучия, но указывает на большую степень его вероятности, которая возрастает по мере увеличения числа факторов социального риска семьи [4].

Выявление неблагополучия в семьях воспитанников ДОУ связано с выявлением факторов социального риска.

### **Признаки неблагополучия в семье:**

- Ребенок не ухожен, неопрятный, нет чистого белья, одет не по сезону и не по погоде, неполадки в одежде и обуви: рваная, грязная, без пуговиц, не по размеру. На замечания воспитателей по поводу внешнего вида родители не реагируют.
- Родители злоупотребляют алкоголем, приходят в детский сад в нетрезвом виде.

- Ребенок приходит из дому со следами, и родители не могут объяснить происхождение синяков и ссадин.

- Родители неоднократно «забывали» забрать ребенка из детского сада.

- Родители нигде не работают, не состоят на учете по безработице и не имеют постоянного источника дохода.

- Ребенок постоянно проживает у бабушки, родители в детском саду не появляются.

- Характер взаимоотношений в семье наносит вред психическому здоровью ребенка: скандалы, драки, пьяные компании, аморальный образ жизни родителей.

Привлечь родителей к сотрудничеству, часто бывает не простой задачей. Взрослые не готовы к взаимодействию, всегда найдут массу причин для того, чтобы избежать его. И тогда встает вопрос: «Как привлекать родителей к эффективному взаимодействию?»

Ранняя профилактика семей, попавших в трудную жизненную ситуацию, включает в себя тесное сотрудничество специалистов ДОУ, работающих с семьей: воспитатель, педагог-психолог, социальный педагог, учитель-логопед, медицинская сестра. Цель совместной работы – профилактика семейного неблагополучия [2].

Одна из наиболее эффективной и результативной формой работы с семьями, попавшими в трудную жизненную ситуацию, является **семейный клуб**.

**Семейный клуб** – это перспективная форма работы с семьей, учитывающая актуальные потребности семьи, способствующая формированию активной жизненной позиции

участников процесса, укреплению института семьи и передаче опыта в воспитании детей [2].

Работа клуба ведётся в соответствии с перспективным планированием работы на год, в котором представлена тематика заседаний.

#### **Основные цели работы семейного клуба:**

- объединение усилий детского сада и семьи в вопросах воспитания и развития детей;
- повышение психолого-педагогической компетенции родителей;
- обмен опытом семейного воспитания;
- укрепление детско-родительских отношений.

#### **В процессе деятельности клуба решаются следующие задачи:**

1. Обеспечение эффективного взаимодействия между педагогами ДОУ и родителями воспитанников в целях оптимизации воспитания и развития потенциальных возможностей детей в условиях ДОУ и семьи;
2. Оказание всесторонней психолого-педагогической помощи родителям (законным представителям) и детям дошкольного возраста в целях обеспечения всестороннего гармоничного развития ребенка;
3. Психолого-педагогическое просвещение родителей воспитанников с учетом индивидуальных особенностей, возможностей и потребностей семей; проведение (в случае необходимости) комплексной профилактики и коррекции различных отклонений в физическом, речевом, психическом, социальном развитии детей дошкольного возраста [1].

#### **Формы работы семейного клуба в рамках семейно-ориентированного подхода:**

##### **Просветительская работа**

- выступление на родительских собраниях;
- круглые столы по темам воспитания детей и профилактики жестокого обращения в семье, вечер вопросов и ответов по вопросам преодоления семейных кризисов.

##### **Диагностическая работа:**

- Выявление особенностей внутрисемейных отношений: проективный тест «Рисунок семьи», метод «Семейное пространство».

##### **Консультативная помощь:**

- Помощь родителям по вопросам воспитания детей, родительский авторитет, роль семьи в развитии личности ребенка.

#### **Коррекционно-развивающая работа:**

- Тренинговые занятия.

#### **Примеры работы семейного клуба:**

- Круглый стол: «С высоты птичьего полёта» обмен опытом семейного воспитания, предоставить возможность родителям поделиться опытом семейного воспитания; выбрать оптимальные формы помощи и общения с ребёнком; игровой тренинг «Фантазия», цель – дать ребёнку положительную обратную связь, помочь увидеть себя хорошими глазами родителей.

- Тренинг: «Разрешение конфликтной ситуации» вовлекая родителей в процесс обыгрывания ситуации, пытаться оценить, как поступили дети. Предположить, как бы могли поступить дети, кто был прав или не прав. Разыграть эпизоды, показывая, как можно разрешить конфликт мирным путем.

- Тренинг: «Как общаться с детьми?» обсудить, влияет ли стиль общения с ребенком на его развитие; познакомить родителей с наиболее эффективными способами общения. В завершении тренинга родители делятся своими впечатлениями и чувствами, возникшими в течении занятия.

Использование разнообразных форм сотрудничества с родителями на занятиях семейного клуба даёт возможность сформировать у них интерес к вопросам воспитания, вызвать желание расширять и углублять имеющиеся психолого-педагогические знания, развивать креативные способности [1].

#### **Литература**

1. Андреева А.Д. Семья как основной институт в раннем дошкольном детстве // Вестник практической психологии и образования. – 2008. – № 2.
2. Зубова О.М., Лукьянова Н.А. Клуб заботливых родителей // Справочник старшего воспитателя. 2010. № 11.
3. Каракозова Н.Ю., Мязина А.И., Кудрина А.А. Семейные клубы в дошкольном учреждении как форма социализации ребенка: учебно-методическое пособие. 2012.
4. Комплексное сопровождение детей дошкольного возраста. /Под редакцией Л.М. Шипицыной. СПб.: Речь, 2008.

**LYASHENKO Irina Yuryevna**  
Teacher-Psychologist,  
MDOU "Kindergarten No. 7 of Combined Type",  
Russia, Valuiki

## **PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL SUPPORT FOR PARENTS THROUGH THE FAMILY EDUCATION CLUB**

**Abstract.** *The article reveals the early detection of socially disadvantaged families and the means of supporting parents at risk.*

**Keywords:** *family club, preschool age, psychological and pedagogical support.*

**ХОШИМОВА Шафоат Файзуллаевна**

доцент, заведующий кафедрой методики преподавания истории и права,  
Худжандский государственный университет имени академика Б. Гафурова,  
Таджикистан, г. Худжанд

## **ИННОВАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ЯВЛЕНИЯ – ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ**

**Аннотация.** В статье анализируется передовой методический опыт, доказывающий, что инновационные образовательные явления могут стать основой для углубления знаний учащихся и способствовать активизации любознательности и интеллекта.

**Ключевые слова:** инновационные явления, образовательный процесс, самостоятельность, активность, мышление, интеллект.

Таҳлилҳо ва таҷрибаи пешқадами методӣ ишбот намуд, ки падидаҳои инноватсионии таълим заминаи баланд бардоштани маърифати шогирдро ба ҷаҳолкунӣ чусту чолок зиракӣ раҳнамоӣ карда метавонад. Арзишҳои инноватсионӣ, ки дар раванди таълим омӯзгор дар асоси қонуниятҳои методи ҷаҳол қорбарӣ мекунад дар ташаккул додани қобилияти ҷаҳолияти созандаи идоракунии ирода ва бовари ба ақидаи худ дар ҳама вазият пешсаф буданро роҳандозӣ мекунад. Дар шароити имрӯзаи пешрафти босуръати ҷомеа, ҳар мамлакат, аз он ҷумла Тоҷикистон, ба мутахассисоне ниёз дорад, ки соҳиби тафаккури навгаро буда, ба ҷаҳолияти созандаи идоракунии қобиланд, ба инкишофу эҳёи ҷомеаи миллат ва ташаккули нерӯи халқ мекунанд. Барои ҳалли ин масъала кадрҳои муосир – омӯзгорҳои эҷодкор, мушовирон, коршиносон заруранд, ки маълумоти босифатро барои қор дар шароити иқтисодӣ бозоргонӣ фаро гирифта, ба рақобати шадид дар ҷаҳон тоб оварда метавонанд. Сухан дар бораи роҳбарони форматсияи нав, намоёндагони баргузидагони идоракунанда – омӯзгорҳои эҷодкор меравад, ки ба пеш бурдани ҷаҳолияти касбии инноватсионӣ (ФКИ) қобиланд. Менеҷмент аз бартараф қардани номушаккилӣ, тасодуфҳо, номуайяний иборат аст, зеро маҳз ҳамин падидаҳо номуайяний, носоҳеҳӣ, набудани тартиби қафолатноку натиҷаҳои матлубро ба миён меоранд.

Имрӯзҳо дар назди соҳаи маориф баҳусус, вазифаҳои ниҳоят муҳим, пеш аз ҳама, баланд бардоштани сифати таълим, ворид шудан ба фазои ҷаҳонии таҳсилот, тарбияи

мутахассисони ҷавобгӯи замон, инчунин, ба шароити замона мутобиқ гардонидани мазмуну мундариҷаи таълим гузошта шудааст. Ҳадафи асосии инноватсия тағйироту навгониҳо ворид намудан дар низомии маориф ва усули идораи он аст. Зимни равандҳои таълимӣ инноватсия ду масъалаи муҳими методӣ дар назар шудааст: омӯзиши таҷрибаи навини методӣ; татбиқи амалии навгониҳои методиро психологӣ.

Равандҳои инноватсионӣ дар соҳаи маориф ба таври назарӣ ва амалӣ густариш меёбанд: таҳияи мундариҷаи нав усул ва шаклҳои ҷадиди таълиму тарбия, татбиқ ва паҳн қардани таҷрибаи педагогӣ, технологияи нави идораи муассисаҳои таълимӣ, дар онҳо гузаронидани озмоишҳои педагогӣ ва ғайра. Дар таълими инноватсионӣ ду омил нақши асосӣ дорад [6, с.25].

Дар асоси арзишҳои инноватсионӣ дар муассисаҳои таълимӣ асосан зарурати ба амал овардани ҷунин тадбирҳо ба миён омадааст:

- рушду такомули таҷрибаи маҳорати инфиродӣ;
- татбиқи таҷрибаи муосир;
- омӯзиши паҳнҳои илмӣ;
- усули озмоишӣ.

Тарбияи инсонӣ ҷӯяндаи озодаандеш, шахсияти варзидаи фидокор, дорои дониши баланди илмӣ, омодаи ҷаҳолияти судманди эҷодӣ ва таҷассумгари ҳуқу атвори ҳамидаи инсонӣ ҳадафи стратегии мактаби муосир ба шумор меравад.

Истифодаи мақсадноки технологияи иттилоотӣ коммуникатсионӣ дар дарсҳо аз

фанҳои табию рӯёӣ ва ҷамъиятию гумманитарӣ ҳавасмандии шогирдонро ба омӯзиши ин фанҳо афзун менамояд.

Замони муосир замони техникаю технология буда, аз ҳар як омӯзгор тақозо менамояд, ки дар раванди таълим аз ўҳдаи истифодаи технологияи иттилоотию коммуникатсионӣ барояд [5, с.30]. Ҳамзамон самараи истифодаи технологияи муосири таълимиро аксарияти омӯзгорони фаъолу эҷодкор, шогирдон ва волидайн дар раванди ҷустуҷӯҳои эҷодкорона кайҳо дарк кардаанд ва теъдоди зиёди устодон онҳоро пурра ё лаҳзаҳои алоҳидаи онҳоро имрӯз истифода намуда, ба натиҷаҳои дилхоҳ комёб мегарданд. Илова бар ин, технологияи муосири таълим ба рушди истеъдод, қобилиятҳои тафаккурию зеҳнӣ, баҳусус маърифатнокии илмӣ ва техникаӣ, фарҳангӣ, молик гардидан ба қобилияти фикронии мустақилона ва озод ба таври мусбӣ мусоидат мекунад. Вале истифодаи технологияи нави таълим дар муассисаҳои тахсилӣ умумӣ, ибтидоӣ, миёна ва олии касбӣ имрӯз ҳам аз рӯи талабот ба роҳ монда шудааст.

Аз ин рӯ, чӣ сифати таҳсилот ва чӣ сатҳи дониши хонанда аз нигоҳи талаботи замон боло нарафтааст. Ҳамзамон ба ҳамагон хуб маълум аст, ки таълим бо истифода аз усулҳои анъанавӣ ба тақмили маҳорат, малака ва дониши хонандагони дорои қобилиятҳои баланди зеҳнӣ равона мегардаду ҳалос, зеро дар ҷараёни онҳо танҳо хонандагони “фаъол” метавонанд мазмун ва моҳияти иттилоӣ пешниҳодшударо ҳифз намоянд. Раванди азхудкунӣ ва бунёди дониш дар ҷараёни ин гуна дарсҳо, ки аз дониши қаблӣ (таҳкурсии), шарҳу тафсири маводи нави таълим, мушоҳида ва ҳулосаҳои ҳуди хонанда маншаъ мегирад, сурат мегирад. Истифодаи технологияи муосири таълим дар ҷараёни таълими тарбия заминаи воқеии инкишоф ва истифодаи имкониятҳои интеллектуалиро барои ҳар як хонанда фароҳ меоварад. Муҳимтари аз ҳама истифодаи технологияи муосири таълим шогирдонро дар зинаҳои аввалини ҳаёти ҷамъиятӣ баҳри молик будан ба қобилияти фикрронӣ, ташаккули маҳорати зеҳнӣ тафаккурӣ, маърифатнокии илмӣ ва техникаӣ ҳидоят менамояд. Самимият, бунёди дониш, озодандешӣ, эҳтироми шахсият ва ташаккули ҷаҳонбинӣ ҷаҳонфаҳмӣ, истифодаи имконияту тавоноӣ, ҳамкорию муносибати самимонау инсондӯстона, камолоти маънавӣ, мустақилият, ошкор гардидани лаёқат ва

истеъдод, адолатшиносии-ҷунун аст рӯйхати нотамоми он сифатҳои, ки шахсият дар раванд таълими тарбия тавассути истифодаи технологияи муосири таълим ба даст оварда метавонад. Ҳангоми истифодаи технологияи муосири таълим дар раванди таълими тарбия дар сатҳи таълимгоҳҳо ва дарсҳои воқеӣ зинаҳои он бояд ба эътибор гирифта шаванд. Ҳар як омӯзгор дар бораи технологияи мазкур бояд маълумоти дақиқ дошта, роҳҳои таълиқи онҳоро хуб дарк карда бошад ва дар дарсҳояш (амалия) ба онҳо эътибори ҷиддӣ диҳад.

Муҳимтарин зинаҳои инҳоянд:

- зинаи якуми технологияи таълими босифат;
- нақши муаллими таърих дар ташаккули шахсияти хонандагон.

Падидаҳои инноватсионии таълим барои устод заҳмати доимиро дар ҳуди ҳадафу мақсадро нишон медиҳад, ба ибораи дигар ин иқдом шоиста аст, ки аз рӯи ҷаҳорҷӯбаи нақшавӣ сурат бигирад. Муҳимтар аз ҳама, дар он маҷмӯи фаъолиятҳои нухуфта ва он дорои барномаи фаъолияти мушаххас буда ва мебошад. Ҳамаи ин мушаххасот пойдевори ташаккули шахсиятро дар қори ҳаррӯзаи омӯзгор барало нишон медиҳад. Бояд хотирнишон кард, ки дар баробари ҳамаи ин боз дар ҳаёти шогирдон шакл гирифтани ташаккули иҷтимоӣ нақш дорад, ки онро муносибати ҳамдигарии эшон таъмин мекунад.

Ҳулосаи ин муносибатҳо аз ҳуҷири ба муҳит ва дорои зеҳнии ҳар як шогирдон вобаста буда, аз сӯи дигар агар устоди тарбиякунанда қорҳои таълими тарбиявию усулан хубтару беҳтар бо фарогири фаъолияти таълимӣ, маърифатӣ ба роҳ монда тавонад, он гоҳ дар шогирдон дарки баланди парастии зебӣ шакл мегирад, ки ин сифатҳо дар тақвияти шахсияти онҳо хеле таъсиргузор арзёбӣ мешавад. Ҷараёни тарбияро дар ин раванд мутахассисону қоршиносони соҳаи методикаи ҷаҳонӣ ва мавқеи зайл муайян намудаанд дар ташаккули шахсият ва фаъолияти мустақилияти эҷодкории шогирд замина мегузоранд ва мустақилият шогирдро водор мекунад, ки:

1. Ташаккули шахсият дар зиндагӣ муҳим буда, он арзишҳои асосии инсонро идора мекунад, ки бе он ҳаёти инсон шакл намегирад яъне қобилияти фарқсозии неки ва бадӣ, фаҳмиши ҳуқуқи ўҳдадорӣ, масъулияти вазифа, покҷидонӣ покдилӣ чун асос шуморида мешавад.

2. Инкишофи зеҳният бо ҷаҳонбинии илмӣ муосир марбут доништа мешавад. Яъне ин барои он муҳим аст, ки шахс ҳамаҷониба инкишоф меёбад, ҷаҳонро дарк созад, дар ҷомеа мавқеи худро ёбад зеро вай узви ҷомеа аст.

3. Тарбияи эстетикӣ дар шогирдон зебопаратиро ташаккулу тақвият мебахшад. Қобилияти истеъдоди онҳоро зухур мекунад, онҳо ҷаҳони моддиро беҳатару хубтар дарк карда ба арзишҳои волои инсонӣ, ки яке он башардӯстӣ аст, сарфаҳм мераванд.

#### Адабиёт

1. Баранов П.А. Историко-обществоведческое образования в современной школе СП. – М., 2000.

2. Боголюбова Л.Н. Методика преподавания обществознания в школе. – М., «Владос», 2002.

3. Шоган В. Методика преподавания истории в школе. – М., 1999.

4. Короткова М.В. Методика обучения истории. – М., 1993.

5. Шарипов А.М. Технологияҳои иттилоотӣ ва инноватсияҳо дар таҳсилоти олий. – Хучанд: Нури маърифат, 2020. – 210 с.

6. Степанищев А.Т. Методический справочник учителя истории. – М., 2000.

7. Вяземский Е.Е. Методика преподавания истории в школе. – М., 2010.

#### KHOSHIMOVA Shafoat Fayzullaevna

Associate Professor, Head of the Department of Methods of Teaching History and Law,  
Khujand State University named after academician B. Gafurov,  
Tajikistan, Khujand

### INNOVATIVE EDUCATIONAL PHENOMENA – A FACTOR IN INCREASING INDEPENDENCE AND PERSONALITY FORMATION

**Abstract.** The article also analyzes advanced methodological experience proving that innovative educational phenomena can become the basis for deepening students' knowledge and contribute to the activation of curiosity and intelligence.

**Keywords:** innovative phenomena, educational process, independence, activity, thinking, intelligence.

# Актуальные исследования

Международный научный журнал

2025 • № 34 (269)

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](mailto:info@apni.ru)

*Сайт:* <https://apni.ru/>

Отпечатано в ООО «ЭПИЦЕНТР».

Номер подписан в печать 02.09.2025 г. Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

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