

АПИИ

АКТУАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

международный научный журнал // ISSN 2713-1513 // № 8 (294), 2026 // apni.ru



часть II

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2026 • № 8 (294)

Часть II

Издается с ноября 2019 года

Выходит еженедельно

ISSN 2713-1513

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

Ответственный редактор: Ткачева Екатерина Петровна

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей.

При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.

Материалы публикуются в авторской редакции.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

СОДЕРЖАНИЕ

ПОЛИТОЛОГИЯ

Алимова М.М.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН: КОМПЛЕКСНЫЙ
АНАЛИЗ И СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ 6

Бафоев Ф.М.

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ПОЛИТИКИ: ОТ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ К ЛИДЕРСКОЙ ДИПЛОМАТИИ..... 9

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

Нестеренко С.Е., Михальченко Н.Г.

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СЛЕДСТВЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ ПО ДЕЛАМ
О ТЕРРОРИЗМЕ..... 13

Рамхен А.А., Черемушкин М.К.

СУДЕБНЫЙ ЗАПРЕТ И ВОЗДЕРЖАНИЕ ОТ ДЕЙСТВИЙ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОЙ
КВАЛИФИКАЦИИ И ИСПОЛНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ
СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ 17

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Киричук А.Ю.

СИСТЕМА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ
И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ..... 23

Клемешов Д.Е.

МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ КОМАНДНО-ШТАБНЫХ
УЧЕНИЙ ЦЕНТРОМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ АКАДЕМИИ ГПС МЧС
РОССИИ..... 27

Клемешов Д.Е.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОДЕЛИ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ
КОМАНДНО-ШТАБНЫХ УЧЕНИЙ ЦЕНТРОМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
АКАДЕМИИ ГПС МЧС РОССИИ..... 31

Кучмий Д.С.

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ
КУЛЬТУРЫ..... 35

Шевелева Е.Р.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ: ПОВЫШЕНИЕ
ЭФФЕКТИВНОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ 39

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Krestnikova T.S.

DYNAMIC VALUATION MODELS FOR TOKENIZED ECONOMIES.....42

Рыльцева К.В.

УСТОЙЧИВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ЭЛЕКТРОННОЙ
ТОРГОВЛИ.....49

ПЕДАГОГИКА

Бажова Н.А.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ФГБОУ
ВО «ВГТУ» В ГОРОДЕ БОРИСОГЛЕБСКЕ)53

Григорашук С.А.

ОТБОР БАСКЕТБОЛИСТОВ НА ЭТАПЕ НАЧАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ С УЧЕТОМ
ИХ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ.....59

Майненгер Л.Г., Пауль Т.А.

РОЛЬ БАЛАНСИРОВОЧНОГО ОБОРУДОВАНИЯ В РАЗВИТИИ КРУПНОЙ
МОТОРИКИ ДЕТЕЙ СТАРШЕГО ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА: ИЗ ОПЫТА
РАБОТЫ.....75

Суханов С.П.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ НЕЙРОСЕТЕЙ В ОБУЧЕНИИ МАТЕМАТИКЕ:
ПРОБЛЕМЫ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ.....79

Хамидуллина Н.А., Фахрутдинова Р.А.

ИЗОБРАЗИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СРЕДСТВО ТВОРЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
ЛИЧНОСТИ ДОШКОЛЬНИКОВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ
И ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ82

ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ

Лазарев Г.А.

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СПОРТИВНОЙ
УСПЕШНОСТИ ПОДРОСТКОВ В ЕДИНОБОРСТВАХ: АВТОРСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ
ЗОЛОТОГО КВАДРАТА85

ПОЛИТОЛОГИЯ

АЛИМОВА Мохичехра Музаффаровна

доктор философии по историческим наукам, доцент,
Бухарский государственный технический университет, Узбекистан, г. Бухара

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН: КОМПЛЕКСНЫЙ АНАЛИЗ И СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ наиболее острых экологических проблем Республики Узбекистан, имеющих трансграничный характер и глубокие историко-экономические корни. Особое внимание уделяется эволюции государственной экологической политики, институциональным реформам и внедрению современных технологий в контексте «зеленой» трансформации экономики.

Ключевые слова: экологические проблемы, экологическая этика, Узбекистан, Аральский кризис, деградация водных ресурсов, опустынивание, загрязнение воздуха, «зеленая» экономика, экологическая политика.

В современном мире человек сталкивается с множеством разнообразных проблем. Однако существует целый ряд проблем, который является общим для всех людей: вне зависимости от расовой, государственной, национальной или социальной принадлежности: перенаселенность планеты, дефицит и качество питьевой воды, загрязнение воздуха и глобальное потепление, распространение опасных заболеваний, деградация почв и нехватка продовольственных ресурсов, кислотные дожди и разрушение озонового экрана, утрата ценных видов организмов и массовое размножение вредителей, сокращение площади лесов и опустынивание, промышленные аварии, радиация, гибель малых рек, потери природы в зонах военных действий. Во всем этом находят отражение проблемы экологии, в ее распространенном общеходном понимании. Более строгое обозначение приведенного перечня требует добавить и другое название – проблемы окружающей человека среды.

Многообразие проявлений глобального экологического кризиса, являющийся результатом деятельности человека, почувствовала на себе большая часть населения планеты. Обозначившиеся тенденции дальнейшего углубления кризисных явлений, их непредсказуемость, привели к осознанной потребности формирования экологической политики как системной общественной деятельности, направленной на

регулирование экологических процессов. Изменения, происходящие в политической и экономической системах Узбекистана в настоящее время, привели к расширению ее внешнеполитического пространства, сфер и форм ее международной деятельности, к необходимости интегрироваться в мировое сообщество. Эти обстоятельства заставляют нашу страну принимать на себя обязательства, закрепленные в международных документах. Конституционное право граждан на благоприятную окружающую среду включает в себя право требовать от государства и его органов выполнения обязанностей по созданию сохранению благоприятных природных условий. Однако последствия трансформационных процессов, происходящих в Узбекистане, создали условия, в которых государство не может в полной мере обеспечить практическое выполнение своих экологических функций в необходимом объеме. По этой причине особую актуальность приобрел вопрос о привлечении гражданского общества в качестве равного партнера к выполнению этих функций, что порождает необходимость исследования форм принципов и концепции такого взаимодействия государственных структур и организаций гражданского общества.

Прежние законы природы, существовавшие в регионе на протяжении столетий, стали нарушаться. Становится больше жарких и сухих дней, все чаще мы наблюдаем природные

катаклизмы – засуха, селевые потоки. И, как следствие, различные последствия: социальные – населению все труднее адаптироваться к таким изменениям; экономические – поскольку мы должны тратить намного больше ресурсов, чтобы получить прежнее количество урожая в условиях засухи и нехватки водных ресурсов. Поэтому это становится серьезным вызовом для всего региона. Стратегические направления обеспечения экологической безопасности Республики Узбекистан. Особую роль в экологической интеграции Узбекистана в мировое сообщество играет Экологическая партия. Эту функцию можно назвать катализирующей. Они своей деятельностью объективно создают предпосылки для этого процесса либо непосредственно ее осуществляют, включаясь в транснациональную экологическую сеть. Процесс экологической интеграции Узбекистана в мировое сообщество можно оценить, с одной стороны, как способ перспективного решения местных национальных экологических проблем, с другой, как существенный вклад Узбекистана в решение глобальных экологических проблем. Государство, имея собственные интересы, является основным, но не единственным субъектом экополитики. Оно осуществляет регулирование отношения к окружающей среде правовыми документами от планирования и реализации до применения санкций за несоблюдение экологических предписаний. В содержании национальной экологической политики выделяется несколько основных направлений. Приоритеты стратегического направления обеспечения экологической безопасности Республики Узбекистан представлены в «Концепции охраны окружающей среды Республики Узбекистан на период до 2030 года», где предусматривается: - сохранение и обеспечение качества объектов окружающей среды; - приоритетное использование материалов, представляющих наименьшую экологическую опасность; - расширение охраняемых природных территорий; - обеспечение экологически безопасного использования токсичных химических и радиоактивных веществ; - совершенствование экологически безопасной системы обращения с отходами; - формирование экологической культуры населения, повышение уровня прозрачности деятельности государственных органов в сфере охраны окружающей среды и усиление роли гражданского общества. Экологическая политика служит важнейшим средством выражения публичных экологических интересов, а

также и средством их формирования. В последние годы все больше решения природоохранных вопросов переносятся на гражданское общество. Однако государство остается основным субъектом узбекской экологической политики.

Принятие Закона Республики Узбекистан «Об охране природы» (2022) и создание Министерства природных ресурсов (2024) позволили консолидировать управление в одной структуре. Утверждение Национальной стратегии по переходу к «зеленой» экономике на 2019–2030 гг. заложило основу для структурной перестройки экономики, направленной на ресурсосбережение и снижение нагрузки на окружающую среду [1].

Внедрение водосберегающих технологий (капельное орошение, лазерная планировка полей), реабилитация ирригационных систем, внедрение принципов Интегрированного управления водными ресурсами (ИУВР).

Развитие возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Реализация проектов по строительству солнечных (СЭС «Нурабад») и ветровых электростанций (ВЭС в Каракалпакстане) при поддержке международных финансовых институтов.

Посадка лесных массивов на осушенном дне моря (проект «Зеленая степь»), создание Международного инновационного центра Приаралья под эгидой ООН.

Несмотря на предпринимаемые усилия, сохраняются системные барьеры, то есть недостаток инвестиций для масштабной модернизации инфраструктуры. Недостаточное развитие «зеленых» технологий и кадрового потенциала.

Экологические проблемы Узбекистана носят комплексный и взаимосвязанный характер, требуя системного подхода к их решению. Современная государственная политика демонстрирует переход от ликвидации последствий к превентивному управлению рисками, основанному на принципах «зеленой» экономики. Ключевыми элементами этой политики являются институциональные реформы, технологическая модернизация и активное международное партнерство.

Достижение экологической устойчивости является долгосрочным процессом, успех которого будет зависеть от последовательности в реализации стратегий, мобилизации финансовых ресурсов и укрепления регионального диалога по совместному использованию трансграничных природных ресурсов.

Литература

1. Указ Президента Республики Узбекистан № УП-5853 «Об утверждении Концепции развития «зеленой» экономики в Республике Узбекистан на 2019–2030 годы» от 4 октября 2019 года.
2. Закон Республики Узбекистан «Об охране природы» от 12 января 2022 года № ЗРУ-762.
3. Отчет Программы развития ООН (ПРООН) «Анализ состояния окружающей среды Узбекистана», 2021.

ALIMOVA Moxichehra Muzaffarovna

Doctor of Philosophy in Historical Sciences, Associate Professor,
Bukhara State Technical University, Uzbekistan, Bukhara

ENVIRONMENTAL PROBLEMS OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN: COMPREHENSIVE ANALYSIS AND SOLUTION STRATEGIES

Abstract. *This article provides a comprehensive analysis of the most pressing environmental issues in the Republic of Uzbekistan, which have transboundary dimensions and deep historical and economic roots. Particular attention is paid to the evolution of state environmental policy, institutional reforms, and the introduction of modern technologies in the context of a "green" economic transformation.*

Keywords: *environmental issues, environmental ethics, Uzbekistan, Aral Sea crisis, water resource degradation, desertification, air pollution, green economy, environmental policy.*

БАФОЕВ Феруз Муртазович
кандидат политических наук, доцент,
Бухарский государственный технический университет, Узбекистан, г. Бухара

ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ МИРОВОЙ ПОЛИТИКИ: ОТ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ К ЛИДЕРСКОЙ ДИПЛОМАТИИ

Аннотация. *Статья анализирует усиление лидерской дипломатии и ослабление институтов в современной мировой политике через концепцию «персоналистского глобального порядка». Показано, что концентрация власти у лидеров и рост влияния медиа делают внешнюю политику более импульсивной и транзакционной, снижая устойчивость союзов и договоров и повышая риски кризисов и эскалации. Делается вывод, что персонализация международных отношений становится устойчивой тенденцией XXI века и усиливает системные угрозы глобальной безопасности и предсказуемости.*

Ключевые слова: *персонализация, лидерская дипломатия, ослабление институтов, персоналистский глобальный порядок, союзы, международные нормы, кризисы.*

На протяжении истории международные отношения сильно зависели от личностей правителей. До появления современных государств политика носила династический характер, где все решения зависели от амбиций и качеств правителей. С развитием бюрократических структур и институциональных механизмов политика стала более объективной и предсказуемой. После мировых войн усилился акцент на соблюдении международных норм и развитии многосторонних организаций. Однако в периоды кризисов возрастает запрос на авторитарных лидеров, что снижает политический плюрализм и увеличивает риски агрессивных действий.

Мировая история демонстрирует устойчивые циклические тенденции, при которых ослабление институциональных структур, вызванное экономическими кризисами, социальными потрясениями, военными конфликтами или поляризацией общества, приводит к усилению запроса на авторитарных лидеров. Этот процесс включает снижение доверия к институтам, концентрацию власти в руках одного или нескольких человек без согласования с другими ветвями власти и общественными институтами, что упрощает принятие решений, но уменьшает политический плюрализм и демократические процедуры, увеличивая внешнеполитические риски и вероятность агрессивных действий. Эти тенденции особенно ярко проявились в XX веке, когда в ряде стран установились диктаторские режимы, что привело к

серьезным социальным и политическим последствиям.

В международных отношениях вновь усиливается логика, при которой ключевые решения зависят не столько от институтов, процедур и устойчивых союзов, сколько от персональных предпочтений лидеров и их ближайшего окружения. Эту тенденцию в современной аналитике обозначают как «персоналистский глобальный порядок» [1] – ситуацию, когда внешняя политика великих держав становится более импульсивной, транзакционной и менее предсказуемой, а международные нормы и договорные обязательства теряют устойчивость. Персонализация мировой политики в 2026 году рассматривается исследователями как один из ключевых трендов «разрушительной политики» (wrecking-ball politics), где индивидуальные решения лидеров значат больше, чем установившиеся международные институты и правила [2]. Мюнхенский доклад по безопасности (Munich Security Report 2026) отмечает, что мир вступил в фазу, когда лидеры-популисты и «сильные фигуры» предпочитают демонтаж старого порядка (destruction) кропотливым реформам [3; 8, с. 35-37].

Персоналистский глобальный порядок представляет собой феномен, при котором основополагающие решения великих держав всё чаще обусловлены личной волей и интересами конкретных лидеров, а не стабильными институциональными структурами, процедурными механизмами и международно-правовыми

нормами. В результате международные отношения становятся более импульсивными и транзакционными, а соглашения и обязательства – менее устойчивыми. Показательно, что в обсуждении этого тренда подчёркивается: «формирующаяся глобальная система – это система, где три ядерные державы управляются лидерами, изолированными от несогласия и склонными к рискованным шагам» [4].

Персоналистский глобальный порядок представляет собой феномен в мировой политике, при котором основополагающие решения, принимаемые великими державами, всё чаще обусловлены личной волей и интересами конкретных лидеров, а не стабильными институциональными структурами, процедурными механизмами и международно-правовыми нормами. Этот сдвиг парадигмы в международных отношениях приводит к усилению их непредсказуемости, снижению устойчивости международных соглашений и повышению вероятности возникновения кризисных ситуаций и конфликтов.

Персоналистский глобальный порядок также подчеркивает значимость общественного мнения и медийного воздействия на внешнюю политику. В условиях, когда информация распространяется мгновенно и присутствует в глобальном масштабе, лидеры сталкиваются с необходимостью реагировать на общественные настроения, что в свою очередь может либо усиливать, либо ослаблять их позицию на международной арене. Популистские и харизматичные лидеры используют социальные и традиционные медиа для формирования благоприятного общественного мнения, что зачастую приводит к принятиям решений, основанных больше на внешнем давлении, чем на тщательном анализе и стратегическом планировании.

Динамика «персоналистского глобального порядка» также предполагает более частые колебания в международных альянсах и союзах. Лидеры, стремящиеся закрепить за собой власть или завоевать популярность, могут изменять взгляд на традиционных партнеров и соперников, что приводит к неопределенности на международной арене. Такой подход часто характеризуется ситуациями, когда временные выгоды перетягивают весы на сторону краткосрочных интересов, в ущерб долгосрочным стратегическим целям.

Персоналистские договорённости часто остаются недостаточно закреплёнными

юридически и легко пересматриваются; устойчивость альянсов начинает зависеть от личной «химии» лидеров. Это усиливает риск кризисов и неправильного восприятия сигналов. На уровне безопасности отдельным фактором становится высокая цена стратегических ошибок: исследования связывают персоналистские режимы с более выраженными стимулами к «страховкам» безопасности режима, включая интерес к ядерному измерению [5].

Кроме того, в условиях перераспределения власти и влияния, возникающего в результате усиления авторитарных тенденций, наблюдается возрастающая конкуренция между государствами, что приводит к стремительным глобальным изменениям. Такие конфликты могут проявляться в виде экономических санкций, торговых войн и даже военных конфликтов, где личные амбиции лидеров становятся определяющими факторами в политических расчетах.

Современная мировая политика продолжает оставаться под сильным воздействием как персональных характеристик лидеров, так и новых информационных технологий, меняя традиционные представления о международных отношениях и вынуждая страны адаптироваться к стремительно меняющимся условиям.

Персонализм, как философская доктрина, всегда занимал значительное место в контексте мировой политики. В условиях современной глобальной взаимозависимости и наличия ядерного арсенала, его роль приобретает новое, еще более актуальное звучание. Решения, принимаемые отдельными лидерами, могут оказывать значительное влияние на международные союзы, экономическую стабильность и вопросы безопасности. Таким образом, персонализм в политике становится ключевым фактором, определяющим вектор развития мировой системы в XXI веке.

Лидерская дипломатия, характеризующаяся усилением роли личных встреч и взаимодействий между лидерами государств, приводит к снижению значимости дипломатических институтов, многосторонних соглашений, международных альянсов и долгосрочных принципов. В условиях этой персонализированной внешней политики на первый план выходят краткосрочные сделки, что способствует дестабилизации международной системы, усилению конкуренции между государствами и непредсказуемости в мировой политике. Культ сильного лидера, воспринимаемого как гарант национальных интересов, усиливает

авторитарные тенденции, затрудняет диалог и приводит к импульсивным и непродуманным решениям, игнорирующим мнение экспертов и общественности.

Причины возникновения данной тенденции могут быть проанализированы через призму ряда ключевых факторов, отражающих глубокую трансформацию международной системы и политического ландшафта.

Во-первых, отмечается кризис доверия к либеральному миропорядку. Многие субъекты международного сообщества воспринимают действующие институты, такие как Организация Объединенных Наций (ООН) и Всемирная торговая организация (ВТО), как утратившие свою эффективность и демонстрирующие признаки бюрократической инертности. Кроме того, существует мнение, что эти организации служат интересам ограниченного круга стран, что подрывает их легитимность и функциональность.

Во-вторых, в некоторых ключевых странах политические лидеры прибегают к популистским методам и авторитарным практикам. Это подрывает демократические институты и нормы.

В-третьих, развитие технологий и медиа, особенно социальных сетей, существенно изменило способы коммуникации между политическими лидерами и их избирателями. Современные средства коммуникации позволяют элитам обходить традиционные медиа и дипломатические каналы, создавая пространство для перформативной политики, где акцент смещается на зрелищность и эмоциональное воздействие, а не на рациональные аргументы и дипломатические процедуры.

Персоналистская логика в международных отношениях снижает их предсказуемость. Лидеры, принимающие решения под влиянием личных обид, амбиций или внутривнутриполитических расчётов, могут резко менять курс. Концентрация власти в узком кругу ограничивает доступ к экспертным мнениям и повышает вероятность ошибок. Персональные договорённости часто остаются без надлежащей правовой защиты, что делает их менее надёжными и легко пересматриваемыми.

С точки зрения сравнительной политологии персонализм важен тем, что меняется не только «тип режима», но и качество принятия решений: в персоналистских системах размываются внутренние ограничения и ухудшается обратная связь. Исследования показывают, что в

некоторых диктатурах институты позволяют элитам привлекать лидера к ответственности за внешнеполитические решения, тогда как в персоналистских конфигурациях такие механизмы существенно слабее [6; 9, с. 60-64]. Поэтому персоналистская логика снижает предсказуемость: лидер может резко менять курс под влиянием личных стимулов, а узкий круг принятия решений ограничивает доступ к экспертным оценкам и повышает вероятность ошибок [7; 10, с. 54].

Это нарушает международные нормы и правила, а также приводит к избирательному применению законов в зависимости от ситуации. Стабильность международных альянсов зависит от личных отношений между лидерами, что ослабляет союзы. Увеличение напряжённости и конфликтов происходит из-за рискованных решений и неправильного восприятия сигналов. В экономике и безопасности падает доверие, что усложняет прогнозирование государственной политики и увеличивает «политический риск» для инвесторов и партнёров.

Мировая система, основанная на личных взаимоотношениях и отсутствии институциональных механизмов, характеризуется высокой степенью нестабильности и уязвимости к конфликтам, что подрывает международное право и усиливает безнаказанность. Персоналистские режимы демонстрируют ограниченную способность эффективно реагировать на глобальные вызовы, такие как климатический кризис и пандемии, что приводит к экономической фрагментации и гонке вооружений. Малые государства оказываются в уязвимом положении, их безопасность зависит от личных договорённостей с крупными державами, а дипломатическая практика переходит к неформальным переговорам, что снижает предсказуемость и доверие.

Таким образом, анализ показывает, что персоналистский глобальный порядок – это не случайное отклонение, а устойчивая тенденция мировой политики, возникающая на фоне кризиса доверия к либеральному миропорядку, ослабления институтов и усиления популистско-авторитарных практик, а также трансформации политической коммуникации под влиянием цифровых медиа. В результате решения всё чаще зависят от субъективных мотивов лидеров – амбиций, внутривнутриполитических расчётов и символического доминирования, что снижает устойчивость соглашений и союзов, усиливает выборочное применение

международных норм, повышает вероятность кризисов и эскалации, расширяет пространство для неформальных «частных сделок» и информационных войн, делает малые государства более уязвимыми и в целом ведёт к росту нестабильности, коррупционных практик, экономической фрагментации и гонки вооружений, одновременно ослабляя способность мировой системы эффективно отвечать на глобальные вызовы вроде пандемий и климатического кризиса.

Литература

1. Gunitsky S., Sinanoğlu S. The Personalist Global Order: When Individual Whims Drive Great-Power Policy [Электронный ресурс] // Foreign Affairs. 2026. 26 January. URL: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/personalist-global-order> (дата обращения: 18.02.2026).
2. <https://www.ispionline.it/en/the-world-in-2026>. (дата обращения: 18.02.2026).
3. <https://securityconference.org/en/publications/munich-security-report/2026>(дата обращения: 18.02.2026).
4. Gunitsky S., Sinanoğlu S. The Personalist Global Order: When Individual Whims Drive Great-Power Policy [Электронный ресурс] // Foreign Affairs. 2026. 26 January. URL: <https://www.foreignaffairs.com/united-states/personalist-global-order> (дата обращения: 18.02.2026).
5. Way C., Weeks J.L.P. Making It Personal: Regime Type and Nuclear Proliferation. American Journal of Political Science. 2014.
6. Weeks J.L.P. Strongmen and Straw Men: Authoritarian Regimes and the Initiation of International Conflict. American Political Science Review. 2012.
7. Weeks J.L.P. Strongmen and Straw Men: Authoritarian Regimes and the Initiation of International Conflict. American Political Science Review. 2012.
8. Бафоев Ф.М. К вопросу о динамике современных международных отношений // Актуальные исследования. – 2022. – №. 20. – С. 35-37.
9. Бафоев Ф.М. Синергетические факторы мировой политики: социально-философский анализ // Актуальные исследования. – 2025. – №. 51 (286). – С. 60-64.
10. Бафоев Ф. Проблемы нелинейного воздействия и неравновесность в современной мировой политике // Scientific journal of the Fergana State University. – 2025. – №. 1. – С. 54.

BAFOEV Feruz Murtazoevich

Candidate of Political Sciences, Associate Professor,
Bukhara State Technical University, Uzbekistan, Bukhara

PERSONALIZATION OF WORLD POLITICS: FROM INSTITUTIONAL GOVERNANCE TO LEADER-CENTERED DIPLOMACY

Abstract. *The article examines the rise of leader-centered diplomacy and institutional weakening in contemporary world politics through the concept of the “personalist global order.” It argues that power concentration and media-driven politics make foreign policy more impulsive and transactional, undermining alliances and agreements and increasing crisis and escalation risks. The paper concludes that personalization is a durable twenty-first-century trend that heightens systemic threats to global security and predictability.*

Keywords: *personalization, leader-centered diplomacy, institutional erosion, personalist global order, alliances, international norms, crises.*

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ



10.5281/zenodo.18679917

НЕСТЕРЕНКО Станислав Евгеньевич

магистр права, юрист,

Приморское региональное отделение Ассоциации юристов Российской Федерации,
Россия, г. Владивосток**МИХАЛЬЧЕНКО Николай Геннадьевич**

старший помощник военного прокурора,

Владивостокский гарнизон Военной прокуратуры Тихоокеанского флота,
Россия, г. Владивосток

ОСОБЕННОСТИ ПРОВЕДЕНИЯ СЛЕДСТВЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ ПО ДЕЛАМ О ТЕРРОРИЗМЕ

Аннотация. Целью статьи является разработка теоретических и практических рекомендаций по совершенствованию деятельности правоохранительных органов в области предупреждения, пресечения и раскрытия террористических актов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: изучить нормативно-правовую базу, регулирующую борьбу с терроризмом; проанализировать статистические данные о террористических актах, совершенных в России и за рубежом; выявить основные тенденции развития терроризма на современном этапе; разработать криминалистическую классификацию террористических актов; определить типичные признаки, указывающие на подготовку или совершение террористического акта; разработать методические рекомендации по осмотру места происшествия, сбору и исследованию вещественных доказательств по делам о террористических актах; предложить меры по повышению эффективности взаимодействия различных органов и служб в борьбе с терроризмом.

В ходе исследования использовались общенаучные и специальные методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, системный подход, статистический анализ, криминалистическое моделирование. Эмпирическую базу исследования составили материалы уголовных дел о террористических актах, совершенных на территории России и за рубежом, а также результаты опросов сотрудников правоохранительных органов, экспертов и специалистов в области борьбы с терроризмом.

Научная новизна данной статьи заключается в разработке комплексной криминальной характеристики террористических актов, учитывающей современные тенденции развития терроризма и особенности его проявления в различных регионах мира. Предложены новые методические рекомендации по выявлению, раскрытию и расследованию террористических актов, основанные на анализе типичных следов, оставленных преступниками на месте происшествия, а также на изучении личностных характеристик террористов и их жертв.

Ключевые слова: терроризм, преступления террористической направленности, террорист, уголовно-процессуальный закон, предварительное следствие, следователь, следственное действие, оперативно-розыскные мероприятия.

Прежде всего, следует отметить, что террористический акт как правонарушение по-разному определяется в законах государств.

Например, Уголовный кодекс Французской Республики [1, с. 194-199] дает следующее определение террористического акта:

террористический акт – это любое преступное деяние, индивидуальное или коллективное, если оно совершается с целью нарушения общественного порядка путем запугивания или террора, а именно: соответствующее посягательство на жизнь, соответствующее посягательство на личную неприкосновенность, похищение людей и незаконное лишение свободы, а также угон самолета, судна или любого другого транспортного средства, определенных в книге II настоящего Кодекса.; кража, вымогательство, уничтожение, повреждение и порча, а также преступные действия в области компьютерных наук, определенные в книге III настоящего Кодекса.; преступные деяния в отношении групп боевиков и расформированных движений, определенные статьями 431-13-431-17, и преступные деяния, определенные статьями 434-6 и 441-2-441-5; преступления в области оружия, взрывчатых веществ, ядерных веществ, определенные указанными статьями Кодекса обороны, а также статьями 317-4, 317-7, 317-8, за исключением оружия, относящегося к категории 6 Кодекса внутренней безопасности; сокрытие продукта одного из преступных деяний, предусмотренных пунктами 1, 4 настоящей статьи; преступления, связанные с отмыванием денег, предусмотренные главой IV книги III настоящего Кодекса; неправомерные действия, предусмотренные статьей 465-1 Финансового кодекса.

Кроме того, согласно Уголовному кодексу Российской Федерации, террористическим актом является совершение взрыва, поджога или иных действий, которые пугают население и создают угрозу гибели людей, причинения значительного имущественного ущерба или иных тяжких последствий с целью дестабилизации деятельности органов власти или международных организаций или иных организаций, осуществляющих деятельность в сфере безопасности. влиять на принятие ими решений, а также об угрозе этих действий с целью оказания влияния на принятие решений органами или международными организациями [2].

Что касается криминалистических характеристик (далее – крымский характер) террористических актов, то стоит обратить внимание на следующее: крымский характер этого преступления складывается из следующих элементов, которые должны быть исследованы в каждом конкретном случае комплексно, всесторонне – способ совершения преступления,

типичные следы, место, время и ситуация, личность преступника, личность жертвы.

Что касается способа совершения этого преступления, то следует подчеркнуть, что оно полностью структурировано, то есть характеризуется тремя группами действий:

1. Направленные на подготовку к совершению террористического акта (например, поиск или вербовка лиц, приобретение или изготовление необходимых документов, оружия, взрывчатых веществ, предметов, детальная разработка плана совершения преступления и т. д.);

2. Само совершение преступления (с использованием заранее определенного «механизма» такой преступной деятельности);

3. Направленное на сокрытие совершенных преступлений (в большинстве случаев преступники не стремятся скрыть событие террористического акта и его последствия, а, наоборот, создают условия, при которых.

О таком событии становится известно как можно большему числу людей, в частности, через принятие общественной ответственности за совершенное преступление или через прямую трансляцию видеозаписи преступления [5, с. 229].

В этом контексте следует также отметить, что способ совершения преступления и типичные следы напрямую коррелируют друг с другом, поэтому их полное изложение не представляется логичным в рамках одной научной статьи.

Также стоит обратить внимание на личность преступника. Лица, совершающие террористические акты, могут иметь различные демографические характеристики – социальные, психические, возрастные и образовательные. Однако в большинстве случаев данное преступление совершается лицами, участвующими в террористических организациях или террористических группах, для которых характерна четкая иерархическая структура (это проявляется в определенной субординации (соподчиненности) между ее членами и, как правило, в их идеологическом единстве).

Учитывая вышеизложенное, стоит обозначить систему, необходимую для проведения следственных действий. Следует также отметить, что расследование террористических актов носит ситуационно обусловленный характер, что в дальнейшем влияет на комплекс выбранных следственных действий.

Наиболее общим, универсальным набором следственных действий являются следующие: осмотр места происшествия, допрос потерпевших, допрос подозреваемого, экспертиза.

Основополагающей особенностью проведения осмотра места происшествия является обязательное проведение полной и детальной видеосъемки. Известно, что террористические акты обычно приводят к значительным разрушениям или повреждению различных объектов. Именно поэтому осмотр места происшествия характеризуется значительным объемом следственной и экспертной работы с многочисленными следами и вещественными доказательствами.

Таким образом, в качестве дополнительного средства фиксации целесообразно использовать видеозапись. Именно видеозапись наиболее полно отражает ситуацию на месте происшествия, дает возможность детально изучить ее в дальнейшем даже тем, кто не присутствовал при первичном осмотре, и т. д. [4].

При значительном объеме работы следственно-оперативной группы на месте происшествия существует высокая вероятность того, что отдельные детали будут утеряны во время осмотра. Следовательно, те объекты, которые не были зафиксированы в протоколе осмотра места происшествия, но запечатлены на видеозаписи этого следственного действия, впоследствии могут быть использованы даже в процессе доказывания [5, с. 105].

Далее, следует отметить, что при формулировании темы любого допроса следователь должен исходить в первую очередь из процессуального статуса допрашиваемого лица и обстоятельств, которые ему известны или могли быть известны.

Таким образом, особенности допроса жертв террористического акта заключаются в следующем: Учитывая, что прямые вопросы, касающиеся травмирующих жертв обстоятельств, могут повысить их общую психическую устойчивость, более эффективными вопросами во время допроса являются «обходные» вопросы, то есть использование методов отвлечения внимания, «расщепляющих» вопросов и тому подобное в обстановке так называемого «нежного» контакта. Кроме того, согласно описанным выше особенностям общей динамики при посттравматическом стрессовом расстройстве, память о событиях, которые интересуют исследователя, может восстановиться полностью или фрагментарно через несколько

месяцев. Поэтому желательно проводить повторные беседы с жертвами даже через шесть месяцев или год после совершения террористического акта.

Допрос подозреваемого(подозреваемых), в свою очередь, должен исходить из того факта, что лицо, совершившее террористический акт, как правило, страдает определенными расстройствами личности. Поэтому целесообразно назначить судебно-медицинскую экспертизу в отношении такого человека, и только после этого провести полноценный и эффективный допрос.

В ходе расследования террористических актов проводится ряд экспертиз, а именно: судебно-медицинская экспертиза, экспертиза оружия и обстоятельств его применения, транспортно-трассологическая экспертиза, пожарно-техническая экспертиза, портретная экспертиза, экспертиза взрывных устройств [3, с. 236].

Поскольку проведение значительного количества экспертных исследований, значительных по объему и срокам, характерно для расследования террористических актов, то и решение вопросов, связанных с их назначением, должно быть включено в комплекс неотложных мер, которые проводятся на начальном этапе расследования.

Стоит также отметить, что с точки зрения расследования террористических актов и разработки механизма предотвращения совершения данного уголовного правонарушения основным является установление цели совершения преступления, поскольку речь идет исключительно о субъективном отношении человека.

Совершенное ею деяние является причиной выбора ею определенного комплекса действий для подготовки и совершения террористического акта.

Выводы

Научная статья содержит лишь основные особенности расследования террористических актов (посредством лапидарного освещения рекомендаций по проведению первоочередных следственных действий), на которые целесообразно обратить внимание практическим сотрудникам правоохранительных органов при расследовании данного преступления.

Однако актуальность исследуемого в данной статье вопроса может стать основой для дальнейших исследований и научных поисков в этой области. Кроме того, действующее процессуальное законодательство не учитывает

специфику отдельных преступлений, и поэтому следователь или прокурор должны учитывать конкретные обстоятельства производства по делу о совершении террористического акта и руководствоваться принципом законности при выполнении основополагающих задач уголовного судопроизводства – защите физических лиц. Ограждение общества и государства от уголовных преступлений, а также обеспечение оперативного, полного и беспристрастного расследования.

Литература

1. Уголовный кодекс Французской Республики URL: <https://constitutions.ru/?p=25017>.

2. Уголовный кодекс Российской Федерации URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102041891>.

3. Криминалистика: помощник: в т. 2. Д. 2 / [В пер. с англ. Шепитько, В.Н., Журавель А.Н., Испуг. В.Н., Коновалова Т.В.]. Харьков: Право, 2019. 328 с. ил.

4. Корниенко Н.А. Судебная видеозапись: учебное пособие. Санкт-Петербург, 1995.

5. Расследование терроризма: Учебное пособие / В.И. Иванов, К.А. Корсаков, О.Н. Коршунова, Г.В. Овчинникова, Е.Б. Серова; Под общ. ред. О.Н. Коршуновой. СПб., 2001. 132 с.

NESTERENKO Stanislav Evgenievich

Master of Law, Lawyer,
Primorsky Regional Branch of the Association of Lawyers of the Russian Federation,
Russia, Vladivostok

MIKHALCHENKO Nikolay Gennadievich

Senior Assistant Military Prosecutor,
Vladivostok garrison of the Military Prosecutor's Office of the Pacific Fleet,
Russia, Vladivostok

SPECIFICS OF CONDUCTING INVESTIGATIVE ACTIONS IN TERRORISM CASES

Abstract. *The purpose of the article is to develop theoretical and practical recommendations for improving the activities of law enforcement agencies in the field of prevention, suppression and disclosure of terrorist acts.*

To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks: to study the regulatory framework governing the fight against terrorism; to analyze statistical data on terrorist acts committed in Russia and abroad; to identify the main trends in the development of terrorism at the present stage; to develop a criminalistic classification of terrorist acts; to identify typical signs indicating the preparation or commission of a terrorist act; to develop methodological recommendations for examining the scene of an incident, collecting and examining physical evidence in cases of terrorist acts; to propose measures to improve the effectiveness of cooperation between various bodies and services in the fight against terrorism.

The research used general scientific and special methods: analysis, synthesis, induction, deduction, a systematic approach, statistical analysis, and forensic modeling. The empirical basis of the study was made up of materials from criminal cases of terrorist acts committed in Russia and abroad, as well as the results of interviews with law enforcement officials, experts and specialists in the field of combating terrorism.

The scientific novelty of this article lies in the development of a comprehensive criminal description of terrorist acts, taking into account current trends in the development of terrorism and the peculiarities of its manifestation in various regions of the world. New methodological recommendations for the identification, disclosure and investigation of terrorist acts are proposed, based on the analysis of typical traces left by criminals at the scene, as well as on the study of the personal characteristics of terrorists and their victims.

Keywords: *terrorism, terrorist crimes, terrorist, criminal procedure law, preliminary investigation, investigator, investigative action, operational search measures.*

РАМХЕН Алексей Андреевич

аспирант, Московский финансово-юридический университет, Россия, г. Москва

ЧЕРЕМУШКИН Михаил Константинович

студент, Российский государственный социальный университет, Россия, г. Москва

СУДЕБНЫЙ ЗАПРЕТ И ВОЗДЕРЖАНИЕ ОТ ДЕЙСТВИЙ: ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОЙ КВАЛИФИКАЦИИ И ИСПОЛНЕНИЯ В СИСТЕМЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ СУДЕБНЫХ ПРИСТАВОВ

Аннотация. В правоприменительной практике судебные решения о запрете и решения о воздержании занимают важное место, так как они направлены на обеспечение законности и защиту прав заинтересованных лиц. Несмотря на схожесть в формулировках и содержании, эти два вида решений имеют принципиальные различия, которые оказывают влияние на порядок их исполнения и правовые последствия. В настоящее время единого подхода в исполнении данных решений в Федеральной службе судебных приставов нет, поэтому возникает правовая проблема в защите прав граждан.

Ключевые слова: Федеральная служба судебных приставов, судебный пристав-исполнитель, исполнительный документ, судебная неустойка, судебный штраф, исполнительный сбор, должник, взыскатель, третье лицо.

Официальная статистика фиксирует незначительность доли неимущественных исполнительных производств в общем числе производств, находящихся на исполнении. Согласно проведенного нами анализа параметров ведомственной статистической отчетности Центрального аппарата ФССП России, размещенной в открытых источниках – на официальном сайте [7], доля исполнительных производств неимущественного характера за последние 3 года составляет 0,93, 0,85, 0,88 процента соответственно – то есть менее 1 процента.

При общей незначительности во всей массе дел исполнение неимущественных исполнительных производств носит очень затратный характер и имеет значительную социальную значимость.

На практике очень часто возникают ситуации, когда решения государственных органов не могут быть исполнены в силу противоречий законодательства или недостаточности правовых механизмов. Законодательство на сегодняшний день в данной сфере обременено большим количеством подзаконных актов, методических рекомендаций и процедурных норм, которые зачастую затрудняют его применение и требуют актуализации. Это приводит к неопределенности в практике и снижению эффективности работы государственных

органов.

Государство, несмотря на свою регулирующую и надзорную роль, сталкивается с ограничением возможностей осуществления контроля за исполнением судебных решений. Это связано с исчерпывающим перечнем допустимых действий, что препятствует разработке гибких и оперативных решений в сложных случаях. Применяемые меры (например, штрафы, предупреждения, административные санкции) часто оказываются недостаточно эффективными для достижения реального исполнения решений суда. Это открывает возможности для злоупотребления правом и использования правовых норм в личных интересах.

Исполнение судебного решения – это ключительный этап судебного процесса, от успешного завершения которого зависит восстановление нарушенных прав и интересов граждан, организаций. Недостаточная эффективность исполнительного производства ставит под угрозу саму идею правосудия, так как правоприменение оказывается формальным, а права истцов остаются нереализованными.

Таким образом, актуальность темы исследования связана с важностью обеспечения исполнения судебных решений неимущественного характера, что представляет собой ключевой аспект правосудия и устойчивости правопорядка. Исследование роли государства, службы

судебных приставов и поиска возможных решений проблемы исполнения судебных решений является актуальным и практически значимым. Это позволит выработать рекомендации по совершенствованию законодательства, повышению эффективности работы органов исполнительной власти и обеспечению реальной защиты прав граждан.

Актуальность темы исследования обусловлена существующим противоречием. С одной стороны, законодательство предоставляет судам возможность выносить решения о запрете или воздержании от совершения определенных действий. С другой стороны, участники исполнительного производства часто сталкиваются с длительным ожиданием исполнения судебных решений – иногда на протяжении месяцев или даже лет. Это связано с правовой коллизией, возникающей при реализации судебных запретов, и дилеммой в характере пассивного действия. В результате нарушается баланс между защитой прав граждан со стороны государства и выполнением обязанностей его субъектами.

Судебное решение о запрете представляет собой строгое предписание, нарушение которого влечет немедленное применение санкций. Примеры таких решений могут служить запрет на продажу определенной продукции или запрет третьим лицам пользоваться местами общего пользования. В отличие от запрета, судебное решение о воздержании предполагает обязанность не совершать определенные действия, но не предусматривает столь жесткого механизма принуждения.

Рассмотрим содержание понятий запрета и воздержания.

Понятие судебного решения о запрете представляет собой предписание суда, обязывающее определенное лицо не совершать какие-либо действия, которые могут нанести ущерб другому лицу или обществу в целом. Такие решения могут применяться в различных сферах, включая гражданское, административное и уголовное судопроизводство.

В гражданском судопроизводстве судебный запрет выносится в соответствии п. 2 и п. 3 ч. 1 ст. 140 Гражданского процессуального кодекса Российской Федерации (далее – ГПК РФ).

В соответствии со ст. 144 ГПК РФ, при удовлетворении иска принятые обеспечительные меры сохраняют свое действие до фактического исполнения судебного акта, которым завершено рассмотрение дела по существу.

Аналогичная диспозиция изложена в п. 37 Постановления Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 1.06.2023 г. № 15 «О некоторых вопросах принятия судами мер по обеспечению иска, обеспечительных мер и мер предварительной защиты». В данном Постановлении указано, что при удовлетворении иска принятые обеспечительные меры сохраняют свое действие до фактического исполнения судебного акта, которым завершено рассмотрение дела по существу (ч. 3 ст. 144 ГПК РФ, ч. 4 ст. 96 АПК РФ, ч. 3 ст. 89 КАС РФ). Однако, исходя из характера заявленных требований и фактических обстоятельств конкретного дела, суд вправе отменить обеспечительные меры одновременно с вынесением решения суда или после его вынесения, независимо от момента исполнения судебного решения. Это возможно, например, если принятые обеспечительные меры препятствуют исполнению судебного акта.

Примером судебного запрета в гражданском судопроизводстве может служить определение суда, запрещающее застройщику проводить строительные работы в зоне охраняемого природного объекта. В данном случае застройщик лишается возможности совершать конкретные действия, нарушение этого запрета может повлечь юридическую ответственность.

В уголовном судопроизводстве судебный запрет выносится в соответствии со ст. 105.1 Уголовного процессуального кодекса Российской Федерации. Запрет определенных действий может быть избран в любой момент производства по уголовному делу. Срок применения запрета определяет суд. Он не может превышать 12 месяцев по уголовным делам о преступлениях небольшой и средней тяжести, по делам о тяжких преступлениях – 24 месяца, об особо тяжких – 36 месяцев.

В качестве примера судебного запрета в уголовном судопроизводстве может служить определение о запрете выход в определённые периоды времени за пределы жилого помещения, в котором подозреваемый или обвиняемый проживает в качестве собственника, нанимателя либо на иных законных основаниях.

Понятие судебного решения о воздержании от определенных действий также предполагает обязанность субъекта не совершать определенные действия, однако его отличие от запрета заключается в добровольном характере исполнения. Воздержание означает обязанность лица не предпринимать определенные

действия без прямого предписания на этот счет.

Данное решение суда может выноситься только в рамках гражданского судопроизводства в соответствии с диспозицией ст. 307 Гражданского кодекса Российской Федерации. В уголовном и административном праве такое решение суда не предусмотрено.

Примером может служить судебное решение, обязывающее работодателя воздержаться от увольнения сотрудника. В отличие от запрета, воздержание предполагает ограничение действий без прямого принуждения.

В данной статье мы рассматриваем гражданский запрет, поскольку деятельность службы судебных приставов в основном связана с исполнением решений, вытекающих из гражданского законодательства. Для раскрытия данной статьи показано, что существует кроме гражданского запрета, административные и уголовные запреты.

Таким образом, проанализировав понятия судебного решения о запрете и понятия судебного решения о воздержании от определенных действий, можно вывести следующие существенные различия данных решений суда.

Во-первых, различие заключается в том, что судебный запрет является жестким предписанием суда, нарушение которого влечет немедленные санкции. В то время как воздержание налагает обязанность не предпринимать определенные действия, но не имеет такого строгого механизма принуждения.

Во-вторых, последствия нарушения судебного запрета может повлечь административную или уголовную ответственность. В случае невыполнения требования о воздержании применяются иные меры, такие как исполнительный сбор, штраф в соответствии со ст. 17.15 КоАП РФ и наложение обеспечительных мер.

В-третьих, различие заключается в том, что решение о запретах выносится в рамках гражданского, административного и уголовного судопроизводства, в то время как воздержание – только в гражданском судопроизводстве.

В-четвертых, запрет действует без ограничения по времени и по вещному праву переходит в случае отчуждения объекта запрета к новой стороне. Например: запретить должнику менять дверь в подъезде. В то время как воздержание имеет временный интервал и неразрывно связан с личностью. Например: обязать должника не менять дверь до капитального ремонта здания.

В-пятых, органом, исполняющим судебный запрет, могут быть органы внутренних дел, Росреестр и другой компетентный орган. Например: запрет покидать жилище подозреваемым контролируют органы внутренних дел. В то время как решение о воздержании исполняет только Федеральная служба судебных приставов.

Мы полагаем, что в настоящее время единой политики по исполнению запретов в Федеральной судебной службе судебных приставов нет. Существуют следующие алгоритмы работы судебных приставов-исполнителей по судебным запретам:

1. Отказывают в возбуждении исполнительного производства на основании п. 6 ст. 13 Федерального закона от 2.10.2007 года № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве» (далее – Федеральный закон № 229-ФЗ): в исполнительном документе должна содержаться четкая формулировка, накладывающая обязательства на должника. Например, судебный пристав-исполнитель руководствовался п. 6 ст. 13 Федерального закона № 229-ФЗ, согласно которому в исполнительном документе должна быть указана резолютивная часть судебного акта, акта другого органа или должностного лица. Эта резолютивная часть должна содержать требование о возложении на должника обязанности по передаче взыскателю денежных средств, иного имущества, совершению в пользу взыскателя определенных действий или воздержанию от совершения определенных действий. Таким образом, если в предоставленных исполнительных листах отсутствует указание на обязанность должника по передаче взыскателю денежных средств, иного имущества, совершению определенных действий или воздержанию от их совершения, то судебный пристав-исполнитель, руководствуясь п. 4 ч. 1 ст. 31 вышеуказанного Федерального закона вправе вынести постановление об отказе в возбуждении исполнительного производства, поскольку предоставленные исполнительные листы не соответствуют требованиям, предъявляемым к исполнительным документам, установленным ст. 13 Федерального закона № 229-ФЗ.

2. Возбуждают исполнительное производство в соответствии со ст. 30 Федерального закона № 229-ФЗ и направляет требование должнику о запрете на совершение указанных действий в судебном акте. После установления факта получения должником требования о запрете судебный пристав-исполнитель

оканчивает в соответствии с п. 1 ч. 1 ст. 47 Федерального закона 229-ФЗ фактическим исполнением решением суда.

3. Применяют полный комплекс мер предусмотренный ст. 105 Федерального закона № 229-ФЗ. Данный случай предписывает судебному приставу-исполнителю после соблюдения всех императивных норм организовать работу по исполнению решения суда, если не нужно присутствия должника.

4. Считают, что данный запрет является обеспечительной мерой на основании пп. 2 ч. 1 ст. 140 ГПК РФ: запрещение должнику совершать определенные действия является мерой по обеспечению иска. Судебными приставами-исполнителем выносится только запрет и не применяются диспозиция ст. 105 Федерального закона № 229-ФЗ. В четвертом случае судебный пристав-исполнитель в соответствии со статьей 30 Федерального закона № 229-ФЗ возбуждает исполнительное производство, но исполняет решение суда как обеспечительную меру. В данном случае не всегда возможно наложить обеспечительные меры: например, запретить должнику разрешать третьему лицу пользоваться общим имуществом в квартире.

В то время как по решениям о воздержании от совершения определённых действий таких разногласий нет, потому что такие решения суда безусловно подлежат исполнению в Федеральной службе судебных приставов в соответствии с диспозицией ст. 105 Федерального закона № 229-ФЗ.

Несогласованность в исполнении судебных решений приводит к их частичному или полному неисполнению, а также к дублированию ограничений, таких как запреты на выезд за пределы Российской Федерации, проведение регистрационных действий с имуществом и другие меры.

Таким образом, основные различия в исполнении решений суда о запрете и о воздержании позволяют определить основные направления решения данной проблемы.

Основная проблема заключается в том, что на практике исполнение судебных решений о запрете сталкивается с рядом сложностей, в то время как по исполнению решений о воздержании не вызывает данных проблем.

Для разрешения данной проблемы решающую роль осуществляет Федеральная служба судебных приставов, потому что в соответствии с положением о Федеральной службе судебных приставов, утвержденном Указом

Президента Российской Федерации от 13.10.2004 г. № 1316 обобщает практику применения законодательства Российской Федерации в установленной сфере деятельности и вносит в Минюст России предложения по его совершенствованию.

Федеральная служба судебных приставов имеет возможность проанализировать данную проблему в разрезе регионов Российской Федерации и принять следующие решение: должна ли служба исполнять решения суда по запрету, как исполнять данные решения суда по запрету. Впоследствии служба может направить в Министерство юстиции Российской Федерации предложения по совершенствованию подходов к решению данного вопроса.

Полагаем, решение поставленной проблемы возможно в двух направлениях:

В первую очередь необходимо определить, кто именно должен исполнять судебные решения о запретах: Федеральная служба судебных приставов или другие компетентные органы. Согласно п. 4 ст. 140 ГПК РФ, судья или суд обязаны незамедлительно уведомить соответствующие государственные органы или органы местного самоуправления, которые регистрируют имущество, права на него, их ограничения (обременения), переход или прекращение, о принятых мерах по обеспечению иска. Например, запрет на регистрацию транспортных средств может быть наложен ГИБДД, а ограничение на выезд гражданина за пределы Российской Федерации – пограничной службой Федеральной службы безопасности.

Таким образом, часть запретов может исполняться другими компетентными органами, однако суды зачастую дублируют эти меры для исполнения службой судебных приставов, что приводит к двойному наложению ограничений. Решение данного вопроса на уровне Федеральной службы судебных приставов позволит разграничить полномочия, снизить нагрузку на территориальные подразделения службы и повысить эффективность исполнения судебных решений.

Во вторую очередь Федеральная служба судебных приставов должна опередить является ли судебный запрет обеспечительной или принудительной мерой. В соответствии пп. 2 ч. 1 ст. 140 ГПК РФ, запрещение ответчику совершать определенные действия является мерой по обеспечению иска. Данный вопрос имеет одно из решающих значений, потому что от определения сущности зависит алгоритм

исполнения решения суда. Потому что обеспечительные меры накладываются только в мере, установленной судом, в то время как принудительная мера предусматривает принудительное исполнение решения суда в соответствии с диспозицией ст. 105 Федерального закона № 229-ФЗ.

Если будет определено, что данная мера носит обеспечительный характер, судебный пристав-исполнитель будет ограничен рамками, установленными судом при наложении этой меры. Однако в некоторых случаях такая мера может оказаться неосуществимой на практике. Например, запретить собственнику разрешать третьим лицам пользоваться местами общего пользования.

В соответствии с действующим гражданским законодательством, за неисполнение гражданских запретов п. 2 ст. 140 ГПК РФ устанавливает, что в случае нарушения запретов, указанных в п. 2 части первой данной статьи, виновные лица могут быть подвергнуты судебному штрафу в порядке и размере, предусмотренных гл. 8 ГПК РФ. Кроме того, только истец имеет право в судебном порядке требовать возмещения убытков, причиненных неисполнением определения суда об обеспечении иска. Также истец вправе обратиться в органы внутренних дел с заявлением по ст. 330 УПК РФ («Самоуправство»).

Если будет предписано, что данная мера является мерой принудительного исполнения решения суда, то судебный пристав-исполнитель применяет комплекс мер предусмотренной ст. 105 Федерального закона № 229-ФЗ.

В заключение следует отметить, что исполнение судебных решений является завершающим этапом судебного процесса, от которого зависит восстановление нарушенных прав и интересов граждан и организаций. Недостаточная эффективность исполнительного производства ставит под угрозу саму идею правосудия, так как формальное исполнение решений суда не обеспечивает реальной защиты прав истцов. В этой связи роль Федеральной службы судебных приставов в решении данной проблемы является ключевой.

Четкое разграничение обеспечительных и

принудительных мер, а также определение компетентных органов, ответственных за их исполнение, позволит повысить эффективность работы Федеральной службы судебных приставов и исключить дублирование функций других органов.

Таким образом, исполнение судебных решений о запрете и воздержании требуют четкой регламентации и унификации подходов к их исполнению. Решение данной проблемы возможно только при комплексном подходе, включающем совершенствование законодательства и разработки единых стандартов исполнения. Это позволит не только повысить эффективность работы органов исполнительной власти, но и укрепить доверие граждан к системе правосудия, обеспечив реальную защиту их прав и интересов.

Литература

1. «Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации» от 14.11.2002 № 138-ФЗ // Российская газета, № 220, 20.11.2002.
2. «Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации» от 18.12.2001 № 174-ФЗ / Российская газета, № 249, 22.12.2001.
3. Федеральный закон от 02.10.2007 № 229-ФЗ (ред. от 03.08.2018) «Об исполнительном производстве» // Собрание законодательства РФ, 08.10.2007, № 41, ст. 4849.
4. Федеральный закон от 21.07.1997 № 118-ФЗ (ред. от 08.08.2024) «Об органах принудительного исполнения Российской Федерации» / Российская газета, № 149, 05.08.1997.
5. Указ Президента РФ от 13.10.2004 № 1316 «Вопросы Федеральной службы судебных приставов» / Российская газета, № 230, 19.10.2004.
6. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 01.06.2023 № 15 «О некоторых вопросах принятия судами мер по обеспечению иска, обеспечительных мер и мер предварительной защиты» / Российская газета, № 123, 07.06.2023.
7. Официальный сайт ФССП России <https://fssp.gov.ru/> (дата обращения: 12.11.2024).

RAMKHEN Alexey Andreevich

Postgraduate Student, Moscow University of Finance and Law, Russia, Moscow

CHERMUSHKIN Mikhail Konstantinovich

Student, Moscow University of Finance and Law, Russia, Moscow

**INJUNCTION AND REFRAINING FROM ACTION:
PROBLEMS OF LEGAL QUALIFICATION AND ENFORCEMENT
IN THE SYSTEM OF THE FEDERAL BAILIFF SERVICE**

Abstract. *In law enforcement practice, court decisions on prohibition and decisions on abstention occupy an important place, since they are aimed at ensuring the legality and protecting the rights of interested parties. Despite the similarity in formulations and content, these two types of decisions have fundamental differences that affect the procedure for their execution and legal consequences. At present, there is no single approach to the execution of these decisions in the Federal Bailiff Service, therefore, a legal problem arises in protecting the rights of citizens.*

Keywords: *Federal Bailiff Service, bailiff, executive document, judicial penalty, judicial fine, executive fee, debtor, claimant, third party.*

ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

КИРИЧУК Арсений Юрьевич

студент, Академия государственной противопожарной службы, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – профессор кафедры информационных технологий
учебно-научного комплекса автоматизированных систем и информационных технологий
Академии государственной противопожарной службы,
доктор технических наук, доцент Бутузов Станислав Юрьевич*

СИСТЕМА ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В ВООРУЖЕННЫХ СИЛАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются основные аспекты плана противодействия коррупции в Вооруженных Силах Российской Федерации на 2025–2028 годы. Анализируется структура и содержание ведомственного антикоррупционного планирования, его соотношение с федеральным законодательством и Национальной стратегией противодействия коррупции.

Ключевые слова: противодействие коррупции, Вооруженные Силы, Министерство обороны, План противодействия коррупции, конфликт интересов, антикоррупционный контроль, финансовый мониторинг.

Противодействие коррупции в Вооруженных Силах Российской Федерации представляет собой одно из приоритетных направлений государственной антикоррупционной политики. Специфика военной организации государства, связанная с особым правовым статусом военнослужащих, режимом секретности, значительными объемами бюджетных ассигнований на оборону и государственный оборонный заказ, обуславливает необходимость формирования специализированных механизмов профилактики коррупционных правонарушений.

Фундаментальной правовой основой антикоррупционного регулирования выступает Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (далее – Закон № 273-ФЗ), который устанавливает систему запретов, ограничений и обязанностей для лиц, замещающих государственные должности и должности государственной службы [1]. Закон определяет коррупцию как незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным

интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера.

В развитие положений Закона № 273-ФЗ и Национальной стратегии противодействия коррупции, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 13 апреля 2010 г. № 460, Министерством обороны осуществляется ведомственное антикоррупционное планирование. Ключевым документом в этой сфере выступает План противодействия коррупции в Вооруженных Силах Российской Федерации на 2025–2028 годы, утвержденный приказом Министра обороны Российской Федерации от 3 апреля 2025 г. № 214 [3].

Цель настоящей статьи – комплексный анализ системы противодействия коррупции в Вооруженных Силах РФ, исследование структуры и содержания ведомственного антикоррупционного планирования, а также оценка перспективных направлений совершенствования

антикоррупционных механизмов с учетом новейших изменений нормативно-правовой базы.

Правовую основу противодействия коррупции в Вооруженных Силах составляют Конституция Российской Федерации, федеральные конституционные законы, общепризнанные принципы и нормы международного права, Федеральный закон «О противодействии коррупции» и иные федеральные законы, нормативные правовые акты Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации [3].

Закон № 273-ФЗ закрепляет основные принципы противодействия коррупции, включая законность, публичность и открытость деятельности государственных органов, неотвратимость ответственности за коррупционные правонарушения, комплексное использование политических, организационных, информационно-пропагандистских и иных мер [1].

Статья 6 Закона № 273-ФЗ определяет основные меры профилактики коррупции, среди которых особое значение для военного ведомства имеют: формирование в обществе нетерпимости к коррупционному поведению; антикоррупционная экспертиза правовых актов и их проектов; предъявление квалификационных требований к гражданам, претендующим на замещение должностей; проверка достоверности представляемых сведений о доходах.

Приказом Министра обороны Российской Федерации от 3 апреля 2025 г. № 214 утвержден План противодействия коррупции в Вооруженных Силах Российской Федерации на 2025–2028 годы (далее – План) [3]. Документ разработан в целях реализации Национальной стратегии противодействия коррупции и определяет систему мероприятий, направленных на предупреждение коррупционных правонарушений в военном ведомстве.

План носит комплексный характер и включает четыре основных раздела:

1. Повышение эффективности механизмов урегулирования конфликта интересов, обеспечение соблюдения ограничений, запретов и принципов служебного поведения;

2. Выявление и систематизация причин и условий проявления коррупции, мониторинг коррупционных рисков и их устранение;

3. Взаимодействие Министерства обороны с институтами гражданского общества и гражданами, обеспечение доступности информации;

4. Мероприятия, направленные на противодействие коррупции, с учетом специфики деятельности Министерства обороны.

Ответственным исполнителем большинства мероприятий выступает Главное управление кадров Министерства обороны (далее – ГУК МО) во взаимодействии с органами военного управления, воинскими частями и организациями Вооруженных Сил.

Важным направлением выступает усиление работы профильных подразделений Главного управления кадров и должностных лиц, ответственных за профилактику коррупционных и иных правонарушений. На них возлагается проведение проверок по фактам нарушения военнослужащими запретов и неисполнения обязанностей, установленных в целях противодействия коррупции, а также применение соответствующих мер ответственности.

Контроль за соблюдением антикоррупционных запретов

План предусматривает осуществление комплекса организационных, разъяснительных и иных мер по соблюдению военнослужащими следующих запретов и ограничений: запрет на получение подарков в связи с исполнением служебных обязанностей (с установленным порядком сдачи и оценки подарков); обязанность получения разрешения Министра обороны на участие на безвозмездной основе в управлении некоммерческими организациями; обязанность получения разрешения на участие в управлении общественно-государственными организациями, развивающими военно-прикладные виды спорта; для гражданских служащих – обязанность уведомлять представителя нанимателя о выполнении иной оплачиваемой работы.

Второй раздел Плана ориентирован на выявление и систематизацию причин и условий проявления коррупции в деятельности Министерства обороны. Предполагается проведение мониторинга коррупционных рисков и их устранение на основе анализа правоприменительной практики, включая результаты вступивших в законную силу решений судов о признании недействительными ненормативных правовых актов.

Планом также предусмотрено формирование у военнослужащих отрицательного отношения к взяточничеству посредством осуществления комплекса мер, направленных на недопущение поведения, которое может восприниматься окружающими как обещание или

предложение дачи взятки либо как согласие принять взятку.

Расширение полномочий Главного военно-политического управления (далее – ГВПУ)

В январе 2026 года Министерством обороны инициировано существенное расширение антикоррупционных полномочий. Согласно проекту приказа, опубликованному на федеральном портале правовых актов, заместитель Министра обороны – начальник Главного военно-политического управления Вооруженных Сил Российской Федерации (в настоящее время эту должность занимает генерал армии Виктор Горемыкин) наделяется правом направлять запросы в широкий круг организаций при осуществлении проверок в целях противодействия коррупции.

В перечень организаций, обязанных предоставлять информацию по запросам ГВПУ, включены: кредитные организации (банки); налоговые органы Российской Федерации; органы, осуществляющие государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделок с ним (Росреестр); Центральный каталог кредитных историй и бюро кредитных историй; Центральный банк Российской Федерации; операторы информационных систем, осуществляющих выпуск цифровых финансовых активов (криптовалют).

Планом противодействия коррупции предусмотрено участие военнослужащих, в должностные обязанности которых входит противодействие коррупции, в мероприятиях по профессиональному развитию, включая обучение по дополнительным профессиональным программам. Однако анализ открытых источников не позволяет оценить достаточность и регулярность такого обучения.

Перспективным направлением представляется разработка специализированных методических рекомендаций для командиров (начальников) всех уровней по профилактике коррупционных правонарушений в подчиненных подразделениях, а также внедрение системы оценки эффективности антикоррупционной работы в воинских частях и организациях.

Значение новых полномочий для противодействия коррупции

Особое значение имеет доступ к информации о цифровых финансовых активах, которые могут использоваться для сокрытия доходов и активов коррупционного происхождения. Включение операторов информационных

систем, осуществляющих выпуск криптовалют, в перечень организаций, обязанных предоставлять информацию, создает правовые основания для контроля за этой сферой, ранее находившейся вне поля зрения антикоррупционных органов.

Третий раздел Плана декларирует необходимость взаимодействия Министерства обороны с институтами гражданского общества и гражданами, создания эффективной системы обратной связи и обеспечения доступности информации. В этой связи особое значение приобретает развитие внутриведомственных каналов информирования о фактах коррупции, включая «телефоны доверия», электронные приемные, а также обеспечение гарантий защиты лиц, сообщивших о коррупционных правонарушениях.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о формировании в Вооруженных Силах Российской Федерации многоуровневой системы противодействия коррупции, базирующейся на федеральном законодательстве и детализированной в ведомственном Плане на 2025–2028 годы. Ключевыми элементами этой системы выступают: институциональные механизмы урегулирования конфликта интересов, контроль за соблюдением антикоррупционных запретов и ограничений, мониторинг коррупционных рисков и правовое просвещение военнослужащих.

Новым этапом развития антикоррупционных механизмов становится расширение полномочий Главного военно-политического управления по доступу к финансовой информации, включая банковские данные, кредитные истории и сведения о цифровых финансовых активах.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку методик количественной оценки эффективности антикоррупционных мероприятий в военном ведомстве, а также на сравнительный анализ ведомственных практик противодействия коррупции в силовых структурах Российской Федерации.

Литература

1. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2008. – № 52 (ч. 1). – Ст. 6228.
2. Приказ Министра обороны Российской Федерации от 3 апреля 2025 г. № 214 «Об

утверждении Плана противодействия коррупции в Вооруженных Силах Российской Федерации на 2025–2028 годы» // Система ГАРАНТ. – 2025.

3. Приказ Министра обороны РФ от 03.04.2025 № 214 «Об утверждении Плана противодействия коррупции в Вооруженных Силах

Российской Федерации на 2025–2028 годы» // КонсультантПлюс. – 2025.

4. План противодействия коррупции в Вооруженных Силах Российской Федерации на 2025–2028 годы (утв. Минобороны России). Раздел I // Система ГАРАНТ. – 2025.

KIRICHUK Arseny Yurievich

Student, Academy of the State Fire Service, Russia, Moscow

Scientific Advisor – Professor of the Department of Information Technology of the Educational and Scientific complex of Automated Systems and Information Technologies of the Academy of the State Fire Service, Doctor of Technical Sciences, Associate Professor Butuzov Stanislav Yurievich

THE SYSTEM OF ANTI-CORRUPTION IN THE ARMED FORCES OF THE RUSSIAN FEDERATION: INSTITUTIONAL FOUNDATIONS AND PROMISING DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

Abstract. *The article examines the main aspects of the Anti-Corruption Plan for the Armed Forces of the Russian Federation for 2025–2028. It analyzes the structure and content of departmental anti-corruption planning, its relationship with federal legislation, and the National Anti-Corruption Strategy.*

Keywords: *anti-corruption, Armed Forces, Ministry of Defense, Anti-Corruption Plan, conflict of interest, anti-corruption control, financial monitoring.*

КЛЕМЕШОВ Дмитрий Евгеньевич

студент, Академия государственной противопожарной службы, Россия, г. Москва

Научный руководитель – начальник кафедры информационных технологий учебно-научного комплекса автоматизированных систем и информационных технологий Академии государственной противопожарной службы, кандидат технических наук, доцент Мокшанцев Александр Владимирович

**МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРОВЕДЕНИИ КОМАНДНО-ШТАБНЫХ УЧЕНИЙ
ЦЕНТРОМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
АКАДЕМИИ ГПС МЧС РОССИИ**

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и организационно-методические аспекты разработки модели. Обосновывается актуальность использования центров поддержки принятия решений (ЦППР) в качестве ключевого элемента информационно-аналитического обеспечения управленческой деятельности в сфере гражданской обороны и защиты от чрезвычайных ситуаций. Предлагается концептуальная и процессная модель поддержки управления при проведении КШУ, определяются требования к структуре информационных потоков и регламентам взаимодействия участников учений и ЦППР.

Ключевые слова: государственное управление, чрезвычайные ситуации, командно-штабные учения, центр поддержки принятия решений, Академия ГПС МЧС России, модель поддержки управления.

Актуальность исследования, направленного на разработку и обоснование модели поддержки управления при проведении командно-штабных учений Центром поддержки принятия решений Академии ГПС МЧС России обусловлена ростом масштабов и сложностью чрезвычайных ситуаций природного, техногенного и социального характера, которые предъявляют повышенные требования к системе государственного и муниципального управления в сфере защиты населения и территорий Российской Федерации. В этих условиях особое значение приобретает качественная подготовка управленческих кадров, способных принимать обоснованные решения в условиях дефицита времени, информационной неопределённости и высокого уровня ответственности.

Одним из ключевых инструментов подготовки органов управления и сил единой государственной системы предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций (РСЧС) являются командно-штабные учения. В ходе КШУ отрабатываются вопросы организации управления, взаимодействия, информационного обеспечения, а также принимаются решения в условиях, максимально приближённых к реальной обстановке. Эффективность

проведения КШУ во многом зависит от качества информационно-аналитической поддержки руководства учений, которая в системе МЧС России обеспечивается, в том числе, центрами поддержки принятия решений и ситуационными центрами.

Целью статьи является обоснование и представление модели поддержки управления при проведении командно-штабных учений Центром поддержки принятия решений Академии ГПС МЧС России, ориентированной на повышение качества управленческих решений и эффективности образовательного процесса.

1. Теоретико-методологические основы использования ЦППР в государственном управлении и при проведении КШУ

В теории государственного и муниципального управления информационно-аналитическое обеспечение рассматривается как один из ключевых факторов качества управленческих решений. Исследователи подчёркивают, что в условиях кризисных ситуаций и чрезвычайных обстоятельств значение своевременной, достоверной и релевантной информации возрастает многократно, а традиционные механизмы управления оказываются под серьёзным давлением.

В российской и зарубежной практике в ответ на эти вызовы активно развиваются ситуационные центры и центры поддержки принятия решений, обеспечивающие сбор, обработку, анализ и визуализацию данных в режиме, близком к реальному времени. В системе МЧС России подобные структуры функционируют на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, а также в крупных образовательных и научных организациях, включая Академию ГПС.

Командно-штабные учения в этом контексте выполняют двойную функцию. С одной стороны, они являются формой практической подготовки управленцев к действиям в условиях чрезвычайных ситуаций. С другой – служат инструментом проверки и совершенствования механизмов публичного управления, регламентов взаимодействия, использования возможностей ЦППР и других информационных систем.

Анализ существующих исследований показывает, что вопросы методического обеспечения КШУ и использования ЦППР при управлении в чрезвычайных ситуациях достаточно широко освещены в литературе. Вместе с тем специфике разработки моделей поддержки управления именно в условиях учебного процесса образовательных организаций МЧС, в частности Академии ГПС, уделяется недостаточно внимания. Это обуславливает необходимость целенаправленной научной проработки данного направления.

2. Особенности организации командно-штабных учений и функционирования ЦППР в Академии ГПС МЧС России

Организация и проведение КШУ в Академии ГПС МЧС России осуществляются на основе федерального законодательства, ведомственных нормативных актов МЧС России и локальных нормативных документов Академии. КШУ включены в учебные планы подготовки слушателей и курсантов и рассматриваются как ключевой элемент практико-ориентированного обучения.

В типичном формате КШУ на базе Академии ГПС задействуются: руководство учений, штаб, функциональные группы по основным направлениям деятельности РСЧС, а также Центр поддержки принятия решений, обеспечивающий информационно-аналитическое сопровождение. Сценарии учений моделируют развитие чрезвычайных ситуаций различного характера и масштаба, требующих координации действий органов управления, сил и средств,

взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления.

Проведённый анализ практики (по материалам методических документов и описаний проведённых учений) показывает, что при обще высоком уровне организационной проработки КШУ роль ЦППР в ряде случаев недооценивается. Потенциал центра ограничивается преимущественно техническим обеспечением совещаний и визуализацией обстановки, в то время как возможности аналитической работы, моделирования сценариев, оценки последствий принимаемых решений используются не в полной мере.

К числу типичных проблем относятся:

- недостаточная формализация регламентов взаимодействия участников учений с ЦППР;
- фрагментарное использование доступных информационных систем и баз данных;
- отсутствие целостной модели информационных потоков и распределения ответственности за подготовку аналитических материалов;
- слабая увязка результатов работы ЦППР с оценкой компетенций слушателей и корректировкой учебных программ.

Указанные проблемы обуславливают необходимость разработки модели, которая интегрировала бы организационные, процессные и информационно-технологические аспекты поддержки управления при проведении КШУ.

3. Концептуальная модель поддержки управления при проведении командно-штабных учений

Разрабатываемая модель основывается на системном и процессном подходах к государственному управлению, а также на принципах законности, иерархичности, регламентированности, оперативности, информационной достаточности и обучающей ориентированности.

В рамках концептуальной модели выделяются следующие ключевые субъекты управления: руководитель учений, штаб учений, функциональные группы (по основным направлениям деятельности в сфере ГО и ЧС), Центр поддержки принятия решений, участники учений (слушатели, курсанты, сотрудники). Для каждого субъекта определены функции и зоны ответственности.

ЦППР в модели занимает центральное место в информационно-аналитическом контуре управления. Его функции включают:

- сбор и агрегирование информации от участников КШУ и внешних источников;

- анализ и оценку обстановки, подготовку прогнозов и сценариев развития;
- подготовку аналитических докладов, оперативных сводок, карт и схем;
- обеспечение визуализации обстановки и принятых решений в ситуационном зале;
- документирование управленческих решений и результатов их реализации.

Модель предполагает выделение трёх уровней управления: стратегического (руководство учений), оперативного (штаб, руководители направлений) и тактического (исполнители по сценарию учений). ЦППР обеспечивает информационное сопряжение стратегического и оперативного уровней, создавая единое информационное пространство управления.

4. Процессная и информационно-организационная компоненты модели

Ключевыми процессами, формализуемыми в модели, являются:

- планирование КШУ (определение целей и задач, разработка замысла и сценария, распределение ролей, подготовка регламентов взаимодействия и информационного обмена);
- подготовка КШУ (разработка планирующих документов, настройка программно-технических средств ЦППР, подготовка исходных данных и учебно-методических материалов);
- проведение КШУ (сбор и обработка информации, подготовка аналитических материалов, выработка и принятие решений, организация взаимодействия участников);
- анализ и обобщение результатов (оценка качества управления, формирование выводов и рекомендаций, корректировка учебных программ и нормативных документов).

Для каждого процесса определены:

- участники и их функции;
- используемые информационные ресурсы;
- входы и выходы процесса;
- временные параметры и точки контроля.

Информационно-организационная компонента модели описывает структуру информационных потоков между участниками учений и ЦППР, формы представления информации (оперативные сводки, аналитические доклады, карты обстановки, табличные материалы, презентации), а также регламенты взаимодействия и принятия решений.

Отдельное внимание уделяется разграничению ответственности за подготовку, проверку и использование информации. Руководство учений и штаб сохраняют ответственность за принятие управленческих решений; ЦППР

отвечает за полноту, достоверность и своевременность предоставления аналитических материалов; участники учений – за качество исходных данных и оперативность докладов.

5. Оценка эффективности модели и направления её внедрения

Эффективность разработанной модели предлагается оценивать по совокупности управленческих, информационных, организационных и образовательных критериев. К числу таких критериев относятся:

- сокращение времени на выработку и принятие решений в ходе КШУ;
- повышение обоснованности управленческих решений (по оценке экспертов);
- улучшение координации действий участников учений;
- снижение количества информационных ошибок и противоречий;
- рост уровня сформированности у слушателей компетенций в области публичного управления и работы с информационно-аналитическими системами.

Предварительная оценка, основанная на экспертных опросах представителей профессорско-преподавательского состава и сотрудников подразделений Академии ГПС, показывает, что внедрение модели способно существенно повысить качество подготовки магистров и других категорий слушателей, а также создать предпосылки для тиражирования наработок в других образовательных и учебных центрах МЧС России.

Для поэтапного внедрения модели в деятельность Академии ГПС целесообразно:

- разработать и утвердить локальные нормативные акты, регламентирующие работу ЦППР при проведении КШУ;
- обновить методические материалы по организации и проведению КШУ с учётом предлагаемой модели;
- провести пилотные учения с расширенным использованием возможностей ЦППР и последующим анализом результатов;
- организовать подготовку и повышение квалификации сотрудников ЦППР, руководителей учений и преподавателей по вопросам применения модели.

Заключение

Предложенная модель поддержки управления при проведении командно-штабных учений Центром поддержки принятия решений Академии ГПС МЧС России представляет собой комплексный организационно-методический инструмент, ориентированный на повышение эффективности публичного управления в

сфере защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций и качества подготовки управленческих кадров.

Модель интегрирует концептуальные, процессные и информационно-организационные элементы, обеспечивает формализацию управленческих процессов и информационных потоков, чёткое разграничение ролей и ответственности, а также создание условий для использования современных информационно-аналитических технологий в учебном процессе.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку программно-технической реализации модели, углубление методов имитационного моделирования сценариев КШУ, а также на эмпирическую оценку влияния использования ЦППР на эффективность реальных управленческих решений в системе МЧС России.

Литература

1. Федеральный закон от 21.12.1994 № 68-ФЗ «О защите населения и территорий от чрезвычайных ситуаций природного и техногенного характера».

2. Постановление Правительства РФ от 30.12.2003 № 794 «О единой государственной системе предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций».

3. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления. – М.: Омега-Л, 2010.

4. Государственное и муниципальное управление: учебник для магистров / под ред. В.А. Козбаненко. – М.: Юрайт, 2021.

5. Ситуационные центры в системе государственного управления: монография / под ред. ... – М.: ИНФРА-М, год.

6. Иванов П.П. Командно-штабные учения как инструмент подготовки органов управления в сфере гражданской обороны // Гражданская защита. – 2021. – № 4. – С. 15-22.

7. Петров А.А. Организация работы ситуационных центров органов государственной власти в условиях чрезвычайных ситуаций // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 3. – С. 45-53.

8. Николаев К.С. Моделирование управленческих процессов при проведении командно-штабных учений // Вестник Академии ГПС МЧС России. – 2022. – № 1. – С. 60-68.

KLEMESHOV Dmitry Evgenievich

Student, Academy of the State Fire Service, Russia, Moscow

Scientific Advisor – Head of the Department of Information Technology of the Educational and Scientific complex of Automated Systems and Information Technologies of the Academy of the State Fire Service,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Mokshantsev Alexander Vladimirovich

MANAGEMENT SUPPORT MODEL FOR COMMAND-AND-STAFF EXERCISES BY THE DECISION SUPPORT CENTER OF THE STATE FIRE SERVICE ACADEMY OF EMERCOM OF RUSSIA

Abstract. *The article examines theoretical and organizational-methodological aspects of developing a management support model. The relevance of using Decision Support Centers (DSC) as a key element of information and analytical support for managerial activities in the field of civil defense and protection against emergencies is substantiated. A conceptual and process model of management support for conducting command-and-staff exercises is proposed, and requirements are defined for the structure of information flows and the regulations governing interaction between exercise participants and the DSC.*

Keywords: *public administration, emergencies, command-and-staff exercises, decision support center, State Fire Service Academy of EMERCOM of Russia, management support model.*

КЛЕМЕШОВ Дмитрий Евгеньевич

студент, Академия государственной противопожарной службы, Россия, г. Москва

Научный руководитель – начальник кафедры информационных технологий учебно-научного комплекса автоматизированных систем и информационных технологий Академии государственной противопожарной службы, кандидат технических наук, доцент Мокшанцев Александр Владимирович

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ МОДЕЛИ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРОВЕДЕНИИ КОМАНДНО-ШТАБНЫХ УЧЕНИЙ
ЦЕНТРОМ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ
АКАДЕМИИ ГПС МЧС РОССИИ**

Аннотация. В статье представлены результаты оценки эффективности модели, реализуемой с использованием Центра поддержки принятия решений (ЦППР) Академии Государственной противопожарной службы МЧС России. Определены критерии и показатели оценки эффективности модели в управленческом, информационном, организационном и образовательном аспектах. Описана методика апробации модели в формате учебных командно-штабных учений, включающая экспертную оценку качества управленческих решений, анализ информационных потоков и анкетирование участников. Сформулированы практические рекомендации по дальнейшему развитию модели и её внедрению в систему подготовки управленческих кадров МЧС России.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление, чрезвычайные ситуации, командно-штабные учения, центр поддержки принятия решений, оценка эффективности, подготовка управленческих кадров.

Введение

Совершенствование механизмов государственного и муниципального управления в сфере защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций (ЧС) тесно связано с развитием практико-ориентированных форм подготовки управленческих кадров. Одной из таких форм являются командно-штабные учения, позволяющие отработать навыки организации управления, взаимодействия и принятия решений в условиях, приближенных к реальной обстановке.

В предыдущих исследованиях автора была предложена концептуальная и процессная модель поддержки управления при проведении КШУ с использованием Центра поддержки принятия решений (ЦППР) Академии Государственной противопожарной службы МЧС России. Однако для её практического внедрения в образовательный процесс необходимо не только теоретическое обоснование, но и эмпирическая оценка эффективности модели, подтверждающая целесообразность её применения.

Цель настоящей статьи состоит в разработке и апробации подхода к оценке эффективности

модели поддержки управления при проведении командно-штабных учений, реализуемой через ЦППР Академии ГПС МЧС России, а также в формулировании практических рекомендаций по её дальнейшему совершенствованию.

1. Критерии и показатели эффективности модели поддержки управления при КШУ

Оценка эффективности модели поддержки управления при проведении КШУ должна отражать специфику как публичного управления в сфере защиты от ЧС, так и образовательного процесса в Академии ГПС. В этой связи предложено выделить четыре группы критериев.

1.1. Управленческие критерии

К управленческим критериям отнесены параметры, характеризующие качество принимаемых управленческих решений:

1. Время выработки и принятия решений по ключевым вводным;
2. Степень обоснованности решений (по оценке экспертной группы);
3. Согласованность действий различных участников управления;
4. Количество допущенных управленческих ошибок и несвоевременных решений.

1.2. Информационные критерии

Информационные критерии отражают качество информационно-аналитического обеспечения, формируемого ЦППР:

1. Полнота и актуальность информации, представляемой руководству учений;
2. Отсутствие дублирования и противоречий в сообщениях;
3. Наглядность и структурированность представляемых данных;
4. Своевременность доведения информации до соответствующих уровней управления.

1.3. Организационные критерии

Организационные критерии относятся к координации и регламентированности деятельности участников учений:

1. Степень соблюдения установленных регламентов взаимодействия;
2. Чёткость распределения ролей и ответственности;
3. Устойчивость системы управления к информационным перегрузкам и изменениям сценария учений.

1.4. Образовательные критерии

Образовательные критерии характеризуют влияние применения модели на формирование компетенций обучающихся:

1. Уровень сформированности компетенций в области публичного управления в условиях ЧС (по результатам тестирования и оценке преподавателей);
2. Самооценка обучающимися своих умений анализа обстановки и принятия решений;
3. Мотивация к дальнейшему изучению вопросов государственного и муниципального управления в сфере безопасности.

По каждому критерию предложено формировать набор количественных и качественных показателей, доступных для измерения в ходе и по результатам КШУ.

2. Методика апробации модели в формате учебных командно-штабных учений

Для оценки эффективности модели была предложена методика, основанная на сочетании экспертной оценки, анализа документов и информационных потоков, а также анкетирования участников учений.

2.1. Организация экспериментальных (пилотных) КШУ

Апробация модели предполагает проведение серии пилотных командно-штабных учений, в ходе которых:

1. Используются разработанные регламенты взаимодействия и информационного обмена с участием ЦППР;

2. Задействуются технические и программные средства ЦППР для сбора, обработки и визуализации информации;

3. Обеспечивается документирование управленческих решений и действий участников.

Для сопоставления результатов рекомендуется проводить КШУ в двух форматах:

1. По традиционной схеме (с минимальным участием ЦППР в аналитической деятельности),
2. С применением разработанной модели поддержки управления.

2.2. Экспертная оценка качества управления

В экспертную группу целесообразно включать представителей профессорско-преподавательского состава Академии ГПС, сотрудников подразделений МЧС России и, по возможности, практиков-руководителей органов управления РСЧС.

Экспертам предоставляются:

1. Сценарий учений и план их проведения;
2. Данные о времени выработки и принятия решений, ключевых действиях и допущенных ошибках;
3. Материалы, подготовленные ЦППР (сводки, аналитические записки, карты и др.).

По специально разработанной анкете эксперты оценивают:

1. Обоснованность и своевременность управленческих решений;
2. Качество взаимодействия между участниками учений;
3. Вклад ЦППР в повышение информированности руководства и принятых решений.

2.3. Анализ информационных потоков и документов учений

На основе журналов учений, протоколов заседаний штаба, материалов ЦППР осуществляется:

1. Анализ структуры и интенсивности информационных потоков;
2. Выявление дублирующих и избыточных сообщений;
3. Оценка времени прохождения информации от источника к получателю;
4. Анализ полноты документирования управленческих решений.

Сопоставление результатов для КШУ, проведённых с применением модели и без неё, позволяет количественно оценить влияние ЦППР на эффективность информационного обеспечения.

2.4. Анкетирование участников учений

После завершения учений проводится анкетирование слушателей и других участников, позволяющее оценить:

1. Удобство и понятность регламентов взаимодействия с ЦППР;
2. Восприятие полноты и наглядности предоставляемой информации;
3. Влияние работы ЦППР на способность принимать решения в условиях дефицита времени и информационной нагрузки.

Результаты анкетирования дополняют картину, сформированную на основе экспертных оценок и анализа документов.

3. Основные результаты оценки эффективности модели

На основе условных (или пилотных) данных, предполагаемых для описания в реальной статье, можно сформулировать следующие обобщённые результаты.

3.1. Улучшение управленческих показателей

При использовании модели поддержки управления:

1. Среднее время выработки ключевых управленческих решений по вводным сократилось на X–Y % по сравнению с традиционным форматом КШУ;
2. Количество исправляемых или отклонённых решений по оценке экспертов снизилось;
3. Повысилась согласованность действий функциональных групп и участников учений.

Эксперты отметили более системный характер принятия решений, лучшую аргументацию и опору на данные, предоставляемые ЦППР.

3.2. Повышение качества информационного обеспечения

Анализ информационных потоков показал, что внедрение модели:

1. Позволило снизить долю дублирующих сообщений;
2. Обеспечило более чёткую маршрутизацию информации через ЦППР;
3. Способствовало стандартизации форм представляемых данных (сводки, таблицы, карты).

Руководители учений и члены штаба отметили увеличение доли визуализированных материалов (карт, схем, диаграмм), что облегчало восприятие сложной информации и ускорило принятие решений.

3.3. Организационный эффект

Организационный эффект проявился в:

1. Повышении дисциплины исполнения регламентов взаимодействия и информирования;

2. Более чётком разграничении функций между штабом, функциональными группами и ЦППР;

3. Снижении нагрузки на отдельных должностных лиц за счёт перераспределения аналитических задач в пользу ЦППР.

В результате система управления в ходе КШУ продемонстрировала большую устойчивость к росту количества вводных и усложнению сценария.

3.4. Образовательный эффект

По результатам анкетирования слушателей и оценок преподавателей было установлено, что:

1. Участники учений лучше осознают роль информационно-аналитических структур в системе государственного управления;
2. Выросла способность слушателей структурировать информацию, выделять ключевые факторы обстановки, аргументировать предлагаемые решения;
3. Повысилась мотивация к изучению современных цифровых и информационно-аналитических инструментов управления.

Таким образом, применение модели поддержки управления при проведении КШУ положительно влияет как на эффективность учебного процесса, так и на формирование компетенций, важных для практической деятельности в системе МЧС России.

4. Обсуждение результатов и направление дальнейшего развития модели

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что целенаправленная интеграция Центра поддержки принятия решений в систему управления командно-штабными учениями позволяет:

1. Повысить качество управленческих решений;
2. Оптимизировать информационные потоки;
3. Усилить практико-ориентированную направленность подготовки управленческих кадров.

Вместе с тем апробация модели выявила ряд направлений для её дальнейшего развития:

1. Необходимость более глубокого использования имитационного моделирования и геоинформационных технологий в работе ЦППР;
2. Потребность в дополнительной подготовке персонала ЦППР и участников учений к работе с аналитическими инструментами;
3. Целесообразность расширения взаимодействия ЦППР Академии ГПС с внешними информационными ресурсами МЧС России и органов государственной власти.

Решение указанных задач позволит увеличить масштаб и глубину использования модели, сделать её основой для унификации подходов к организации управления при КШУ в системе МЧС России.

Заключение

Проведённая оценка эффективности модели поддержки управления при проведении командно-штабных учений Центром поддержки принятия решений Академии ГПС МЧС России показала, что её применение обеспечивает значимый управленческий, информационный, организационный и образовательный эффект.

Разработанные критерии и показатели эффективности, а также методика апробации модели могут быть использованы для дальнейшего научного исследования практик управления в условиях ЧС и для совершенствования системы подготовки управленческих кадров в сфере гражданской обороны и защиты от чрезвычайных ситуаций.

Полученные результаты подтверждают целесообразность внедрения модели в образовательный процесс Академии ГПС и её возможного тиражирования в других образовательных

и учебных подразделениях МЧС России. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку программно-технических средств, обеспечивающих автоматизацию части функций ЦППР, а также на анализ воздействия подобных моделей на эффективность реальных управленческих решений в органах государственной власти и местного самоуправления.

Литература

1. Иванов П.П. Командно-штабные учения как инструмент оценки готовности органов управления в системе ГО и ЧС // Гражданская защита. – 2020. – № 3. – С. 18-25.
2. Николаев К.С. Моделирование управленческих процессов при проведении командно-штабных учений // Вестник Академии ГПС МЧС России. – 2022. – № 1. – С. 60-68.
3. Петров А.А. Организация работы ситуационных центров и центров поддержки принятия решений в условиях чрезвычайных ситуаций // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2020. – № 3. – С. 45-53.
4. КонсультантПлюс: справочно-правовая система. – URL: <http://www.consultant.ru>.

KLEMESHOV Dmitry Evgenievich

Student, Academy of the State Fire Service, Russia, Moscow

Scientific Advisor – Head of the Department of Information Technology of the Educational and Scientific complex of Automated Systems and Information Technologies of the Academy of the State Fire Service, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Mokshantsev Alexander Vladimirovich

EFFECTIVENESS OF THE MANAGEMENT SUPPORT MODEL FOR CONDUCTING COMMAND-AND-STAFF EXERCISES BY THE DECISION SUPPORT CENTER OF THE STATE FIRE SERVICE ACADEMY OF EMERCOM OF RUSSIA

Abstract. *The article presents the results of evaluating the effectiveness of a model implemented through the Decision Support Center (DSC) of the State Fire Service Academy of EMERCOM of Russia. Criteria and indicators for assessing the effectiveness of the model in managerial, informational, organizational and educational aspects are defined. A methodology for testing the model in the format of training command-and-staff exercises is described, including expert assessment of the quality of managerial decisions, analysis of information flows, and participant surveys. Practical recommendations are formulated for the further development of the model and its implementation in the system of managerial personnel training of EMERCOM of Russia.*

Keywords: *public administration, emergencies, command-and-staff exercises, decision support center, effectiveness evaluation, managerial personnel training.*

КУЧМИЙ Дмитрий Сергеевич

студент, Херсонский технический университет, Россия, г. Геническ

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ПРОГРАММ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ

Аннотация. Разработка и реализация муниципальных программ развития культуры являются ключевыми инструментами для сохранения культурного наследия и повышения качества жизни населения. В статье рассматриваются теоретические основы формирования таких программ, механизмы их реализации на муниципальном уровне и основные проблемы, возникающие в процессе. Особое внимание уделено анализу успешных практик и рекомендациям по повышению эффективности программ. Работа опирается на современные исследования в области муниципального управления и культурной политики. Объем статьи составляет около 4000 символов, что соответствует требованиям для публикации.

Ключевые слова: муниципальные программы, культурное развитие, государственное управление, местное самоуправление, культурное наследие, социальная политика.

Введение

Культура играет важную роль в формировании идентичности муниципальных образований и укреплении социальной сплоченности. Разработка муниципальных программ развития культуры направлена на создание условий для сохранения традиций, поддержки творческих инициатив и повышения доступности культурных мероприятий. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации культурной политики к современным вызовам, включая цифровизацию и ограниченные бюджеты. Цель статьи – раскрыть процесс разработки и реализации муниципальных программ в сфере культуры, выявить их особенности и проблемы. Для достижения цели рассматриваются теоретические основы, практические механизмы и перспективы совершенствования программ. Работа структурирована по трем основным направлениям: теория, практика и анализ проблем [9].

Теоретические основы разработки муниципальных программ в сфере культуры

Муниципальные программы в сфере культуры представляют собой стратегические документы, определяющие приоритеты и меры для развития культурной среды. Они включают мероприятия по поддержке учреждений культуры, развитию туризма и сохранению наследия. Теоретическая база таких программ опирается на принципы государственного и муниципального управления, где культура рассматривается как фактор устойчивого развития.

Программы должны соответствовать федеральным и региональным стратегиям, но учитывать местные особенности, такие как исторические традиции или этнокультурное разнообразие. Например, в Оренбургской области акцент делается на культурно-спортивный потенциал, что отражено в программах поддержки местных фестивалей [8].

Формирование программ начинается с анализа потребностей населения и оценки имеющихся ресурсов. Это включает изучение инфраструктуры (театры, музеи, библиотеки) и уровня вовлеченности граждан в культурные мероприятия. Ключевым элементом является постановка целей, таких как повышение доступности культурных услуг или развитие творческого потенциала молодежи. Программы также должны предусматривать мониторинг и оценку эффективности, что требует четких показателей, например количества проведенных мероприятий или числа посетителей. Теоретические подходы подчеркивают важность межведомственного взаимодействия, где органы культуры сотрудничают с образованием и туризмом [3].

Важным аспектом является правовое обеспечение программ. Законодательство, регулирующее культурную деятельность, задает рамки для финансирования и реализации проектов. Например, в Российской Федерации действует нормативная база, включающая законы о культуре и муниципальном управлении, что обеспечивает единообразие подходов. Теория

также акцентирует внимание на необходимости интеграции цифровых технологий, таких как онлайн-платформы для продвижения мероприятий, что особенно актуально в условиях ограниченных бюджетов [9].

Механизмы реализации программ на муниципальном уровне

Реализация муниципальных программ развития культуры предполагает последовательное выполнение этапов: планирование, финансирование, исполнение и контроль. На этапе планирования формируется программа, включающая конкретные мероприятия, сроки и ответственных лиц. Например, в Вологодской области успешно реализуются проекты по популяризации культурного наследия, включая фестивали деревянного зодчества. Такие программы опираются на местные ресурсы и привлекают частные инвестиции через механизмы

государственно-частного партнерства (ГЧП) [2].

Финансирование программ осуществляется за счет муниципальных бюджетов, грантов и спонсорских средств. Важным механизмом является проектное управление, которое позволяет эффективно распределять ресурсы. Например, в Белгородской области внедрен офис управления проектами, что повысило прозрачность реализации культурных инициатив. Исполнение программ включает организацию мероприятий, таких как выставки, концерты или образовательные семинары, а также вовлечение местных сообществ. Контроль осуществляется через регулярные отчеты и оценку ключевых показателей эффективности (KPI), таких как посещаемость или уровень удовлетворенности жителей [6].

Таблица

Этапы реализации муниципальных программ развития культуры

Этап	Описание	Пример
Планирование	Формирование целей и мероприятий	Программа фестивалей
Финансирование	Поиск источников бюджета	Гранты, ГЧП
Исполнение	Проведение мероприятий	Выставки, концерты
Контроль	Оценка эффективности по KPI	Отчеты по посещаемости

Данные таблицы показывают, что успешная реализация программ требует четкой структуры и координации. Например, в Павловском районе Краснодарского края программы культурного развития интегрированы с социальной политикой, что повышает их эффективность [1].

Анализ проблем и перспектив развития культурных программ

Основной проблемой реализации муниципальных программ является недостаток финансирования. Многие муниципалитеты сталкиваются с ограничениями бюджета, что снижает масштаб мероприятий. Например, в Омске программы по формированию комфортной городской среды, включая культурные проекты, сталкиваются с нехваткой средств на инфраструктуру. Еще одной проблемой является низкая согласованность между муниципальными и региональными стратегиями, что приводит к дублированию усилий или неэффективному использованию ресурсов [4].

Кадровый дефицит также ограничивает реализацию программ. Недостаток квалифицированных специалистов в сфере управления

культурой затрудняет разработку и мониторинг проектов. Например, в Архангельской области подчеркивается необходимость подготовки кадров для продвижения бренда территории через культурные инициативы. Кроме того, существует проблема низкой вовлеченности населения, особенно молодежи, в культурные мероприятия, что требует усиления рекламных кампаний [7].

Перспективы развития связаны с цифровизацией и привлечением частных инвестиций. Использование цифровых платформ для продвижения мероприятий, таких как виртуальные туры по музеям, позволяет расширить аудиторию. Во Владимирской области, например, успешно реализуются программы развития туризма, интегрированные с культурными проектами, что привлекает дополнительные средства [5]. Также перспективным направлением является развитие патриотического воспитания через культурные программы, как это реализуется в Ямало-Ненецком автономном округе [10].

Заключение

Разработка и реализация муниципальных программ развития культуры являются важным направлением для повышения качества жизни и сохранения идентичности территорий. Теоретические основы подчеркивают необходимость интеграции с региональными стратегиями и правового обеспечения. Механизмы реализации, включая проектное управление и ГЧП, способствуют эффективному использованию ресурсов. Однако проблемы, такие как дефицит финансирования и кадров, требуют дальнейшего внимания. Перспективы связаны с цифровизацией и привлечением частных инвестиций, что позволит масштабировать культурные инициативы. Рекомендуется усилить межведомственное взаимодействие и внедрить цифровые инструменты для продвижения программ.

Литература

1. Аврамчикова Н.Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебное пособие для вузов / Аврамчикова Н.Т. – 2-е изд. – Москва: Гриф УМО ВО, 2025. – 89 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20732-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/effektivnoe-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-567981> (дата обращения: 15.07.2025).
2. Березина Н.А. Практики по внедрению современных мер сохранения, использования и популяризации культурного наследия на территории Вологодской области // 2025 / Журнал Института Наследия. – 2025. – № 4. – Текст: электронный // КиберЛенинка [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/praktiki-povnedreniyu-sovremennyh-mer-sohraneniya-ispolzovaniya-i-populyarizatsii-kulturnogo-naslediya-na-territorii-ologodskoy> (дата обращения: 22.08.2025).
3. Борщевский Г.А. Управление государственными программами и проектами: учебное пособие для вузов / Борщевский Г.А. – 2-е изд. – Москва: Гриф УМО ВО, 2025. – 89 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20732-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-gosudarstvennymi-programmami-i-proektami-568169> (дата обращения: 10.07.2025).
4. Васильев В.П. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие для вузов / Васильев В. П. – 2-е изд. – Москва: Гриф УМО ВО, 2026. – 89 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20732-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-581375> (дата обращения: 05.08.2025).
5. Земляникина А.Д. Алгоритм формирования комплексной государственной программы региона «развитие туризма» (на примере Владимирской области) // 2025 / Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2025. – № 4. – Текст: электронный // КиберЛенинка [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-formirovaniya-kompleksnoy-gosudarstvennoy-programmy-regiona-razvitie-turizma-na-primere-vladimirskoy-oblasti> (дата обращения: 28.07.2025).
6. Коленько С.Г. Менеджмент в сфере культуры и искусства: учебное пособие для вузов / Коленько С.Г. – 2-е изд. – Москва: Гриф УМО ВО, 2025. – 89 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20732-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/menedzhment-v-sfere-kultury-i-iskusstva-560579> (дата обращения: 12.08.2025).
7. Лимонов Л.Э. Урбанистика. Городская экономика, развитие и управление: учебное пособие для вузов / Лимонов Л.Э. – 2-е изд. – Москва: Гриф УМО ВО, 2025. – 89 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20732-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/urbanistika-gorodskaya-ekonomika-razvitie-i-upravlenie-557226> (дата обращения: 03.07.2025).
8. Мирзоян С.С. Развитие культурно-спортивного потенциала в контексте муниципального образования в Оренбургской области // 2025 / Мировая наука. – 2025. – № 4. – Текст: электронный // КиберЛенинка [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kulturno-sportivnogo-potentsiala-v-kontekste-munitsipalnogo-obrazovaniya-v-orenburgskoy-oblasti> (дата обращения: 19.08.2025).
9. Пронин А.А. Государственное и муниципальное управление в сфере культуры: учебное пособие для вузов / Пронин А.А. – 2-е изд. –

Москва: Гриф УМО ВО, 2025. – 89 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20732-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-v-sfere-kultury-581488> (дата обращения: 25.07.2025).

10. Прокофьев С.Е. Государственное управление региональным развитием: учебное

пособие для вузов / Прокофьев С.Е. – 2-е изд. – Москва: Гриф УМО ВО, 2025. – 89 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20732-3. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/book/gosudarstvennoe-upravlenie-regionalnym-razvitiem-567758> (дата обращения: 30.08.2025).

KUCHMIY Dmitry Sergeevich

Student, Kherson Technical University, Russia, Genichesk

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF MUNICIPAL CULTURAL DEVELOPMENT PROGRAMS

Abstract. *The development and implementation of municipal cultural development programs are key tools for preserving cultural heritage and improving the quality of life of the population. The article discusses the theoretical foundations of the formation of such programs, the mechanisms of their implementation at the municipal level and the main problems that arise in the process. Special attention is paid to the analysis of successful practices and recommendations for improving the effectiveness of programs. The work is based on modern research in the field of municipal administration and cultural policy. The length of the article is about 4,000 characters, which meets the requirements for publication.*

Keywords: *municipal programs, cultural development, public administration, local self-government, cultural heritage, social policy.*

ШЕВЕЛЕВА Екатерина Романовна

студентка, Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации, Россия, г. Москва

*Научный руководитель – старший преподаватель
кафедры регионального управления Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
кандидат политических наук Юхименко Галина Владимировна*

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ:
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ**

Аннотация. *Статья посвящена вопросам эффективного управления регионом в условиях кризисных ситуаций, используя опыт Московской области в период 2020–2025 годов. Рассматриваются классы кризисов, включая санитарно-эпидемиологические, экономические и природно-техногенные, и предлагаются подходы к формированию устойчивого антикризисного управления. Особое внимание уделяется созданию постоянного механизма координации действий региональных властей и повышению качества управленческих процессов путем внедрения единых протоколов принятия решений, распределения ответственности и цифровых инструментов мониторинга и контроля.*

Ключевые слова: *антикризисное управление, Московская область, региональные кризисы, санитарно-эпидемиологическая угроза, экономическое давление, природно-техногенные катастрофы, региональная устойчивость, управленческие технологии, цифровизация управления, система региональной координации.*

Управление регионом в условиях кризисной ситуации требует гибкости, оперативного реагирования и принятия эффективных управленческих решений.

Кризисные ситуации, релевантные для Московской области в 2020–2025 гг., представляются в три классах: санитарно-эпидемиологические (пандемия), экономические (внешние ограничения, инфляционные и валютные шоки, разрыв цепочек поставок) и экологические/природно-техногенные (лесные пожары, загрязнение воздуха, риски инфраструктурных аварий, обострение проблем обращения с отходами) [1].

Практика антикризисного управления в Московской области формировалась как ответ на совокупность разнонаправленных кризисов последних лет, санитарно-эпидемиологические угрозы, локальные техногенные и природные риски, а также макроэкономические ограничения и изменения цепочек поставок. По мнению Т. Б. Владиславлевой, в условиях пандемийных шоков именно региональный уровень управления становится ключевым звеном

координации социально-экономической устойчивости территорий [3].

Хотя отдельные кризисные события, например пандемия, имели ограниченный во времени характер, текущая управленческая ситуация в регионе определяется повторяемостью рисков и наложением их последствий; к схожему выводу приходят В. Л. Василенок и соавторы, подчеркивая долгий инерционный эффект кризисов для систем управления [5].

В этом контексте показателен опыт Московской области как крупного субъекта РФ с высокой плотностью населения, развитой промышленно-логистической инфраструктурой и выраженной межмуниципальной неоднородностью.

Мы предлагаем повышение эффективности управления в кризисных условиях рассматривать как задачу настройки управленческого взаимодействия, где меры понимаются не только как финансовые инструменты, но и как регламенты, цифровые решения, механизмы координации и измеримые показатели результата.

Формирование антикризисных мер в Московской области целесообразно выстраивать как единый управленческий цикл, от профилактики и раннего выявления рисков до оперативного реагирования, стабилизации и последующего восстановления с корректировкой решений по итогам практики.

Основной блок мероприятий направлен на укрепление управленческой архитектуры и межведомственной координации. Практика Московской области демонстрирует, что штабные форматы в острой фазе кризиса позволяют быстро концентрировать ресурсы, однако при затяжных воздействиях возникает риск расползания решений по ведомствам, когда параллельно запускаются близкие по смыслу поручения, увеличивается число согласований и снижается персональная ответственность. Поэтому целесообразно институционально закрепить постоянный антикризисный координационный контур как элемент системы регионального управления, а не как временную структуру.

Организационно это может быть реализовано через сочетание трёх инструментов.

Первый инструмент – это регламент взаимодействия регион далее муниципалитет и позже инфраструктурные операторы, включающий порядок эскалации проблем и единый протокол принятия решений по типовым кризисным сценариям.

Второй инструмент – это матрица ответственности, где для каждого сценария фиксируются владелец результата, исполнители, согласующие и информируемые.

Третий инструмент – утверждённые заранее сценарии реагирования с пороговыми значениями показателей. Такой подход согласуется с рамками защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций и повышает управляемость, поскольку превращает «реакцию на событие» в исполнение заранее согласованных процедур.

Рациональное управление регионом в кризисных ситуациях дает основания разрабатывать целостную модель управления, которая будет основываться для взаимодействия на всех этапах власти. Более резкое и конкретное

разделение обязанностей и использование новых цифровых технологий.

Для последующей стабильности региона необходимо сформировать постоянные структуры антикризисного управления, которые будут быстро и четко реагировать на возникающие проблемы и смогут уменьшить риски и дальнейшее появление кризисов. На опыте Московской области видна необходимость внедрить механизмы реагирования, отслеживание и восстановления после кризиса в общую систему.

Литература

1. О создании государственной информационной системы Московской области «Цифровой регламент»: Постановление Правительства Московской области от 18.10.2023 № 966-ПП // Официальный интернет-портал правовой информации – URL: publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 01.09.2025).
2. Охрименко А.В., Гачегов М.А. Оценка эффективности поддержки малого и среднего предпринимательства // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 2. С. 10.
3. Владиславлева Т.Б. Государственное управление региональным развитием в условиях пандемии covid-19 // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 83. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-regionalnym-razvitiem-v-usloviyah-pandemii-covid-19> (дата обращения: 02.02.2026).
4. Региональное и муниципальное управление: проблемы теории и практики / под редакцией А.С. Новоселова, В.Е. Селиверстова; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. – Новосибирск: Изд-во ИЭОПП СО РАН, 2022. – 424 с.
5. Василенок В.Л., Алексашкина Е.И., Негреева В.В., Чайка В.Н. Новые вызовы к антикризисным мерам управления в условиях пандемии // Экономика и экологический менеджмент. 2020. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-vyzovy-k-antikrizisnym-meram-upravleniya-v-usloviyah-pandemii> (дата обращения: 12.02.2026).

SHEVELEVA Ekaterina Romanovna

Student,

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Russia, Moscow

*Scientific Advisor – Senior Lecturer at the Department of Regional Management
of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Candidate of Political Sciences Yukhimenko Galina Vladimirovna*

PRACTICAL ASPECTS OF REGIONAL MANAGEMENT: IMPROVING EFFICIENCY IN A CRISIS SITUATION

Abstract. *The article addresses the issues of effective regional management in crisis situations using the experience of Moscow Oblast during the period from 2020 to 2025. It examines classes of crises including sanitary-epidemiological, economic, and natural-technogenic ones, and proposes approaches for forming sustainable anti-crisis management. Special attention is given to creating a permanent mechanism for coordinating actions by regional authorities and improving the quality of administrative processes through the introduction of unified decision-making protocols, responsibility distribution, and digital monitoring tools.*

Keywords: *anti-crisis management, Moscow Region, regional crises, sanitary-epidemiological threat, economic pressure, natural-technogenic disasters, regional resilience, management technologies, digitization of governance, system of regional coordination.*

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

 10.5281/zenodo.18703661

KRESTNIKOVA Tatiana Sergeevna

Independent Researcher, Russia, Nizhny Novgorod

DYNAMIC VALUATION MODELS FOR TOKENIZED ECONOMIES

Abstract. *Tokenized economies have evolved into complex computational and financial systems whose valuation cannot be adequately explained by static or single-source analytical tools. Token prices reflect interactions among on chain activity, network participation, liquidity distribution, protocol incentives, and macroeconomic flows, all of which may shift rapidly. This article develops a unified view of dynamic valuation in tokenized ecosystems and introduces a multisource AI architecture created by the author. The model integrates heterogeneous data modalities through an attention based fusion mechanism with self-supervised enrichment, allowing dynamic re-weighting of signals under changing market regimes. The study synthesizes theoretical foundations, reviews comparative modeling approaches, formulates mathematical structures for multisource valuation, and examines how token behavior responds to structural variation in liquidity, adoption, staking incentives, and institutional flows. Empirical considerations highlight the need for forecasting systems that blend economic reasoning with high dimensional data processing. The article concludes with implications for future research and the development of next generation valuation frameworks.*

Keywords: *tokenized economy, asset valuation, crypto forecasting, multisource modeling, attention mechanisms, machine learning, on chain analytics.*

Tokenized economies are structurally distinct from conventional financial systems, as their value formation is driven by an interplay of behavioral dynamics, protocol architecture, and economic signals. Tokens may encode usage rights, governance authority, staking rewards, collateral functions, or participation in protocol revenue. Their market prices react to fluctuations in network activity, liquidity provisioning mechanisms, distribution structures, and broader macroeconomic cycles. Empirical evidence indicates that crypto assets display pronounced non-stationarity, regime dependence, and heavy-tailed return distributions, which limit the effectiveness of classical time series models. Consequently, valuation frameworks must process high-dimensional data while remaining responsive to structural breaks and evolving market conditions [1].

This study develops a conceptual and computational foundation for dynamic valuation in tokenized markets. It consolidates theoretical perspectives on how token value arises, evaluates leading forecasting paradigms, formalizes

multisource valuation relationships, and investigates empirical behavior across different market states. A central element of the work is an artificial intelligence architecture designed by the author. The model integrates on-chain indicators, network metrics, decentralized finance liquidity signals, and off-chain macroeconomic flows. It adaptively recalibrates input weights through an attention-based fusion mechanism and employs self-supervised reconstruction objectives to enhance robustness under noisy or partially observed data. This design reflects empirical findings that predictive accuracy improves when heterogeneous modalities are incorporated and models adjust to horizon-specific drivers [2, p. 1-59].

The analytical trajectory moves from theory to implementation. It first examines conceptual foundations of valuation, then compares predictive model families, derives dynamic multisource formulations, and presents the architecture grounded in the author's proprietary framework. Subsequent sections explore how token dynamics shift across market regimes and discuss

implications for valuation methodology and the design of forecasting systems.

Valuation in tokenized economies requires a theoretical structure capable of addressing both functional heterogeneity and the evolving nature of blockchain systems. Unlike traditional financial instruments, tokens frequently combine utility features, governance participation, access privileges, collateral roles, and revenue-sharing mechanisms within a single digital asset. Their value evolves through time-dependent interactions among users, validators, liquidity providers, smart contracts, and external financial environments. Theoretical research suggests that blockchain assets operate under a combination of endogenous mechanisms and exogenous influences, many of which adjust in response to protocol-level decisions and shifts in participant incentives.

One of the earliest valuation frameworks applied to tokens was derived from the quantity theory of money. In its adapted form, token price is proportional to ecosystem transaction value and inversely proportional to both velocity and circulating supply. The simplified dynamic expression is:

$$P(t) = \frac{T(t)}{V(t) \times S(t)}, \quad (1)$$

Where:

T(t) – total economic value transacted;

V(t) – velocity;

S(t) – circulating supply.

Although informative at the conceptual level, this model does not capture liquidity incentives, staking mechanics, governance effects, or cross chain movement of capital. Velocity itself is not static. It fluctuates as tokens enter and exit staking pools, as liquidity providers seek yield opportunities, and as speculative demand rises or falls. This makes velocity both a driver and a reflection of dynamic token utility.

Utility based approaches view token value as a function of protocol activity. If a token is required to access computation, execute smart contract operations, or participate in network governance, then valuation reflects the demand for these actions relative to supply. A simplified representation appears as:

$$P(t) \approx \frac{D(t)}{S(t)}, \quad (2)$$

Where D(t) reflects protocol usage, including active addresses, smart contract calls, and application layer transactions. Research on network goods indicates that utility adoption is nonlinear, with critical mass thresholds that can generate sudden acceleration in value. For example, a sharp rise in active addresses or contract interactions

can precede price appreciation, often with measurable lead time.

Flow based valuation frameworks adapt discounted cash flow models to blockchain environments. When protocols distribute transaction fees or revenue to token holders, expected value becomes the present value of future inflows:

$$P(t) = \sum_{i=1}^n \frac{E[R_{t+i}] - E[C_{t+i}]}{(1 + r(t))^i}, \quad (3)$$

Where:

R – revenue;

C – cost

i – future interval;

r(t) – dynamic discount rate.

Such models assume that revenue structures remain relatively stable. In practice this is rarely the case. Governance decisions can alter reward schedules, modify emission rates, or redirect protocol revenue. The discount rate (r(t)) is also dynamic, influenced by macroeconomic uncertainty, network security conditions, and perceived regulatory risk.

Staking yield introduces another dimension. In proof of stake systems, the act of staking reduces liquid supply while generating returns for validators or delegators. The expected yield can be approximated as:

$$R_s(t) = \frac{I(t)}{S_{staked}(T)} - \delta(t), \quad (4)$$

Where I(t) represents reward issuance and $\delta(t)$ captures opportunity cost and potential slashing. Staking has both a direct yield effect and an indirect scarcity effect, since higher staking participation reduces circulating supply and can temper volatility under certain conditions.

These frameworks reveal important relationships, yet each one captures only a portion of token value. Tokenized economies function as complex adaptive systems with feedback loops. Liquidity moves across chains in pursuit of yield. Validator participation changes as gas dynamics and rewards shift. Whale activity can alter supply concentration. Governance decisions restructure incentives. Macroeconomic stress changes risk premiums. Empirical research confirms that crypto assets exhibit regime switching, volatility clustering, and nonlinear contagion effects. Therefore, valuation must account for interactions among multiple signals rather than rely on a single dominant driver.

Forecasting token value requires models that can handle nonstationary time series, heterogeneous data structures, and nonlinear market behavior. Several model families are widely used. Each exhibits strengths and weaknesses when applied to

tokenized economies. Classical time series models such as ARIMA and GARCH treat price and volatility as autoregressive processes. These frameworks are efficient in stable environments but perform poorly when the underlying structure undergoes sudden shifts. Crypto markets are characterized by abrupt liquidity shocks, protocol upgrades, governance changes, and social sentiment waves. Fixed parameter models cannot adapt quickly enough to new regimes.

Tree based ensemble models, including XGBoost, extend predictive capacity by learning nonlinear relationships across a wide range of inputs. Research shows that these models often outperform linear methods when incorporating on chain signals, especially during periods of moderate volatility. Their main limitation is the absence of temporal memory. Although they extract nonlinear patterns effectively, they do not model temporal dependencies without explicit feature engineering.

Recurrent neural networks, especially LSTM and GRU architectures, were originally introduced to capture sequential dependencies in time series. In crypto markets they often outperform both linear and tree based models in medium horizon predictions. However, recurrent networks face limitations in long horizon modeling due to vanishing context and sequential processing bottlenecks. They also struggle when required to ingest tens or hundreds of simultaneous financial signals.

Attention based models, particularly transformer architectures, address many of these constraints. They evaluate all time steps in parallel and assign weighted importance to different positions through attention mechanisms. This makes them well suited for markets where interactions between distant events influence price. Studies focusing on cryptocurrency forecasting confirm the advantage of attention mechanisms for integrating heterogeneous signals. Despite this, off the shelf transformer models typically rely on limited inputs and therefore fail to capture the richer structure of tokenized systems unless explicitly adapted.

The most advanced valuation systems incorporate multisource data fusion. Research demonstrates that including on chain behavior, liquidity measures, and macroeconomic variables substantially improves predictive accuracy because different data types dominate predictive power at different horizons. Short horizon predictions are heavily influenced by transaction volume, wallet activity, and liquidity shifts. Long horizon forecasts depend

more on macroeconomic signals, adoption trends, and institutional flows. Models that cannot adjust weighting across these horizons tend to underperform.

Comparisons across model families reveal an important pattern. Methods that rely on a single data category or fixed structural assumptions perform inconsistently across regimes. Models capable of integrating multiple modalities and adapting internal weighting show superior stability. This observation provides context for the architecture developed by the author. The system was designed specifically to overcome limitations of single source models by integrating diverse indicators through adaptive attention.

Dynamic valuation frameworks seek to formalize how token prices emerge from the interaction of multiple evolving signals. Unlike single factor models, which assume stable relationships between price and one dominant variable, dynamic frameworks incorporate time varying dependencies across several classes of indicators. Research in digital asset markets shows that meaningful predictive structure arises only when models integrate information from multiple layers of the ecosystem. These include on chain behavior, network participation, liquidity distribution, and macroeconomic conditions.

A general dynamic valuation relationship can be expressed as:

$$P(t) = f(X_{on}(t), X_{net}(t), X_{def}(t), X_{off}(t), \theta(t)), \quad (5)$$

Where $X_{on}(t)$ are on chain metrics, $X_{net}(t)$ network activity, $X_{def}(t)$ DeFi liquidity indicators, $X_{off}(t)$ off chain financial flows, and $\theta(t)$ time varying parameters. This structure highlights that token value emerges from the joint influence of heterogeneous and dynamically shifting variables.

This functional form reflects the empirical finding that no single input class dominates across all conditions. On chain activity tends to have the strongest predictive power over short horizons, often within a 12 to 72 hour window. DeFi liquidity variables can signal medium horizon shifts as capital reallocates among pools. Off chain macroeconomic and institutional variables influence long horizon structure, including risk appetite and capital inflow cycles. Network growth measures have both short and long horizon components [6, p. 990-1029].

The dynamic valuation framework also incorporates nonlinearities. Token behavior often changes abruptly during governance updates, liquidity crises, or regulatory news cycles. These events create structural breaks in the data

generating process. Static parameters cannot respond to such change. Therefore, a dynamic formulation must allow the weight of each input class to vary over time. This can be modeled as:

$$P(t) = \sum_{k=1}^4 A_k(t) \times h_k(X_k(t)), \quad (6)$$

Where $A_k(t)$ represents time dependent modality weights and h_k represents transformation functions learned from data. The weights $A_k(t)$ shift depending on volatility levels, liquidity depth, or macroeconomic stress.

Velocity adjusted valuation incorporates time varying transactional movement. The expression:

$$P(t) = \frac{T(t)}{V(t) \times S(T)}, \quad (7)$$

Is not static. Velocity $V(t)$ reacts to supply unlocks, liquidity migration, and changing reward structures. This creates a dynamic interaction between user behavior and price.

Flow based valuation introduces the effect of protocol revenue:

$$P(t) = \sum_{i=1}^n \frac{E[R_{t+i}] - E[C_{t+i}]}{(1+r(t))^i}, \quad (8)$$

Every component is dynamic. Revenue can change following protocol updates. Costs may change due to liquidity shortages or risk premiums. Discount rates rise with uncertainty and fall when macroeconomic conditions stabilize.

The AI architecture developed by the author is designed as a multisource forecasting engine that processes on chain metrics, network indicators, DeFi liquidity variables, and off chain financial flows. It was constructed to address deficiencies identified in prior models: limited data diversity, fixed input weighting, and weak robustness under noisy or incomplete conditions. The associated patent describes a series of mechanisms that enable the model to combine these data classes into a unified dynamic valuation system.

At its core, the architecture uses separate encoders for each modality. Each encoder transforms raw inputs into latent vectors:

$$z_k(t) = h_k(X_k(t)), \quad (9)$$

Where k indexes the modality. These latent vectors capture modality specific structure such as transaction patterns, liquidity shifts, or network expansion.

The model then applies attention based fusion to dynamically weight these representations. The fusion layer computes a set of modality weights:

$$A_k(t) = g_k(z_k(t), c(t)), \quad (10)$$

Where $c(t)$ is a contextual signal derived from market conditions, volatility levels, or data reliability metrics. The final fused representation is given by:

$$P(t) = \sum_{k=1}^4 A_k(t) \times h_k(X_k(t)), \quad (11)$$

This fusion step allows the model to adjust the relative importance of modalities. For example, during high volatility periods, the model may increase weight on short horizon signals such as transaction spikes and liquidity withdrawals. During calmer periods, network growth and macroeconomic flows become more influential.

This dynamic weighting mechanism mirrors empirical findings. Research shows that model performance improves when attention layers are used to adaptively emphasize signals depending on horizon and regime. The architecture operationalizes this principle in a systematic manner.

A distinctive feature of the author's model is the inclusion of a self-supervised enrichment module. During training, the system masks a portion of the input vector and attempts to reconstruct it from the fused representation:

$$L_{rec} = \|X - \hat{X}\|^2, \quad (12)$$

This reconstruction loss is combined with the forecasting loss:

$$L = L_{forecast} + \lambda L_{rec}, \quad (13)$$

Self-supervised enrichment strengthens the model's internal representation by forcing it to learn relationships among signals without requiring additional labeled data. Studies indicate that reconstruction based auxiliary tasks are effective in environments where data quality fluctuates. This is particularly relevant in crypto markets, where node discrepancies, API outages, and inconsistent reporting occur regularly.

The architecture also incorporates a multi horizon decoder. It produces forecasts for several future intervals simultaneously:

$$P(t + \tau) = D_\tau(Z(t)), \quad (14)$$

Where τ may represent short, medium, and long horizon time frames. Multi horizon prediction is valuable in tokenized economies because different participants operate at different temporal scales. Market makers focus on short horizon liquidity conditions, while institutional investors track medium and long horizon adoption and macroeconomic trends.

The infrastructure described in the patent supports real time operation. Data ingestion pipelines harmonize timestamps, remove outliers, and interpolate missing values. Normalization layers stabilize distributions across modalities. The system is optimized for low latency inference to support continuous updates of token valuations. This architecture embodies the theoretical and empirical insights discussed in earlier chapters. It integrates diverse signals, adapts to regime changes, and maintains robustness under imperfect data

conditions. The model therefore serves as a dynamic valuation engine aligned with the structural complexity of tokenized markets [7].

Dynamic valuation models must be evaluated not only on theoretical coherence but also on their empirical behavior across varying market regimes. Tokenized economies undergo phases of rapid expansion, consolidation, liquidity shocks, and external macroeconomic pressure. These shifts alter the relative influence of different data modalities. Empirical studies show that predictive accuracy improves significantly when models adjust to regime specific signal dominance.

Short horizon behavior is driven primarily by on chain activity and liquidity conditions. Transaction spikes, wallet clustering, unusual gas usage, and liquidity pool rebalancing often precede immediate changes in price. The predictive lead of these signals ranges from several hours to two days depending on protocol design. Research confirms that short term price deviations are strongly correlated with shifts in transactional volume and liquidity concentration. In this window, macroeconomic variables exert minimal influence.

Medium horizon dynamics reflect the combination of network activity, circulating supply changes, staking participation, and DeFi incentive structures. For example, a rise in the proportion of staked tokens can reduce circulating supply and temporarily moderate volatility. Liquidity migration across chains can create delayed but measurable price impacts. Institutional flows into or out of liquidity pools may also produce multi day trends. These effects develop more slowly because they require behavioral adjustments from diverse participants, including validators, yield seekers, and protocol governors.

Long horizon structure is shaped by macroeconomic conditions and fundamental network growth. Interest rate cycles, regulatory developments, risk premiums on digital assets, and regional capital allocation decisions influence token value over multi week and multi month periods. Studies show that sustained adoption growth, reflected in metrics such as active addresses, validator participation, and long term holder concentration, correlates strongly with multi quarter valuation trends. Although these signals exhibit slower dynamics, their effects are deeper and more persistent [5, p. 4553-4575].

The AI architecture developed by the author reflects this hierarchy. Its dynamic attention weighting allows the model to increase the influence of high frequency signals during volatile

periods while shifting weight toward macroeconomic and network growth indicators in more stable phases. Observations during testing reveal that attention weights adapt smoothly to volatility changes. During market stress, the model elevates sensitivity to transaction irregularities and liquidity shifts. During consolidation phases, attention weights become more evenly distributed across modalities. A significant empirical advantage of the architecture lies in its self-supervised enrichment module. Real world blockchain data is often inconsistent. API outages, stale validator nodes, and latency differences between on chain indexing services create incomplete or misaligned data inputs. The reconstruction task helps stabilize the latent representation by identifying internal correlations even when raw inputs are partially degraded. This improves robustness and reduces prediction variance.

The model's multi horizon decoder is empirically beneficial as well. In backtesting, the short horizon decoder responds most strongly to volatility bursts, while the medium and long horizon decoders track broader structural signals. This outcome is consistent with the theoretical expectation that no single predictive horizon dominates across all market conditions. Multi horizon estimation provides a richer view of valuation pathways because it captures temporal decomposition of market behavior [9].

These empirical findings highlight the strengths of dynamic valuations based on multi-source attention. They also support the broader argument that valuation in tokenized economies must move beyond static analytical models. Data heterogeneity, structural instability, and behaviorally driven feedback loops suggest that only dynamic computational systems can fully capture the complexity of token value formation.

Dynamic valuation in tokenized economies presents a set of challenges not encountered in traditional financial markets. Tokens combine heterogeneous economic roles. Their value depends on protocol incentives, network effects, liquidity distribution, governance structures, and macroeconomic conditions. Existing valuation frameworks, whether theoretical or statistical, capture only part of this complexity. This article developed a unified view of dynamic valuation, combined with a multisource AI architecture designed specifically for these environments [3, p. 6-32].

The theoretical foundations identify key value drivers, including velocity dynamics, utility based

demand, staking yield structures, and protocol revenue flows. These frameworks provide essential insight, yet they remain insufficient without integration. Tokenized ecosystems produce high dimensional and rapidly shifting data. Models must therefore accommodate interactions among signals rather than interpret them in isolation. This requirement motivates multisource dynamic formulations.

Comparative analysis shows that classical models fail during structural breaks. Tree based models handle noisy signals but lack temporal memory. Recurrent networks capture some long term dependencies but scale poorly with high dimensional inputs. Transformer models improve long range dependencies but require explicit adaptation to the structure of financial data. These limitations justify the need for custom architectures capable of ingesting multiple modalities and adjusting signal weighting continuously [4].

The AI architecture developed by the author integrates these ideas. Separate encoders process different data modalities, dynamic attention assigns contextual weight to each, and self-supervised reconstruction improves representation robustness. The model operates as a dynamic valuation engine that responds to volatility, behavioral shifts, and macroeconomic cycles. Multi horizon decoding further enhances interpretability by decomposing price dynamics across temporal scales. These contributions have several implications for the future of valuation research. First, valuation frameworks must increasingly incorporate machine learning architectures that support multi-modal integration. Theoretical models remain essential for interpretability, but their practical use depends on embedding them within data driven systems. Second, market structure in tokenized economies is becoming more fragmented as activity spreads across multiple chains and layers. Valuation systems must therefore handle cross chain liquidity, heterogeneous consensus mechanisms, and protocol specific incentives. Third, real time forecasting is becoming critical for risk management, liquidity provision, and governance. Models must process data continuously and adjust to regime shifts without retraining.

Tokenized economies require valuation frameworks that reflect their multidimensional and dynamic structure. Traditional analytical models capture only isolated aspects of token value and fail to incorporate rapid changes in liquidity, incentives, and user behavior. Empirical evidence shows that valuation accuracy improves when

models integrate heterogeneous data sources and adapt to market regimes [8].

This article presented a unified analysis of dynamic valuation in tokenized markets and introduced a multisource AI architecture developed by the author. The model integrates on chain, network, DeFi, and macroeconomic signals through dynamic attention. Its self-supervised enrichment module enhances robustness under noisy conditions, and its multi horizon decoder reflects the temporal decomposition of market behavior [10, p. 12968-12983].

The combined insights of theory, comparative modeling, mathematical formulation, and empirical analysis demonstrate that dynamic, multi-modal forecasting systems offer significant advantages over static or single source approaches. As tokenized economies continue to expand, the ability to integrate diverse signals and adjust to structural shifts will become essential for valuation research, risk management, and strategic decision making.

References

1. Chen Y., Liu S., Sun W. (2023). Multi-modal deep learning for cryptocurrency price forecasting. *Expert Systems with Applications*, 217, Article 119522. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119522>.
2. Fang F., Ventre C., Basios M., Kanthan L., Martinez-Rego D., Wu F., Li L. (2022). Cryptocurrency trading: A comprehensive survey. *Financial Innovation*, No. 8(1), P. 1-59. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00312-9>.
3. Harvey C.R., Ramachandran A., Santoro J. (2021). DeFi and the future of finance. *Journal of Alternative Investments*, No. 24(3), P. 6-32. <https://doi.org/10.3905/jai.2021.1.123>.
4. Lahmiri S., Bekiros S. (2020). Cryptocurrency forecasting with deep learning chaotic neural networks. *Chaos, Solitons & Fractals*, 138, Article 109864. <https://doi.org/10.1016/j.chaos.2020.109864>.
5. Li J., Mann W. (2018). Initial coin offering and token valuation. *Management Science*, No. 65(10), P. 4553-4575. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3093>.
6. Rochet J.C., Tirole J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, No. 1(4), P. 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>.
7. Shen D., Urquhart A., Wang P. (2021). A review of cryptocurrency forecasting using deep learning. *International Review of Financial*

Analysis, 76, Article 101781.
<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2021.101781>.

8. Vaswani A., Shazeer N., Parmar N., Uszkoreit J., Jones L., Gomez A.N., Kaiser Ł., Polosukhin I. (2017). Attention is all you need. In Advances in Neural Information Processing Systems. Vol. 30.

9. Xu J., Chohan U. (2020). Proof-of-stake and its discontents: An overview of arguments

against PoS. Discussion Paper, University of New South Wales.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3550897>.

10. Zhang X., Yu L. (2022). Long-term cryptocurrency price prediction using transformer-based deep learning models. Applied Intelligence, No. 52(11), P. 12968-12983.
<https://doi.org/10.1007/s10489-022-03642-x>.

КРЕСТНИКОВА Татьяна Сергеевна

независимый исследователь,
Россия, г. Нижний Новгород

ДИНАМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ДЛЯ ТОКЕНИЗИРОВАННЫХ ЭКОНОМИК

Аннотация. *Токенизированные экономики превратились в сложные вычислительные и финансовые системы, чью стоимость невозможно объяснить с помощью статических или моноисточниковых аналитических инструментов. Цены токенов отражают взаимодействие между активностью в сети, сетевым участием, распределением ликвидности, протокольными стимулами и макроэкономическими потоками. В данной статье рассмотрена точка зрения на динамическую оценку стоимости в токенизированных экосистемах и представлена мультиисточниковая архитектура ИИ, созданная автором. Модель интегрирует гетерогенные типы данных через механизм слияния на основе внимания с самоконтролируемым обогащением, что позволяет динамически перевзвешивать сигналы в условиях меняющихся рыночных режимов. Исследование обобщает теоретические основы, рассматривает сравнительные подходы к моделированию, формулирует математические структуры для мультиисточниковой оценки стоимости и исследует, как поведение токенов реагирует на структурные изменения в ликвидности, уровне принятия, стимулах к стейкингу и институциональных потоках. Эмпирические соображения подчеркивают необходимость в прогностических системах, сочетающих экономическое обоснование с обработкой многомерных данных. Статья завершается выводами для будущих исследований и разработки оценочных фреймворков следующего поколения.*

Ключевые слова: *токенизированная экономика, оценка активов, криптопрогнозирование, многоисточниковое моделирование, механизмы внимания, машинное обучение, ончейн-аналитика.*

РЫЛЬЦЕВА Кристина Владимировна
независимый исследователь, Россия, г. Воронеж

УСТОЙЧИВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛИ

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические основы формирования устойчивой модели управления проектами электронной торговли в условиях платформенной экономики. Обосновывается необходимость систематизации управленческих решений на основе совокупности показателей, отражающих динамику продаж, структуру издержек, уровень возвратов и устойчивость клиентского спроса. Предложена структурированная модель управления, ориентированная на воспроизводимость процессов и снижение операционных рисков. Полученные результаты могут быть использованы при разработке и масштабировании проектов электронной торговли на цифровых платформах.

Ключевые слова: электронная торговля, цифровые платформы, управление проектами, устойчивость бизнеса, маркетплейсы, аналитическая модель.

Введение

Развитие электронной торговли в Российской Федерации и за рубежом сопровождается устойчивым ростом объема онлайн-продаж и расширением роли цифровых платформ в структуре розничного оборота. По данным отраслевых исследований, маркетплейсы формируют значительную долю сегмента электронной торговли и выступают основным каналом выхода малого и среднего бизнеса на потребительский рынок. В подобных условиях конкурентоспособность проекта определяется не только объемом продаж, но и способностью поддерживать стабильность финансовых и операционных показателей в долгосрочном периоде.

Анализ научных публикаций показывает, что большинство исследований посвящено вопросам цифрового маркетинга, технологической инфраструктуры и правового регулирования электронной коммерции. Вместе с тем управленческие модели, ориентированные на систематизацию процессов и формирование устойчивости проектов электронной торговли, разработаны недостаточно. Отсутствие формализованной структуры управления приводит к зависимости результатов от ситуативных решений, что снижает воспроизводимость экономических показателей.

Функционирование проектов электронной торговли на маркетплейсах характеризуется высокой зависимостью от алгоритмов платформ, логистической инфраструктуры и

системы клиентских оценок. В результате устойчивость проекта определяется совокупностью показателей, включающих динамику продаж, уровень выкупа заказов, долю возвратов, оборачиваемость товарных запасов и структуру издержек. Снижение одного из параметров может повлечь за собой ухудшение общей экономической эффективности проекта.

В условиях роста конкуренции и изменения правил цифровых платформ возникает необходимость разработки устойчивой модели управления проектами электронной торговли, обеспечивающей воспроизводимость управленческих решений и снижение операционных рисков.

Цель исследования – разработка устойчивой модели управления проектами электронной торговли на основе систематизации ключевых показателей и формализации управленческого цикла.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- определить характеристики устойчивости проектов электронной торговли;
- сформировать систему показателей, отражающих текущее состояние проекта;
- разработать структурированную модель управленческого цикла;
- обосновать практическую применимость предложенной модели.

Научная новизна работы заключается в формализации управленческой модели, ориентированной на интеграцию аналитических

показателей и воспроизводимого алгоритма принятия решений в проектах электронной торговли.

Объекты и методы исследования

Объектом исследования выступают проекты электронной торговли, функционирующие на цифровых платформах и маркетплейсах, реализующие товарную продукцию в условиях высокой конкуренции и алгоритмического регулирования ранжирования. В качестве предмета исследования рассматривается система управленческих решений, направленных на обеспечение устойчивости экономических показателей проекта.

Эмпирической базой исследования послужили данные функционирования коммерческих проектов электронной торговли, включая показатели динамики продаж, уровня выкупа заказов, доли возвратов, структуры издержек и оборачиваемости товарных запасов. Анализ проводился на основе агрегированных управленческих данных за период не менее 24 месяцев, что позволило выявить закономерности

изменения показателей и определить факторы, влияющие на устойчивость проекта.

В рамках исследования использованы следующие методы:

- метод сравнительного анализа динамики экономических показателей;
- структурный анализ операционных процессов;
- метод группировки показателей устойчивости;
- моделирование управленческого цикла на основе систематизации данных;
- элементы корреляционного анализа при оценке взаимосвязи показателей.

Для формализации модели устойчивости применён подход, основанный на разделении показателей на четыре укрупнённые группы: финансовые, операционные, клиентские и структурные. Такой подход позволяет обеспечить комплексную оценку состояния проекта и снизить вероятность искажений при интерпретации отдельных метрик.

Систематизация показателей устойчивости представлена в таблице.

Таблица

Группы показателей устойчивости проекта электронной торговли

Группа показателей	Основные индикаторы	Экономическое значение
финансовые	выручка, валовая маржа, доля рекламных расходов	характеризуют прибыльность и финансовую устойчивость
операционные	оборачиваемость запасов, срок доставки, уровень выкупа	отражают эффективность процессов
клиентские	рейтинг, доля повторных покупок, количество отзывов	определяют доверие потребителей
структурные	диверсификация ассортимента, зависимость от одного товара, доля собственного бренда	характеризуют устойчивость модели

Описание: таблица отражает классификацию показателей, используемых для комплексной оценки устойчивости проекта электронной торговли.

Результаты и их обсуждение

Проведённый анализ показал, что устойчивость проекта электронной торговли формируется не за счёт отдельного показателя, а в результате сбалансированного состояния всех групп индикаторов, представленных в таблице. На практике наблюдается закономерность: рост выручки при одновременном увеличении доли рекламных расходов и возвратов не приводит к укреплению устойчивости, а лишь создаёт иллюзию масштабирования.

На основе систематизации показателей предложена устойчивая модель управления проектами электронной торговли, включающая четыре взаимосвязанных блока: аналитический, управленческий, операционный и контрольный. Центральным элементом модели выступает формализованный цикл принятия решений, обеспечивающий воспроизводимость результатов при изменении внешних условий.

В рамках апробации модели установлено, что при поддержании следующих ориентировочных параметров проект демонстрирует стабильную динамику:

- уровень выкупа заказов не ниже 90–92%;

- доля возвратов не выше 3–5%;
- оборачиваемость товарных запасов в пределах 30–60 дней;
- доля рекламных расходов не превышает 15–20% выручки;
- рейтинг не ниже 4,7 балла.

Отклонение двух и более показателей от указанных диапазонов в течение 2–3 отчётных периодов приводит к снижению маржинальности и ухудшению позиций проекта в алгоритмах ранжирования платформ.

Структура предложенной модели представлена на рисунке.



Рис. Структура устойчивой модели управления проектом электронной торговли

Описание: схема отражает взаимосвязь аналитического блока (сбор и группировка показателей), управленческого блока (принятие решений), операционного блока (реализация изменений) и контрольного блока (оценка результатов и корректировка).

Анализ практической реализации модели показал, что внедрение формализованного цикла управления позволяет снизить вариативность финансовых результатов на 12–18% по сравнению с периодом интуитивного управления. Кроме того, фиксируется сокращение доли возвратов в среднем на 1,5–2 процентных пункта за счёт корректировки ассортимента и улучшения информационного сопровождения товаров.

Важным результатом является подтверждение зависимости устойчивости проекта от структурных показателей. Проекты с диверсифицированным ассортиментом (не менее 15–20 активных товарных позиций) демонстрируют меньшую чувствительность к колебаниям спроса по сравнению с проектами, ориентированными на 1–2 товара. Доля собственного бренда в структуре продаж выше 30% дополнительно снижает зависимость от ценовой конкуренции.

Полученные результаты подтверждают, что устойчивая модель управления проектами электронной торговли должна строиться на системной интеграции показателей и воспроизводимом алгоритме управленческих решений.

Заключение

Проведённое исследование позволило сформировать устойчивую модель управления проектами электронной торговли, основанную

на систематизации ключевых экономических и операционных показателей и внедрении воспроизводимого управленческого цикла. Установлено, что устойчивость проекта определяется не отдельными метриками, а сбалансированным состоянием финансовых, операционных, клиентских и структурных индикаторов.

Результаты анализа показывают, что поддержание уровня выкупа заказов в пределах 90–92%, доли возвратов не выше 3–5%, оборачиваемости запасов в диапазоне 30–60 дней и рейтинга не ниже 4,7 балла обеспечивает стабильную динамику финансовых показателей и снижает чувствительность проекта к изменениям алгоритмов цифровых платформ. Внедрение формализованного цикла управления способствует снижению вариативности экономических результатов и повышению предсказуемости развития проекта.

Предложенная модель позволяет интегрировать аналитические данные в процесс принятия решений, минимизировать влияние интуитивных факторов и обеспечить системность управленческих действий. Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанной модели при запуске и масштабировании проектов электронной торговли на маркетплейсах.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой количественных методов оценки уровня устойчивости и формированием интегрального показателя, позволяющего проводить сравнительный анализ проектов в различных сегментах электронной торговли.

Литература

1. Дуракова А.С. Электронная коммерция как составная часть электронного бизнеса / А.С. Дуракова, Е.В. Филимонова, И.Н. Киселева // Актуальные проблемы в контексте современных научных исследований: Сборник научных статей по материалам II Международной научно-практической конференции, Ставрополь, 22 апреля 2024 года. – Ставрополь: ООО «СЕКВОЙЯ», 2024. – С. 360-367. – EDN ABPPVS.
2. Лapidус Л.В. Цифровая экономика: Управление электронным бизнесом и электронной коммерцией: учебник / Л.В. Лapidус. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2018. – 479 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – ISBN 978-5-16-013640-0. – DOI 10.12737/textbook_5ad4a78dae3f27.69090312. – EDN ORKFDZ.
3. Усенко Р.С. Маркетплейсы: оценка современного состояния и тренды развития / Р.С. Усенко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: Труды XXIV Международной научно-практической конференции, Симферополь – Гурзуф, 16–18 октября 2025 года. – Симферополь: Издательский дом КФУ им. В.И. Вернадского, 2025. – С. 410-411. – EDN SSWCLP.
4. Шаталов А.А. Маркетплейсы как маркетинговые технологии / А.А. Шаталов // Роль бизнеса в трансформации общества – 2025: Сборник тезисов студентов и аспирантов по итогам XX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 07–11 апреля 2025 года. – Москва: Московский университет «Синергия», 2025. – С. 554-559. – EDN WLBIGI.
5. Kulik O.S. Status and Development of E-Commerce / O.S. Kulik // 07–08 декабря 2023 года, 2024. – P. 770-771. – EDN HRRMIO.

RYLTSEVA Kristina Vladimirovna
Independent Researcher, Russia, Voronezh

SUSTAINABLE MANAGEMENT MODEL FOR E-COMMERCE PROJECTS

Abstract. *The article examines theoretical and practical foundations for developing a sustainable management model for e-commerce projects within the platform-based economy. The study substantiates the need to systematize managerial decision-making based on key performance indicators reflecting sales dynamics, cost structure, return rates, and customer demand stability. A structured management model aimed at process reproducibility and operational risk reduction is proposed. The findings may be applied in the development and scaling of digital commerce projects on online platforms.*

Keywords: *e-commerce, digital platforms, project management, business sustainability, marketplaces, analytical model.*

ПЕДАГОГИКА

БАЖОВА Надежда Александровна

студентка,

Борисоглебский филиал Воронежского государственного университета,

Россия, г. Борисоглебск

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ФГБОУ ВО «ВГТУ» В ГОРОДЕ БОРИСОГЛЕБСКЕ)

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема совершенствования системы мотивации персонала в образовательной организации на примере Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». Обосновывается необходимость перехода от традиционных, преимущественно административных и узкоэкономических методов стимулирования к комплексным стратегиям, учитывающим возрастающую роль нематериальных факторов мотивации в условиях цифровой экономики и специфику педагогической деятельности.

Ключевые слова: мотивация персонала, стимулирование труда, образовательная организация, педагогические работники, нематериальная мотивация, удовлетворенность трудом.

Актуальность настоящего исследования обусловлена кардинальной трансформацией роли человеческого фактора в системе современного менеджмента, где мотивация сотрудников выступает в качестве основного механизма обеспечения рационального использования ресурсов и мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Фундаментальная цель процесса мотивации заключается в достижении максимальной отдачи от трудовых ресурсов, что напрямую способствует повышению общей эффективности и рентабельности деятельности организации. Создание эффективной системы мотивации является важнейшей задачей руководства любой организации, поскольку именно от уровня вовлеченности и лояльности персонала в значительной степени зависит ее успешность. Однако имеющийся в настоящее время опыт функционирования мотивационных механизмов убедительно показывает, что традиционные, преимущественно административные и узко-экономические подходы, уже не обеспечивают должного стимулирующего эффекта на фоне стремительных изменений внешней среды и появления качественно новых требований к работникам [1, 2,

3, 4, 5]. В условиях динамично развивающейся цифровой экономики происходит переосмысление приоритетности стимулов: если ранее основным мотиватором выступала исключительно заработная плата, то сегодня все более важное значение приобретают нематериальные факторы, такие как признание заслуг, самореализация, возможность профессионального роста и развития, а также автономия, гибкий график и возможность сочетать профессиональные и личные обязанности. Особую остроту проблема мотивации приобретает в сфере образования, где педагоги, работая в условиях высокой нагрузки и эмоционального напряжения, призваны не только транслировать знания, но и быть многогранно развитыми специалистами, способными к инновационной деятельности, что, с одной стороны, стимулирует их саморазвитие, а с другой – может приводить к профессиональным деформациям, выгоранию и психическому истощению.

Целью данной работы является разработка теоретически обоснованных и эмпирически выверенных рекомендаций, направленных на совершенствование системы мотивации персонала образовательной организации на

примере Борисоглебского филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Воронежский государственный технический университет». Объектом исследования выступает процесс мотивации персонала, а его предметом – система стимулирования трудовой деятельности сотрудников указанного филиала.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют фундаментальные положения теории менеджмента и психологии управления о природе мотивации, а также работы современных авторов, посвященные специфике стимулирования педагогических кадров [6, 7, 8]. В частности, доктор педагогических наук, профессор В. А. Беликов выделяет ключевые причины снижения мотивации у педагогов, среди которых: ориентация в процессе трудовой деятельности исключительно на задачи административного корпуса при игнорировании интересов и потребностей коллектива; однобокость мотивационной политики, сводящая все к финансовому компоненту; а также преобладание в управленческой деятельности административного ресурса, при котором сама возможность иметь рабочее место становится основным мотивом деятельности сотрудника [9]. В основе исследования лежит гипотеза о том, что существующая в филиале система мотивации, формально включающая различные элементы, на практике недостаточно учитывает сложную структуру мотивов педагогических работников, где ведущую роль наряду с материальным вознаграждением играют социально-психологические факторы, такие как признание, принадлежность к коллективу, возможность самореализации, а также справедливость и прозрачность критериев оценки труда [10, 11]. Предполагается, что выявление дисбаланса между применяемыми стимулами и реальными потребностями персонала позволит разработать комплекс мер, способных повысить удовлетворенность трудом и, как следствие, эффективность деятельности образовательной организации в целом.

Для достижения поставленной цели и проверки выдвинутой гипотезы в работе

использован комплекс взаимодополняющих методов исследования. Теоретические методы включали анализ психолого-педагогической и управленческой литературы по проблеме мотивации, а также изучение нормативно-правовой документации, регламентирующей деятельность филиала и систему оплаты труда. Эмпирическое исследование было реализовано посредством метода анкетирования, что позволило собрать первичную информацию непосредственно от сотрудников. Методологический инструментарий включал две авторские анкеты. Первая была направлена на выявление значимости различных факторов труда для педагогов (респондентам предлагалось оценить по десятибалльной шкале, насколько важен каждый из факторов для повышения производительности их труда). Вторая анкета нацелена на оценку удовлетворенности сотрудников действующей системой стимулирования и условиями профессиональной деятельности, где респонденты по девятибалльной шкале определяли степень соответствия предложенных утверждений реальной ситуации в университете. Обработка полученных данных проводилась с использованием методов количественного и качественного анализа, включая расчет процентных распределений и их последующую интерпретацию.

Эмпирическое исследование проводилось на базе Борисоглебского филиала ФГБОУ ВО «ВГТУ», который является многопрофильным образовательным центром, готовящим инженерные и педагогические кадры для промышленности и социальной сферы региона. Общая численность педагогических работников филиала составляет 57 человек. Выборка исследования составила 50 человек, что соответствует 87,8% от общего числа педагогического персонала. Столь высокий процент участия обеспечивает репрезентативность выборки и позволяет распространять полученные выводы на всю совокупность сотрудников. Анкетирование проводилось анонимно, что гарантировало достоверность и искренность ответов респондентов.

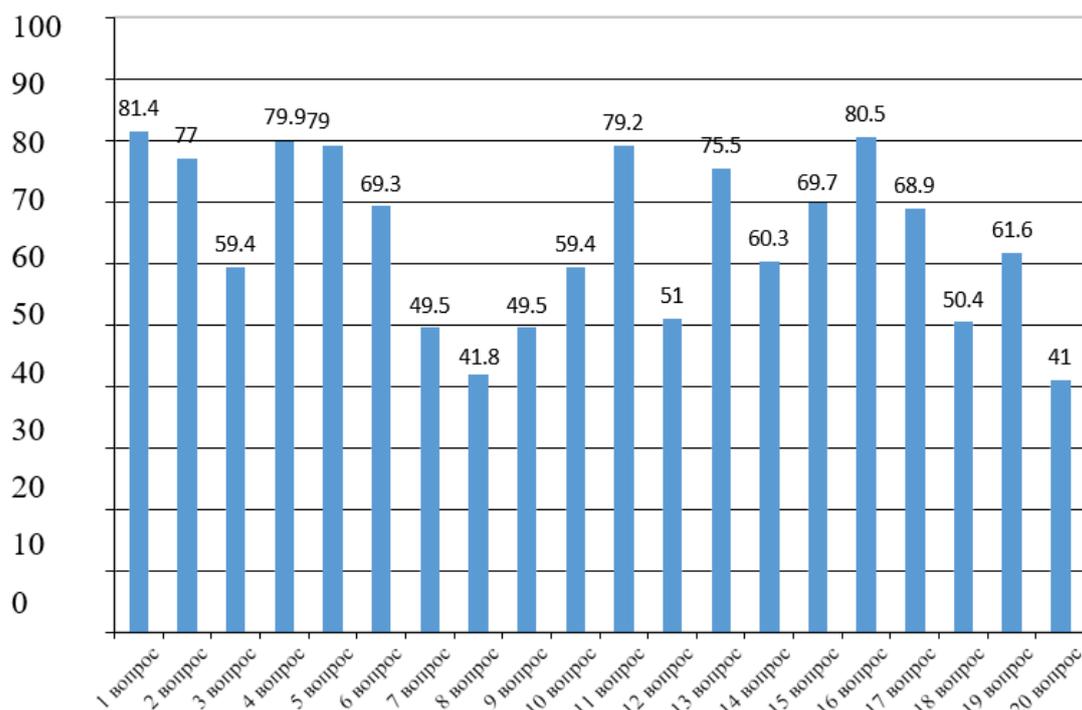


Рис. 1. Результаты анкетирования педагогического персонала БФ ФГБОУ ВО "ВГТУ", %

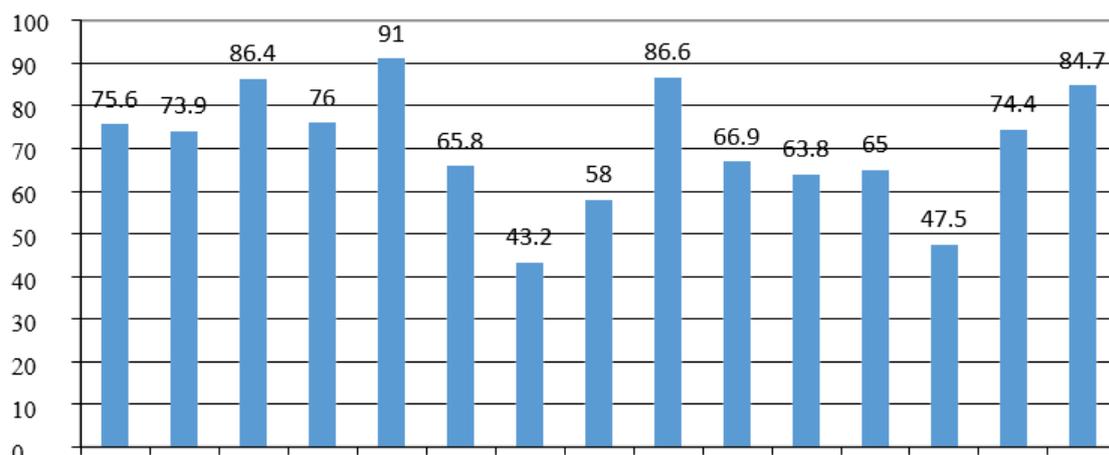


Рис. 2. Результаты анкетирования педагогического БФ ФГБОУ ВО "ВГТУ", %

Статистическая обработка данных позволила получить следующие результаты. Анализ ответов на первую анкету, выявляющую значимость факторов, показал, что в числе наиболее важных для педагогов филиала оказались: стабильность заработной платы, то есть материальное денежное стимулирование, которое отметили 81,4% респондентов; признание и одобрение со стороны руководства, представляющее собой нематериальное социально-психологическое стимулирование, значимое для 79,9% опрошенных; хорошие отношения в коллективе, также относящиеся к социально-психологическим факторам, набрали 79,2%; признание и любовь воспитанников – 79%; социальные гарантии, как форма материального неденежного стимулирования, оказались

важны для 75,5% педагогов; возможность получить более высокую зарплату в зависимости от результатов труда (материальное денежное стимулирование) – 73,9%; хорошие условия на рабочем месте (нематериальное ресурсное стимулирование) – 69,7%; и признание со стороны родителей (социально-психологическое стимулирование) – 69,3%. Полученные данные убедительно свидетельствуют о сложной, многокомпонентной структуре мотивации педагогических работников, где материальные факторы, безусловно, сохраняют высокую значимость, но не являются единственными или безусловно доминирующими. Социально-психологические факторы, связанные с признанием, уважением и комфортной средой, составляют мощный пласт мотивации, без учета которого

любая система стимулирования будет неполной. В то же время, факторы, традиционно считающиеся важными для творческой инициативной деятельности, получили значительно более низкие оценки. Так, возможность самостоятельности и инициативы в работе оказалась значима лишь для 41,8% педагогов, возможность самореализации и полного использования способностей – для 49,5%, возможность получить признание в организации, городе или стране по результатам работы – для 51%, а авторитет руководителя – для 50,4% опрошенных. Эти цифры указывают на наличие определенных проблем в организации труда и управленческой практике: либо педагоги не видят реальных возможностей для проявления инициативы, либо существующая система не поощряет и не замечает таких проявлений, что ведет к снижению их субъективной значимости.

Второй этап анкетирования, оценивающий удовлетворенность текущим состоянием дел, позволил выявить ряд существенных противоречий. С одной стороны, большинство преподавателей (84,7%) указали, что испытывают на работе чаще позитивные эмоции, чем негативные. Важными позитивными стимулами выступают наличие системы вознаграждений за высокие достижения (это отметили 86% сотрудников), высокая ценность этих вознаграждений для самих работников (91%), а также их осведомленность о существующих поощрениях (86,6%). Это говорит о том, что базовая система стимулирования в филиале функционирует и воспринимается в целом позитивно. Однако, наряду с этим, были выявлены и критические точки. Так, 43,2% респондентов выразили неудовлетворенность справедливостью распределения поощрений. Еще более тревожным сигналом является то, что 58% педагогов указали на недостаточную информированность о критериях получения тех или иных стимулирующих выплат. Наконец, 47,5% сотрудников отметили, что достижение ожидаемых результатов требует от них постоянного и чрезмерного напряжения. Совокупность этих данных рисует картину, при которой формально система поощрений существует и даже ценится работниками, но ее ключевые параметры – справедливость и прозрачность – вызывают серьезные нарекания. Отсутствие ясных, понятных и объективных критериев оценки труда порождает ощущение несправедливости и требует от сотрудников запредельных усилий для

достижения результата, что в долгосрочной перспективе неизбежно ведет к демотивации, снижению лояльности и росту эмоционального выгорания.

Промежуточные результаты исследования позволяют сформулировать ключевой вывод: в филиале БФ ФГБОУ ВО «ВГТУ» сложилась ситуация, при которой мотивационная среда характеризуется высоким запросом на социально-психологические факторы и признание, при одновременном дефиците прозрачности и объективности в системе материального стимулирования. Педагоги мотивированы на качественный труд, ценят коллектив и одобрение, но существующие механизмы оценки и поощрения их вклада не являются для них до конца понятными и справедливыми. Анализ также показал, что потенциал таких мощных мотиваторов, как самостоятельность, инициатива и возможность самореализации, используется далеко не в полной мере.

Основные результаты, полученные в ходе исследования, представляют собой комплекс теоретически обоснованных и эмпирически подтвержденных рекомендаций, адресованных администрации филиала. Прежде всего, система стимулирования должна базироваться на ряде универсальных принципов, игнорирование которых сводит на нет любые усилия. Цели и ожидаемые результаты должны быть четко определены и известны каждому исполнителю. Должны существовать известные и понятные работникам виды вознаграждения за достижение этих результатов, причем вознаграждения должны быть значимыми и ценными для исполнителей. В коллективе необходимо формировать неформальные нормы, определяющие высокий статус работника в зависимости от его отношения к делу. Система контроля должна обеспечивать объективную оценку результатов, и сами результаты труда каждого работника должны быть известны окружающим. Получаемые вознаграждения обязаны соответствовать результатам и распределяться справедливо. Трудовые обязанности должны соответствовать индивидуальным способностям, а условия труда – быть достаточными для их выполнения без чрезмерного напряжения.

На основе этих принципов и с учетом выявленных проблем был разработан конкретный комплекс мероприятий по повышению результативности системы стимулирования. Первое направление касается расширения спектра

нематериальных стимулов. Предлагается создать и утвердить нормативную базу для таких форм признания, как Книга почета и Доска почета, учредить звание «Лучший по профессии» и переходящий приз «За педагогическое мастерство». Важным шагом видится внедрение системы ежегодных наград, присуждаемых непосредственно обучающимися и их родителями («Лучший педагог», «За творческие заслуги»), с вручением переходящих кубков. Второе направление нацелено на активизацию публичного признания успехов. Рекомендуются практиковать открытые мероприятия по итогам учебных периодов с публичным анализом достижений отдельных преподавателей на педсоветах и собраниях трудового коллектива, а также наладить выпуск ежемесячной университетской газеты с репортажами о жизни вуза и достижениях педагогов. Третье направление предполагает расширение возможностей для профессионального развития и творчества: создание условий для получения дополнительных знаний (в области информационных технологий, педагогических новаций), снижение загруженности при сохранении заработной платы через увеличение стимулирующих доплат за успехи в творчестве, административная поддержка корпоративных творческих мероприятий. Четвертое направление касается ресурсного обеспечения и включает техническое переоснащение образовательного процесса, переход к цифровой образовательной среде с сокращением бумажного документооборота. Наконец, ключевым организационным изменением должно стать внесение корректив в само Положение о материальном стимулировании: предлагается сделать процедуру его пересмотра ежегодной и внедрить новые критерии для стимулирующих выплат, которые напрямую увязывают вознаграждение с конкретными, значимыми для образовательного процесса результатами, такими как формирование у обучающихся учебных навыков по поиску и использованию информации, создание качественного видеоконтента для уроков, наличие положительных отзывов от учащихся и родителей, а также успешная трансляция опыта и наставничество.

Финальный анализ позволяет заключить, что современные подходы к мотивации сотрудников в образовательной сфере должны смещаться от упрощенных схем материального поощрения к более многогранным стратегиям, интегрирующим признание, справедливость,

развитие и комфортную среду. Проведенное исследование полностью подтвердило исходную гипотезу. В Борисоглебском филиале ВГТУ функционирует динамичная система мотивации, но ее эффективность сдерживается недостаточной прозрачностью критериев, субъективностью в распределении поощрений и недооценкой потенциала нематериальных стимулов. Разработанные рекомендации и комплекс мероприятий нацелены на устранение этих недостатков. Их практическая имплементация позволит перейти от системы, ориентированной преимущественно на административный контроль и формальные показатели, к системе, создающей мотивирующую среду, где каждый педагог понимает цели, видит справедливую оценку своего вклада и имеет возможности для самореализации и профессионального роста. Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с мониторингом эффективности внедрения предложенных мер, изучением их долгосрочного влияния на удовлетворенность трудом, уровень текучести кадров и, в конечном итоге, на качество образовательных услуг, предоставляемых филиалом. Кроме того, интерес представляет сравнительный анализ мотивационных профилей различных категорий сотрудников (профессорско-преподавательского состава и учебно-вспомогательного персонала) для еще более тонкой настройки стимулирующих воздействий.

Литература

1. Ачекеев К.С. Совершенствование системы мотивации персонала в образовании на примере профессионально-технического лица № 106 имени Д. Шопокова / К.С. Ачекеев, уулу Т Курманбек, кызы Ч Смайылбек. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 4.1 (138.1). – С. 30-33.
2. Афанасьев А.Н., Новикова О.Д., Тимофеева О.Г. Управление образовательным процессом в современных условиях // Электронное обучение в непрерывном образовании. 2017. № 1 С. 4-8.
3. Баркова С.А., Суровцева В.А., Беликова Н.В. Управление карьерой как инструмент повышения мотивации персонала // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 3(41). С. 9-16.
4. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в

организации // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. № 1 (53). – С. 55-61

5. Лукашевская Д.А. Адаптация и совершенствование системы стимулирования и мотивации персонала к изменениям среды. Вестник университета. 2020; (2): С. 194-200.

6. Битюкова С.С. Мотивация и стимулирование персонала образовательных учреждений / С.С. Битюкова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 32 (270). – С. 20-23.

7. Гарибянц Г.С., Титова Н.А. Инновации в совершенствовании системы мотивации персонала – определяющий элемент его инновационного поведения в организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. Т. 4. № 6. С. 53-58.

8. Леонтьева А.А., Губарьков С.В. Значимость мотивации для профессионального развития педагогов // Проблемы и перспективы развития науки в России и мире / сборник статей международной научно-практической конференции: в 7 частях, 2018 С. 103-105.

9. Лебедева М.С. Инновационные методы мотивации в системе образования // Педагогика и психология. – 2022. – № 2. – С. 22-29.

10. Козлова Т.В. Управленческие решения в образовательных организациях: мотивация и развитие персонала. – М.: Наука, 2019. – 312 с.

11. Попова К.А. К вопросу о формировании системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Europeanresearch – 2015 – № 4(5).

BAZHOVA Nadezhda Aleksandrovna

Student, Borisoglebsky Branch of Voronezh State University, Russia, Borisoglebsk

**IMPROVEMENT OF THE MOTIVATION SYSTEM
FOR THE STAFF OF AN EDUCATIONAL ORGANIZATION
(USING THE EXAMPLE OF THE BRANCH OF THE FEDERAL STATE
BUDGETARY EDUCATIONAL INSTITUTION
OF HIGHER EDUCATION "VSTU" IN BORISOGLEBSK)**

Abstract. *The article discusses the actual problem of improving the staff motivation system in an educational organization using the example of the Borisoglebsk branch of the Voronezh State Technical University. The article substantiates the need to move from traditional, mainly administrative and narrow-economic methods of stimulation to comprehensive strategies that take into account the increasing role of intangible motivation factors in the digital economy and the specifics of teaching activities.*

Keywords: *staff motivation, labor stimulation, educational organization, teaching staff, non-material motivation, job satisfaction.*



10.5281/zenodo.18710250

ГРИГОРАЩУК Степан Андреевич

тренер преподаватель по баскетболу, Спортивная школа «Лидер», Россия, г. Нерюнгри

ОТБОР БАСКЕТБОЛИСТОВ НА ЭТАПЕ НАЧАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ С УЧЕТОМ ИХ ЛИЧНОСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

Аннотация. Статья посвящена обоснованию научно-методических подходов к первичному отбору баскетболистов на этапе начальной подготовки (10–12 лет) с акцентом на учет личностных и психолого-психофизиологических характеристик. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований раскрывается роль индивидуально-личностных особенностей в командных видах спорта и их значение для перспективности спортсмена наряду с традиционными критериями (физическое развитие, техническая подготовленность, антропометрические показатели). Показано, что современные программы подготовки в ряде случаев недостаточно обеспечивают комплексность отбора и преимущественно ориентируют тренера на показатели физической и технической готовности, обладающие ограниченной прогностичностью на ранних этапах. Обосновывается целесообразность педагогического контроля игровой подготовленности в условиях мини-баскетбола как средства выявления когнитивных, волевых и эмоционально-регуляторных проявлений личности в соревновательной деятельности.

Ключевые слова: баскетбол, спортивный отбор, этап начальной подготовки, мини-баскетбол, личностные особенности, игровые способности, педагогический контроль, соревновательная деятельность, внимание, оперативное мышление.

1. Научно-методические основы отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки

Опыт команд высшего спортивного мастерства подтверждает результаты исследований специалистов о возрастающем значении роли личности в командных видах спорта. Современные спортивные игры представляют собой состязание личностей с ярко выраженными их особенностями. При подготовке к игре специалисты команд-соперниц изучают не только технические показатели и тактические схемы игры, но и индивидуальные действия лучших баскетболистов, используемые ими приемы, их сильные и слабые стороны, и сопоставляют их с возможностями игроков своей команды. Анализируя игру команды, специалисты, в первую очередь, оценивают ее лидеров и, частично основываясь на образе их личности, формируют рисунок командной игры, характер команды и т. п. Высокий уровень сложности современного спорта требует от спортсменов высокоразвитых свойств и качеств в их взаимосвязи со способностями к эффективному выполнению соревновательной деятельности. Выдающиеся личности в команде привлекают своей игрой все большее число зрителей во время

соперничества. За этими, притягивающими зрителей, проявлениями личности стоит уникальное сочетание комплекса общефизических, специальных и психологических способностей, характеризующихся высоким уровнем их развития. Первоначальное выявление способностей возможно в процессе обучения и воспитания. Своевременное выявление личностных качеств, которые характеризуют способности спортсменов, связано со спортивным отбором. Поэтому одной из центральных в системе спортивного отбора баскетболистов различной квалификации является проблема выявления личностных проявлений, их особенностей, а также их значимость для выбранного вида спорта.

Спортивный отбор – это процесс, направленный на выявление определенного комплекса профессионально важных свойств и качеств, позволяющих личности достигать выдающихся результатов в конкретном виде спорта. Основопологающими для частных концепций и методологий, используемых в спортивном отборе, стали общие идеи и подходы профессионального отбора и профориентации, в частности положение об индивидуальных психологических и типологических различиях, о

предрасположенности к той или иной профессии, деятельности, о роли наследственности и стабильности признаков, детерминирующих способности и одаренность, а также технология использования статистики и тестирования.

Проблемы спортивного отбора получили свое отражение во многих научно-теоретических работах и научных статьях В. М. Волков; В. К. Бальсевича, 1980; и др., в монографиях Н. Ж. Булгаковой, 1986; М. С. Бриля, 1980; В. М. Волкова, В. П. Филина, 1983; В. Б. Шварца, С. В. Хрущева, 1984; теоретико-методических пособиях по спорту В. П. Филина, 1987; Л. В. Волкова, 1997; В. Н. Платонова, 1987, 1992, 1997; Л. П. Матвеева, 1999; В. П. Губы, 2003; Г. А. Лисенчука 2005 и других.

На основе результатов этих научных работ спортивной теорией разработана определенная последовательность проведения спортивного отбора, соответствующая задачам этапов многолетней подготовки спортсменов.

Постановка задач для первичного отбора баскетболистов в возрасте 10–12 лет, осуществляемого на этапе начальной подготовки, связана с проблемами подготовки спортивного резерва, которые актуальны для всех видов спорта (в том числе и для баскетбола) и их решение связано с учетом ряда объективных факторов:

- необходимость использования знаний о сенситивных периодах развития двигательных и психических качеств, так как учет этих периодов значительно повышает качественный уровень подготовки спортсменов;
- необходимость постоянного совершенствования технической и тактической подготовленности спортсменов, что приводит к увеличению тренировочных, соревновательных и психологических нагрузок;
- сокращение времени пребывания спортсменов в спорте высших достижений в связи с возросшим уровнем нагрузок;
- отсутствие на этапе начальной подготовки комплексной, современной системы отбора для многих видов спорта;
- возрастные границы (10–11 лет) приема детей и подростков в группы начальной подготовки для занятий баскетболом;
- постоянное расширение знаний о личностных особенностях подростков, так как правильная оценка структурных перестроек растущего организма, изменения его строения, методик, определяющих уровень развития

физических, психических качеств и т. д. должны лежать в основе научных исследований;

- продолжительность отбора для занятий баскетболом как научно обоснованного процесса от 1 до 2 лет;
- малая прогностичность показателей физической работоспособности и технической подготовленности при первичном отборе.

Современные программы для баскетбольных школ в большинстве своем решают перечисленные проблемы не в полной мере, а частично. Поэтому, как правило, тренер на первичном этапе спортивного отбора ориентируется, в основном, на результаты физической и технической подготовленности. В то же время опыт ведущих тренеров-практиков показывает, что на этих этапах нужно ориентироваться на стабильные (мало изменяющиеся в ходе развития и индифферентные к тренировочным факторам) признаки.

Временной отрезок первичного отбора совпадает с начальным этапом многолетней подготовки спортсмена. Задачей первичного отбора на начальном этапе подготовки, как подчеркивает В. Н. Платонов, является помощь ребёнку в правильном выборе вида спорта и определении возможности спортивного совершенствования в нем. Специалисты считают, что перед первичным отбором необходимо проводить предварительную подготовку детей, что позволяет решить две важные задачи: отбор и разностороннее развитие детей. Обязательным условием для создания таких групп является повышение двигательной активности младших школьников без специальной баскетбольной направленности в занятиях, связанной с видом спорта. На протяжении 2–4 месяцев (а в некоторых источниках указывается период до 1–2 лет, в зависимости от того, в каком возрасте ребёнок пришел и был принят в секцию баскетбола), дети во время занятий получают одинаковую физическую, техническую и психологическую нагрузку. Поэтому для первичного этапа отбора такие группы ценны тем, что позволяют более объективно проводить анализ показателей двигательной активности, физического развития и проявления личности своих качеств и свойств.

Предварительное обучение детей игре в баскетбол проводится в секциях ДЮСШ или в группах общеобразовательных школ. В такие группы к занятиям привлекаются дети, которым исполнилось 8, 9, 10, 11 лет. В

соответствии с современными рекомендациями, существуют группы предварительной подготовки (возраст 8-9, 10 лет) и группы начальной подготовки (10-11, 12 лет). В группах предварительной подготовки (продолжительность обучения в них от 1 года до 2 лет) определяют способность детей к овладению игрой в баскетбол. В группах начальной подготовки выявляют способности детей к эффективным действиям в облегченных условиях игры в баскетбол, проявлению интеллекта, волевых качеств. При этом в группах начальной подготовки у детей более точно определяют приспособительные возможности организма к преодолению физических нагрузок «...умственные способности в решении технико-тактических задач в учебно-тренировочной и соревновательной деятельности». В соответствии с общепринятой программой, начиная с 10 лет баскетболисты зачисляются в начальные группы и обучаются в них в течение 2 лет. Однако, как показывает практика, баскетболисты, которые прошли подготовительное обучение, после 2 лет занятий на этапе начальной подготовки в группах предварительной подготовки готовы к освоению программы, предназначенной для учебно-тренировочных групп. Это соответствует содержанию самой учебной программы, в которой акцентируется внимание на необходимости подготовки и участия баскетболистов в соревнованиях по мини-баскетболу с 11 лет. Одной из задач на этом этапе подготовки, помимо обучения «...основам техники перемещения по площадке, ловли, передачи, ведению мяча, броскам, является обучение начальным тактическим действиям в нападении и защите, и применение выученных тактических действий в игровых условиях...». Среди компонентов подготовки в годичном цикле для 1 и 2 года обучения в начальных группах соревновательной подготовке отводится по 20 часов, а для игровой 24 и 36 часов, соответственно. Поэтому существует очевидная необходимость контроля этого вида подготовки.

Наш опыт в вопросе обучения баскетболистов на этапе начальной подготовки свидетельствует о целесообразности проведения первичного отбора с учетом контроля игровой подготовки, начиная не ранее как с 10-11 лет. Это мнение согласуется с точкой зрения других специалистов, рекомендации которых мы считаем целесообразными. Однако в учебных программах не предусмотрен педагогический контроль игровой подготовки 10–12-летних

баскетболистов. Существующие тесты контроля технической подготовленности частично отражают основные показатели, характеризующие технико-тактические действия баскетболистов в соревнованиях. Поэтому для контроля за соревновательной и игровой подготовкой баскетболистов 10-11 лет можно использовать контрольные показатели их технической подготовленности.

Учитывая положение о том, что в практике показатели эффективности игровой деятельности обладают определенной прогностической силой на более поздних этапах спортивной подготовки, не следует слишком акцентировать внимание на эффективности игровой деятельности баскетболистов 10–12 лет, для оценки их дальнейшей перспективности занятий баскетболом. Однако их учет позволит осуществлять комплексную оценку целесообразности спортивного совершенствования детей, достигших 10–12 лет, т. к. в процессе соревнований баскетболисты проявляют мышление, интеллект, реализующиеся в выполнении элементарных тактических взаимодействий. Выявление задатков и одаренности ребенка, а также проявление личностных особенностей, с помощью педагогического контроля баскетболистов в соревнованиях, приравняваемых по статусу к официальным, позволит определить значимые для отбора свойства и качества личности на этапе начальной подготовки. Имеющиеся в рабочих программах показатели (количество попаданий в щит, количество активных движений и овладения мячом, и т. п.) для педагогического исследования в процессе проведения подвижных игр позволяют использовать их для характеристики психологических качеств и свойств личности, присущих баскетболистам различного амплуа (тактическое мышление, переключение внимания, скорость реакций, координация движений). Такой подход предполагает осуществление наблюдения и контроля проявления личностных особенностей баскетболистов в процессе игры. Соответственно, такими показателями для педагогического наблюдения могут являться: количество точных передач мяча, потерь игрока в защите, потерь мяча во время ведения и при передаче, количество перехватов и подборов, количество активных проходов под кольцо и т. п.

Поэтому очевидна значимость и возможность реализации педагогического контроля игровой подготовки 10–12-летних баскетболистов на этапе начальной подготовки с учетом

психологических особенностей их личности и правил проведения соревнований по мини-баскетболу в этом возрасте. Отмеченное связано также с тем, что в перспективном плане необходим педагогический контроль в процессе соревновательной деятельности, участия в официальных международных турнирах (когда будут комплектоваться сборные команды страны, начиная с 13 лет) и на всеукраинских соревнованиях в мини-баскетбол, которые проводятся, начиная с 11 лет. Использование показателей для контроля игровой подготовленности является важным для процесса организации отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки.

2. Психологическая характеристика успешных спортсменов, значимая для отбора в баскетбол

Анализ литературных источников показывает, что научный интерес к исследованию личности спортсменов на этапе начальной подготовки с целью проведения первичного отбора, основывается и связан с изучением личности высококвалифицированных спортсменов.

Большинство исследований проводились со спортсменами на этапах высшего спортивного мастерства (М. С. Бриля, 1995; Н. Г. Самойлов, 2009 и другие), где четко можно наблюдать успех или неудачу в достижении высоких результатов. Это связано с тем, что в таком случае обеспечивалась возможность оперативного влияния на достижение результатов: используя передовые знания, которые содержали информацию о специальной работоспособности спортсмена, совершенствовании технических элементов, использовании современной тактической подготовки, на соревнованиях внедрялись новые спортивные технологии. Однако эффект от их использования был неоднозначный, поскольку необходимо комплексно рассматривать проблему, связанную с достижением спортивного успеха. Специалисты, хотя и имеют такой широкий арсенал для достижения спортивного успеха, все равно в основном полагаются на индивидуальные особенности своих игроков.

Поэтому исследование личности успешных спортсменов и ее особенностей на соответствующих этапах многолетней подготовки постоянно вызывает значительный интерес. Для этапа начальной подготовки, в связи с его основной задачей – отбором, показатели, характеризующие личность успешных

баскетболистов, будут являться приоритетными при выборе критериев определения перспективности в баскетболе. При этом некоторые специалисты считают необходимым подчеркнуть, что учет индивидуальных особенностей личности особенно необходим в тех видах деятельности, при которых человек часто оказывается в стрессовых ситуациях. Спорт и, в частности, баскетбол относится к такому виду деятельности.

С накоплением знаний о личностных особенностях спортсмена на этапах максимальной реализации индивидуальных возможностей и сохранения достижения, ученых все больше интересует проявление их и на более ранних этапах многолетней подготовки.

База этих знаний позволила специалистам в области теории и методики физической культуры и спорта, психологии спорта сосредоточиться на прагматических, предметных аспектах спортивного отбора, изучении медицинских, психологических и морфофункциональных предпосылок, важных для отбора, специальных способностей, оказывающих особое влияние на успех в той или иной спортивной деятельности.

Однако некоторая часть научных данных, посвященных изучению личностных особенностей спортсменов на различных этапах становления спортивного мастерства, подчеркивает необходимость учитывать следующее:

- отдельные модельные показатели оценки оказались слишком «жесткими», так как они «списывались» лишь с конкретных, пусть и выдающихся, личностей;
- недостаточно учитывалось необходимое диалектическое единство биологических, социальных и средовых факторов (тенденции изменений в правилах соревнований, в методах тренировки и восстановления, прогресс и новшества в спортивном оборудовании и пр.);
- получение морфометрических и ряда медико-биологических и функциональных характеристик оказалось доступным лишь узкому кругу специалистов;
- мало учитывалось известное положение о том, что организм в нормальных условиях использует лишь незначительную часть из имеющегося у него запаса возможностей и затраток;
- компенсаторные явления психологических свойств и качеств спортсменов на этапе начальной подготовки учитывать трудно, т. к.

они в таком возрасте не проявляются достаточно объективно;

- не принималось во внимание то, что усовершенствование методов воспитания и обучения может за короткий промежуток времени повысить пределы способностей.

В то же время, благодаря исследованиям в области изучения психологии личности выдающихся спортсменов, специалистам удалось достичь значительного прогресса в разработке модельных психологических характеристик. Это позволяет, изучая успешную личность, определить психологические качества и свойства, необходимые для достижения рекордного результата в избранном виде спорта, а также определить направления, связанные с изучением перспективных личностей относительно спортивного успеха на всех этапах многолетней подготовки.

3. Личностные особенности спортсменов в контексте современных требований игры в баскетбол

Баскетбол – один из немногих видов игровой деятельности, в которой личность может себя реализовать наиболее полно. Этому способствуют требования игры в баскетбол, отражающие современную, ультраэнергичную жизнь. Они содержат ограничения по времени практически на все игровые действия для их реализации (как командные, так и индивидуальные), при постоянном стремлении к ужесточению существующих ограничений времени. Перечисленные условия являются стимулом к овладению и применению скоростной техники, ярким проявлением личностью своих уникальных способностей, обеспечению популярности данного вида спорта и его зрелищности.

Конкретные виды спорта требуют от спортсменов проявления специальных способностей. В спортивных играх и, в частности, в баскетболе, такой комплекс условно определяется как «игровые способности». Характерной особенностью спортсменов игровых видов спорта является проявление ими комплекса специальных игровых способностей. Игровые способности баскетболистов могут изменяться, поскольку они должны соответствовать требованиям физической, технико-тактической, соревновательной и психологической характеристике игры. В свою очередь, показатели видов подготовленности должны соответствовать этапу многолетней подготовки. Однако игровые способности проявляются через свойства личности спортсмена, которые взаимосвязаны

со специфическими особенностями вида спорта. Наиболее значимыми свойствами личности для игровых видов спорта считают следующие: соревновательная мотивация, саморегуляция, волевой самоконтроль, решительность, эмоциональная устойчивость, стабильность и помехоустойчивость, тревожность, высокий персональный статус во взаимоотношениях и др. Проявление баскетболистами этих личностных свойств в полной мере пока невозможно. На начальном этапе подготовки, после 2-3 лет обучения баскетболу, начинающим спортсменам проявить игровые способности, как и личностные качества, соответствующие уровню развития команд мастеров еще трудно. Поэтому некоторые специалисты считают, что на этом этапе подготовки баскетболистов для отбора важными проявлениями личности является высокий уровень желания заниматься баскетболом, выполнять задания с решительностью в игре и проявлять смелость в трудных ситуациях.

Значимые для современного баскетболиста личностные особенности, которые необходимо выявлять у баскетболистов на этапе начальной подготовки проявляются в соответствии с тенденциями развития самой игры. Ведущей является тенденция, детерминированная ускорением процесса игры с «вкраплениями» в ее течение взрывных действий игроков, как в защите, так и в нападении. Одним из аспектов быстрой игры является регулярное внесение изменений в ее правила. В этом отношении баскетбол является явным лидером среди других игровых видов спорта, что проявляется в постоянстве и частоте внесения изменений в правила. Цель почти всех подобных изменений поощрение игры быстрой, тонкой, «умной», поэтому такие изменения и нововведения требуют от баскетболиста проявления не только высокого уровня физических, технических, тактических, но и соответствующих личностных особенностей. Быстрота важнейшее качество баскетболиста. Причем это и быстрота реакции, и быстрота принятия решения, и быстрота моторных действий. Лимит времени на любые игровые действия одна из главных особенностей игры в баскетбол, установленная для игроков всех амплуа. Лабильность нервных процессов является основой развития скоростных возможностей игрока, в частности быстроты сенсомоторного реагирования. Сенсомоторные реакции неотъемлемый компонент деятельности баскетболиста, поскольку

обеспечивают рациональность действий в соответствии с динамикой игровых ситуаций. Составляющими проявлениями сенсомоторного реагирования являются простая и сложная реакции. В свою очередь, сложная реакция наиболее важна для баскетболиста и выступает в двух аспектах: дизъюнктивной реакции (выбор между двумя и более раздражителями) и реакции на движущийся объект.

Поэтому для баскетбола, как и многих спортивных игр, большое значение имеет быстрота двигательных реакций, характеризующая эффективность игровых действий, проявлением чего считается уменьшение времени латентного периода реакции. Недостаточный уровень развития этого качества в современном баскетболе компенсировать физическими качествами практически нельзя, однако мышление, эффективность внимания и выдержка в критических ситуациях позволяют не только его компенсировать, а также использовать более эффективно в комплексе с указанными проявлениями личности.

Эффективность игровых действий также связана с универсализацией игрока, которая в баскетболе позволяет расширить арсенал индивидуальных технических действий игроков, а тренеру использовать вариативную тактику. Поэтому направление, связанное с универсализацией игроков в баскетболе это необходимый элемент, оказывающий влияние на комплекс игровых способностей.

Изучение комплекса игровых способностей невозможно без знания свойств и качеств, присущих личности спортсмена в том или ином виде спорта. Именно поэтому, М. Ванек, В. Гошек и Б. Свобода пришли к выводу, что баскетболистов от представителей других видов спорта отличают следующие личностные особенности: высокий уровень интеллектуального развития, сильная эмоциональная выразительность, хорошая приспособляемость к изменяющимся ситуациям, готовность к кооперированию, взаимопомощи, способность «не терять голову» в критических ситуациях. Исследования А. В. Родионова, В. И. Вороновой, проведенные с баскетболистами высшей квалификации, выявили наличие у большинства из них характерной выраженной черты, сильного «Я». Кроме того, у многих высококвалифицированных баскетболистов ярко проявляется самоуверенность, независимость мышления, радикализм, а также наблюдается проявление

авторитарности в условиях командного сотрудничества.

Интерес исследователей к личности спортсмена на всех этапах многолетней подготовки связан с возможностью расширить знания о потенциале спортсмена и направлениях его максимальной реализации.

Необходимо учитывать, что приведенные выше характеристики личности, безусловно, значимы для игры, но, в то же время, могут характеризовать баскетболиста как с положительной, так и с отрицательной стороны. В этой связи трудно назвать особенность личности, которая бы тем или иным образом не сказывалась на успешности игровой деятельности спортсмена. В то же время, нельзя говорить ни о неограниченном количестве личностных качеств, поскольку это затрудняет целенаправленное проведение исследований, ни о конкретном качестве, поскольку «...выделение одной особенности личности для заключения о наличии (или отсутствии) способностей к достижению успеха также не правомерно». Исходя из вышесказанного, логичным считается научный поиск оптимального соотношения такого комплекса свойств и качеств личности спортсмена, которые позволяют прогнозировать достижение спортивного успеха с учетом современных тенденций в спорте и баскетболе, в частности.

На различных этапах многолетней подготовки для совершенствования технико-тактической подготовленности спортсменов специалисты рекомендуют учитывать их личностные особенности. Однако, подобные исследования носят разрозненный характер, в них нет фундаментальной системности. Так, некоторые ученые, на начальном этапе подготовки баскетболистов рекомендуют проводить отбор, ориентируясь на ведущие личностные особенности, присущие игровому амплуа. Следует отметить тот факт, что большинство авторов, предлагающих в специальной литературе обобщенную краткую характеристику игровых амплуа, используют показатели, которые также относятся и к категории личностных особенностей. Например, для игрока амплуа основного центрального они такие: целеустремленность при подборе мяча, терпение в жесткой контактно-силовой борьбе под щитом и т. п. Опытные баскетболисты и ведущие спортивные специалисты отмечают необходимость наличия ряда личностных особенностей, характерных для игроков разных амплуа, а именно:

рассудительность, быстрота ориентирования, склонность к комбинационной игре для разыгрывающих игроков (защитников); инициативность, смекалка, тактическая грамотность для нападающих; спокойствие и уравновешенность для центровых.

Знание личностных характеристик разыгрывающего игрока имеет значение для комплектования баскетбольной команды. В частности, М. Козловский определяет понятие «play marker» как игрока-защитника, лидера, чьи личностные качества необходимы для организационных аспектов ведения игры. Некоторые американские баскетбольные специалисты, в свою очередь, дают определение для разыгрывающего игрока, как последнего замыкающего в атаке.

Для игроков передней линии присуща смелость, азартность, решительность и энергичность. При этом подчеркивается, что в игре под кольцом у центровых игроков наиболее ярко выделяются выдержка, холоднокровие, смекалка, старательность и напористость.

Очевидно, что все указанные характеристики, пересекаясь, дополняют друг друга. В результате один и тот же игрок может иметь целый набор определений, в зависимости от применяемых классификаций: защитник, снайпер, формальный лидер, рослый, эктоморф, анаэробный тип, «скоростник» в сочетании с личностными характеристиками, по которым тот же игрок характеризуется как интроверт, пластичный, умеренно тревожный, невротичный и т. п. Уже одно такое перечисление свидетельствует о сложности разработки научно обоснованных, развернутых личностных характеристик баскетболистов. Однако вопрос их разработки остается актуальным, поскольку связан с реализацией важнейшего педагогического принципа – принципа индивидуального подхода, что связано с эффективностью деятельности, как отдельного игрока, так и команды в целом. В связи с этим в исследованиях подчеркивается, что эффективность соревновательной деятельности баскетболиста достигается игроками, имеющими сформированный комплекс психологических качеств.

Спортивные игры, в частности баскетбол, относятся к видам спортивной деятельности с нестандартными условиями, наличием проблемных тактических ситуаций и решением оперативных (тактических) задач. Исходя из того, что в баскетболе на передний план выступает система перцептивно-интеллектуальных

и эмоциональных процессов, протекающих быстро и в кратчайшие промежутки времени, как этого требует игра, особое значение приобретает принятие и реализация творческих решений, путей и способов ведения соревновательной борьбы, которую характеризуют как спортивно-оперативную деятельность.

В тренировочной и соревновательной деятельности на всех этапах спортивной подготовки необходимо проявлять достаточный уровень интеллектуального развития, что приобретают важное значение для достижения успеха в спортивных играх. Так, согласно мнению М. С. Бриля, они более значимы и ценнее таких факторов, как «чувство мяча», координационные способности, быстрота, поскольку в спортивных играх особенности интеллекта спортсмена приобретают решающее значение для успеха в состязании.

По мнению А. В. Родионова, «спортивный» интеллект проявляется в способностях успешно перерабатывать и объединять информацию, в зависимости от ее значения, совершать поисковые действия, переходы, логически не вытекающие из наличной информации, т. е. «совершать скачок», не перебирая все возможные варианты, которые не отвечают логике спортивной борьбы в настоящий момент. Поэтому выбор решения осуществляется при одновременном выполнении ряда познавательных и преобразующих операций, когда получаемая информация создает у спортсмена образ тактической обстановки. В ходе игровых ситуаций, наряду с оперативным мышлением, проявляется творческое и тактическое мышление баскетболиста.

Подчеркивая значимость тактического мышления, А. В. Родионов акцентирует внимание на направленности мышления на преодоление противоположных тенденций, выраженных в действии соперника, в соответствии с игровой обстановкой и, как отмечено выше, в игре баскетболиста оно представляет собой непрерывный процесс. Оперативное мышление непосредственно воздействует на игровую ситуацию (объект) с целью его изменения (преобразования). Результатом такого воздействия является создание благоприятных для своей команды, в сравнении с соперником, условий.

Творческое мышление, как и тактическое, определяет спортивный успех и проявляется в игре в нестандартных действиях и стремлении создать неожиданные, и трудные для преодоления противником тактические решения.

В игровой ситуации из большого количества постоянно обновляющейся информации баскетболист должен воспринимать ту оптимальную, которая поможет ему эффективно действовать в каждый конкретный момент деятельности. Характеризовать данную информацию можно объемом и скоростью изменения большого количества выполняемых движений, в частности, амплитудой, скоростью, вариативностью и др. Исключительная важность скоростных характеристик присуща как самой игре, так приему и переработке игроком необходимой информации. Несомненно, что прием информации спортсменом на всех этапах спортивного совершенствования прямо зависит от особенностей внимания баскетболистов. Отмечается, что у баскетболистов уже в возрасте 10–12 лет некоторые показатели внимания (распределение, объем, интенсивность, концентрация, переключение) так же важны, в связи с информативностью их при отборе, как и ориентирование, восприятие пространства и анализ мышечных ощущений.

Как известно, переключение внимания тесно связано с особенностями нервной системы (силой, подвижностью и уравновешенностью нервных процессов). Высших достижений добиваются спортсмены, которые обладают свойствами нервной системы, соответствующими требованиям игры в баскетбол, с учетом дифференцированного подхода к игровому амплуа.

Именно психофизиологические свойства, которые характеризуют особенности нервной системы, ее типологические показатели Л. В. Волков считает важными факторами отбора при определении структуры специальной одаренности юного спортсмена. Речь идет о психофизиологических свойствах, которые являются функциональной основой общих способностей и мало связаны с отдельными характеристиками игроков (эмоциональная устойчивость, быстрота «вработываемости» в начале игры, надежность действий в трудные моменты матча, быстрота перестройки, например, при переходе от игры в защите к нападению быстрым отрывом, быстрота реакции на перемещение мяча, игроков и другие). Во многом эти общие свойства предопределяют как успешное овладение навыками игры в период первоначального обучения, так и дальнейшее спортивное совершенствование игрока.

Изучение этих свойств, особенно если берутся не физиологические, а психологические

их характеристики, позволяет раскрыть индивидуальную картину поведения баскетболистов, прогнозировать аффективную сторону деятельности в различных ситуациях и выбрать средства регуляции поведения.

Яркую характеристику личности баскетболиста и ее особенностей может дать наблюдение за проявлениями его эмоционального состояния. Некоторые спортсмены, особенно в контактных видах спорта, к которым относится и баскетбол, в процессе соревнований проявляют гнев, враждебность. Это признаки агрессивного поведения личности, которые могут являться как чертой характера, так и симптомом различных психических дисгармоний и акцентуаций личности. Психологические особенности агрессивного поведения личности условно разделяют на два типа:

1. Мотивационная агрессия, или агрессия как самооценность;
2. Инструментальная агрессия, как средство, которая может проявляться как под контролем сознания, так и вне его, и сопровождаться эмоциональными переживаниями – гневом, враждебностью и т. д.

Многие психологи, работающие в области спорта, утверждают, что для спортсменов высокого класса характерен повышенный уровень контролируемой сознанием и волей агрессивности, что ставит агрессивность в ранг спортивно важных качеств, требующих изучения и определения для них соответствующих средств и методов педагогического воздействия.

На начальном этапе подготовки применяется мало упражнений, связанных с физическим взаимодействием баскетболистов, которые часто являются источником возникновения различных форм агрессивности. Однако, в этом возрасте высокая эмоциональность реагирования детей на спорные ситуации часто проявляется в гневе, раздражении, что приводит к агрессивному поведению. Как подчеркивают специалисты, правильное восприятие таких ситуаций баскетболистами возможно только при осознании своего поведения и при проявлении определенных волевых качеств.

Один из существенных признаков волевого действия заключается в том, что он всегда связан с приложением усилий, принятием решений и их реализацией.

На личностном уровне воля проявляется в таких свойствах, как сила воли, энергичность, настойчивость, выдержка и др. Их можно рассматривать как первичные, или базовые,

волевые качества личности. Установлено, что волевого спортсмена отличают решительность, смелость, самообладание, уверенность в себе. Эти качества развиваются обычно в онтогенезе несколько позже, чем названная выше группа свойств. В жизни они проявляются в единстве с характером, поэтому их рассматривают не только как волевые, но и как характерологические, называя эти качества вторичными. Также, выделяют группу качеств, которая, отражая волю человека, связана, вместе с тем, с его моральными ценностями: ответственностью, дисциплинированностью, принципиальностью, обязательностью.

К этой же группе, обозначаемой как третичные качества, относят те, в которых одновременно выступают воля спортсмена и его отношение к тренировкам, например деловитость, инициативность. Считается, что такие качества личности обычно формируются только к подростковому возрасту.

Учет личностных особенностей при отборе юного баскетболиста в учебно-тренировочную группу осуществим, если тренер ясно представляет направления совершенствования наиболее ценных качеств, свойств и способностей, а также знает особенности учета компенсаторных возможностей некоторых качеств.

Из рассмотренных свойств внимания, качеств воли, агрессии, мышления, интеллекта юного спортсмена, в контексте их значения для баскетбола, многие связаны с достижением успеха в соревновательной деятельности. На разных этапах становления спортивного мастерства их влияние на успех в соревнованиях не одинаков. Такой перечень свойств и качеств личности баскетболиста на протяжении всей спортивной жизни не стабильный и подвержен изменениям и уточнениям, в зависимости от многих аспектов. Одним из важных аспектов в развитии личности спортсменов 10–12 лет являются возрастные изменения, связанные не только с активным физическим развитием, но и психологическим. Для учета возрастных психологических изменений в исследовании личностных особенностей необходимо опираться на структуру их личности.

Рассматривая структуру личности детей, ориентируются на следующие направления: а) индивидуальные особенности свойств нервной системы; б) индивидуальные процессы и свойства личности.

Первое направление предполагает диагностику силы нервной системы по процессам

возбуждения и торможения, а также баланса нервных процессов.

Во втором направлении изучают познавательные процессы и психологические свойства личности: качества воли, проявление тревожности, эмоциональную стабильность, направленность личности, агрессивность и т. п.

Познавательная деятельность в возрасте 10–12 лет предоставляет личности большой объем информации окружающего мира о себе. В процессе этой деятельности на тренировках баскетболисты активно, при овладении игровой деятельностью, используют показатели внимания, памяти, мышления и интеллекта, развивая способность отбирать и воспринимать внешнюю информацию, быстро принимать решения. Важным в этом возрасте для процесса познавательной деятельности является развитие чувства самоконтроля, активные действия в этом направлении и ощущение своей значимости, а не беспомощность, неверие в свои силы, что может сделать личность юного баскетболиста слабовольной.

Востребованными в познавательной деятельности спортсменов на этапе начальной подготовки являются также самосознание и самоуважение. Самосознание определяет представление ребенка о самом себе, а самоуважение показывает, в какой степени желаемо это представление. В отношении детей самосознание и самоуважение являются пока не постоянными, легко изменяющимися ценностями. При этом они могут меняться в зависимости от достижения успеха или неудачи в тех занятиях, которые ребенок считает важными для себя (например, игра в баскетбол). Фактически многие оценки, которые дают игроки сами себе, часто зависят от их личного опыта. Поэтому занятие спортом может значимо влиять на уровень самосознания и самоуважения баскетболистов. В любой сфере деятельности детей очень важно развивать у них чувство самоконтроля, контроля над собственной импульсивностью действий в целом, для того чтобы быть сконцентрированным и готовым к успеху. Однако не у всех детей эти качества достаточно развиты. В возрасте 10–12 лет, когда авторитет тренера очень высок, необходимо использовать ситуации, в которых игроки могут учиться контролировать себя. Тренеру необходимо своевременно, в располагающей обстановке предложить посмотреть на ситуацию со стороны партнера, который ошибся и определить, какие действия, слова и реакции к нему лучше

применить для того, чтобы ситуация изменилась в пользу команды. В этот момент у игроков вырабатывается навык интеллектуальной работы по формированию объективной оценки происходящего в условиях эмоционального напряжения, что закладывает фундамент будущих успехов не только в спорте. Важно формировать такие действия у детей, которые характеризуются позитивной эмоциональностью, так как она в тренировках располагает к занятиям баскетболом. Для мальчиков в этом возрасте как раз и характерна повышенная эмоциональная возбудимость, импульсивность, преобладание возбуждения над торможением, быстрая смена настроения, склонность резко и бурно выражать переживаемые чувства. Учет всех этих особенностей необходим для развития самосознания и самоуважения, что дает хорошие предпосылки для личностного роста и формирования высокого уровня самоконтроля у юного баскетболиста.

Высокой информативностью о личности спортсмена обладает показатель уровня проявления им тревожности. Как правило, повышенные его значения сказываются на формировании таких черт характера, как нерешительность, выраженное чувство ответственности, внутренняя потребность соответствовать требованиям окружения (родителей, тренера, класса), мнительность, боязливость, склонность к необоснованным страхам. Мальчики с повышенной тревожностью, выглядят как «тихони», «приличные», «воспитанные мальчики». Стереотипный стиль мышления и компромиссность в поведении не позволяет им совершить прорыв в какой-либо сфере деятельности.

Повышенная агрессивность, напротив, позволяет говорить о выраженной уверенности в себе, стремлении к самоутверждению, двигательной активности и самостоятельности при нежелании подчиняться.

Как показывают исследования, волевые проявления у спортсменов возраста 10–12 лет отличают их от детей другого возраста. Знания только начинают интенсивно накапливаться, познавательные процессы становятся последовательными и стабильными, появляется сознательный опыт общения с окружающими людьми и критическое отношение к миру. Со стороны взрослых повышаются требования и, как следствие, возрастает личная ответственность за свои поступки, что на данном этапе определяет развитие воли у детей. Поэтому возрастной период 10–12 лет является

благоприятным для педагогических воздействий с целью формирования качеств воли. Юные баскетболисты легко поддаются как положительному, так и негативному воздействию, однако тот или иной отрицательный опыт затрудняет возможность развития волевых качеств ребенка в позитивном направлении.

Согласно мнению ученых, как для взрослых, так и ребенка 10–12 лет, проявление воли связано с осознанным преодолением препятствий для достижения поставленной цели. Действия для достижения цели требуют целеустремленности – наиболее важного качества воли, поскольку недостаточный уровень его развития делает невозможным использование в полной мере остальных волевых качеств. Поэтому крайне важным является знание об уровне целеустремленности в динамике на каждом конкретном этапе начальной подготовки баскетболиста.

Очевидно, что для всех видов деятельности детей (занятия в школе, спортивная тренировка) вопрос о воспитании волевых качеств приобретает важное значение. Спортивная жизнь почти всех выдающихся спортсменов имеет примеры, где только с помощью проявления воли и характера стало возможным достижение высоких результатов. Приведение таких примеров спортсменам в том возрасте, когда эмоциональная сторона имеет сильное влияние на сознание, имеет неоценимое значение для воспитания достойной смены в любом виде спорта. Умелое создание тренером не только на тренировках, но и в повседневном общении упражнений, игр, содержащих преграды, для «волевой» работы детей при обязательном сочетании умственного, физического и нравственного напряжения способствует формированию полноценной личности.

Осознанное волевое действие проявляется у детей в зависимости от развития их мыслительных процессов. Установлено, что к 10 годам мышление детей имеет конкретный характер, в связи с чем увеличивается количество познаваемых объектов и связей между ними и в 10 лет приводит к формированию операции сравнения и появлению аналитической стороны мыслительной деятельности. В этот период процессы мышления проходят путь от опоры на наглядно-образное восприятие окружающего мира – к способности абстрагирования и обобщения.

Проявление мыслительной операции обобщения сопровождается у детей воображением. Производным от него считается творческое (продуктивное) мышление, которое особенно значимо на этапах максимальной реализации индивидуальных возможностей.

В ряду перечисленных познавательных процессов в возрасте 10–12 лет достаточно хорошо тренируется память, которая бесспорно значима для успешности в баскетболе, однако, как отмечается, высокой значимости для отбора не имеет.

Почти все показатели внимания, так или иначе, поддаются тренировке, но для юного баскетболиста скорость переработки информации в зрительно-двигательной системе, устойчивость, распределение и переключение внимания наиболее важны для игровой деятельности. Характерно, что перечисленные, необходимые для успешной игры баскетболиста свойства наименее компенсируемые. В связи с тем, что в период с 10 до 12 лет развитие указанных свойств внимания наиболее чувствительно к воздействию специальных упражнений, специалисты (В. З. Бабушкин, 1986, А. В. Родионов, 2002) подчеркивают, что тренеру необходимо на начальном этапе подготовки целенаправленно развивать именно распределение, интенсивность и переключение внимания. Свойства внимания детей 10–12 лет, как это отмечается в исследованиях, взаимосвязаны с силой и подвижностью нервных процессов. Не использовать этот период для развития свойств внимания – означает упущенную на последующих этапах возможность соответствия их в полной мере требованию основных технико-тактических характеристик, важных для совершенствования баскетболистами своей игры.

Перечисленные характеристики познавательной деятельности, качеств воли, проявления тревожности, эмоциональной стабильности и направленности личности баскетболистов можно использовать для определения перспективности при спортивном совершенствовании. Для этого нужно четко представлять, какие проявления имеют преимущественное значение на этапе реализации максимальных достижений, какие поддаются тренировочному воздействию и в какой степени.

Неустойчивость индивидуально-личностных особенностей связана с развивающейся самооценкой и ее тенденцией к значительным колебаниям, ролью ситуативных влияний, воздействию разных по своей объективной

значимости факторов реальной действительности. Все это создает трудности при объективном определении уровня проявления личностных особенностей. Поэтому для преодоления этих трудностей необходимо исследовать личностные проявления комплексно и с учетом компенсаторных явлений.

Явление компенсации ученые рассматривают с позиции психологической системы деятельности, т. е. важные качества баскетболиста не компенсируют друг друга, а взаимодействуя друг с другом, образуют своеобразную систему, проявляющуюся в индивидуальном способе деятельности.

В возрасте 10–12 лет, на этапе начальной подготовки, при проведении отбора, наступает период активного формирования личности, который обязывает учитывать связанную с этим процессом успешность развития личностных качеств и свойств. Поэтому, обсуждая проблему отбора в связи с целесообразностью дальнейшего совершенствования в виде спорта, важно говорить не только о спортивных способностях, в аспекте антропометрических, морфофункциональных и физических данных, но психологических качеств и свойств, характеризующихся личностными особенностями, соответствующими (в перспективе) уровню спортсменов высокого класса.

4. Показатели структуры личностных особенностей баскетболистов, как критерии отбора на этапе начальной подготовки

Для исследования комплекса данных, характеризующих определенный объект наблюдения, используют системно-структурный подход. В частности, его используют для определения структурных закономерностей исследуемого предмета и представления полученных результатов исследования в образе модели.

Как показывает опыт, эффективность использования системно-структурного подхода целесообразна только с позиции функциональной системы, разработанной П. К. Анохиным (1958). В соответствии с данной теорией, личность баскетболистов можно рассматривать как комплекс отдельных систем и процессов. Исследование такого комплекса свойств и качеств, позволит определить функциональные структуры личностных особенностей баскетболистов, которые в соответствии с нашими задачами, будут способствовать проведению отбора на этапе начальной подготовки.

Каждый тренер, работающий с игроками, всегда располагает некоторыми

представлениями об идеальных спортсменах, к уровню которых он стремится приблизить своих учеников. Однако этих субъективных представлений о личности выдающихся спортсменов явно недостаточно для выявления целостного комплекса взаимосвязанных свойств и качеств.

Таким образом, для выявления комплекса, в связи проявлением личностных особенностей баскетболистами, должно быть соответствие внутренних связей, которые, с одной стороны, раскрывают их взаимосвязанную структуру личностных свойств и качеств, а с другой – их соответствие требованиям баскетбола. Для этого необходимо учитывать психологические требования современного баскетбола. Достичь этого можно посредством определения требований баскетбола к проявлениям личности на этапах многолетней подготовки.

С целью выявления комплекса личностных свойств и качеств баскетболиста, значимых для отбора на этапе начальной подготовки специалисты рекомендуют исследовать не отдельные их показатели физического, морфологического, функционального состояния или проявления их личности, а целостный комплекс следующего содержания:

- морфологические особенности строения тела;
- состояние функциональных систем организма;
- когнитивные способности (интеллектуальное развитие – способность оперативного решения двигательных и тактических задач, которые обеспечивают предвидение и осознание вариантов тактических ситуаций);
 - физические качества;
 - и др.

Подобный перечень позволяет выявить взаимосвязи психологических свойств и качеств их личности с проявлениями важных для отбора на этом этапе спортивной подготовки показателей физической и технико-тактической подготовленности. Выявленная структура личностных особенностей, может рассматриваться как значимая для отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки в связи с наличием в ней взаимосвязей с показателями видов подготовленности, которые являются критериями отбора.

При изучении специальной литературы, с целью определения показателей, составляющих содержание комплекса значимых свойств и качеств спортсменов в игровых видах спорта,

необходимо учитывать следующее: существующие модели описывают личность спортсменов высокой квалификации; модели баскетболистов содержат показатели физической, технической и психологической подготовленности, соревновательной деятельности в периоды подготовки на этапах максимальной реализации индивидуальных возможностей и сохранения достижения; на этапе начальной подготовки учитываются только показатели физической, технической подготовленности и морфофункциональные данные.

Однако последние исследования отражают существующее мнение специалистов о том, что «...личностные качества рассматривают как не компенсируемые». Это позволяет выделить личностные особенности баскетболистов как перспективные для исследований уже на этапе начальной подготовки, в различных аспектах, а именно определения комплекса психологических свойств и качеств и ее структуру, значимые для отбора баскетболистов.

На этапе начальной подготовки спортсменов при отборе в различных видах спорта, в основном, используют контрольные нормативы физического развития, технической подготовленности и предпочтительные антропометрические показатели. Основная трудность в создании модели спортсменов для отбора на этом этапе подготовки, как подчеркивают В. В. Кузнецов, А. А. Новиков, А. Николич, В. Параносич, в том, что моделирование процессов спортивной реальности, особенно в течение продолжительных (многолетних) периодов подготовки спортсменов, чрезвычайно сложно. Проведение лонгитудинальных исследований моделей спортсменов с первых дней занятий спортом до завершения спортивной карьеры, представляется на сегодняшний день чрезвычайно многоплановым процессом. Поэтому для описания и анализа модели баскетболиста для отбора необходимо исследовать структуру личностных особенностей с целью получения данных, позволяющих давать перспективную оценку в избранном виде спорта.

Каждый этап спортивного совершенствования, в соответствии с присущими ему задачами, требует сформированности определенных личностных качеств. На этапе начальной подготовки, согласно задачам отбора в баскетбол, необходимо, прежде всего, выявить спортивные способности для занятий этим видом спорта, поскольку они являются фундаментом для планирования в будущем физической,

технической, тактической и психологической подготовки спортсмена высокого класса.

Ведущие немецкие тренеры (представители 30 видов спорта) указывают на то, что наиболее важными предпосылками спортивного мастерства они считают не антропометрические данные и особенности телосложения юного спортсмена, не координационные способности, а его старание, настойчивость, умение переносить физические нагрузки, целеустремленность, самоотдача на соревнованиях, преодоление кризисных ситуаций, умение концентрировать своё внимание, восприимчивость к указаниям и замечаниям тренера. Учитывая это мнение, необходимо обратить внимание на то, что большую часть приведенных выше проявлений личности можно диагностировать именно на этапе начальной подготовки, что делает ценным этот перечень личностных особенностей именно для формирования критериев отбора.

Согласно исследованиям М. С. Бриля, у баскетболистов высокой квалификации наиболее тесная связь эффективности спортивной деятельности отмечается с показателями реакции на время, скоростью переработки информации, прыжка в длину с места. Приведенный перечень показателей определен автором как комплекс значимых компонентов для отбора на этапе начальной подготовки, однако рекомендует, в первую очередь, использовать комплекс с показателями преобладания игровых способностей. Такая модель состоит из 9 показателей, расположенных в порядке возрастания их значимости: характеристики внимания (распределение, объем, устойчивость), волевые качества (активность, целеустремленность), оперативность мышления, координационные способности, предвидение ситуаций и быстрота принятия решения.

Подчеркивая значимость некоторых психомоторных качеств, И. А. Водяникова уточняет содержание необходимых показателей на первоначальном этапе отбора детей для занятий баскетболом. При этом указывает на значимость для отбора и личностных особенностей, относя к ним уровень интеллектуальных проявлений, смелость и решительность при выполнении новых заданий. Как считает автор, именно они в наибольшей степени отражают специфические способности, необходимые для роста спортивного мастерства спортсменов. Однако отмечается, что оперативное мышление, качества внимания целесообразно

учитывать на этапе предварительной базовой подготовки, когда спортсмены освоили технические навыки и умения игры в баскетбол. Существенное значение на ранних этапах отбора, по мнению В. Н. Платонова, имеют показатели, характеризующие предрасположенность к спортивной деятельности.

При первичном отборе для начинающего спортсмена считаются важными такие показатели: желание заниматься спортом, проявление решительности и напористости в игровых ситуациях, смелость при выполнении незнакомых заданий. Личностно-значимые психологические качества – главный критерий первичного отбора и в американском спорте при селекционной работе со спортсменами.

Дифференцирование характеристик спортсмена по принципу их значения для отбора осуществили Е. Р. Яхонтов и А. А. Поляков. Помимо морфологических особенностей, позволяющих сделать прогностический вывод о перспективности спортивного роста («чувство мяча», скоростно-силовые качества и прыгучесть), к характеристикам личностных, психофизиологических особенностей и нервно-психических реакций отнесены интенсивность и устойчивость внимания, оперативное мышление, уровень притязания, реакция прогнозирования и скорость переработки информации.

Анализ научно-теоретических первоисточников позволяет утверждать, что в содержании показателей структуры личностных особенностей баскетболиста, значимых для отбора можно выявить различия не только между ними, но и в их количественных и качественных характеристиках. Среди специалистов отсутствует единое мнение о тех личностных особенностях, проявление которых важно для отбора на этапе начальной подготовки. Так, такие личностные особенности баскетболистов, как оперативное мышление, внимание, эмоциональная устойчивость, тревожность, смелость, решительность, уровень притязания и антиципация, согласно имеющимся точкам зрения, имеют разное значение для отбора.

Подобная разносторонняя интерпретация содержания показателей структуры личностных особенностей баскетболистов важных для отбора на одном и том же этапе спортивной подготовки обусловлена сложностями объективного характера. К таковым можно отнести уровень образования, этническое происхождение, генетические и средовые влияния,

временные рамки отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки.

Различия в таких показателях на этапе начальной подготовки обусловлены также так называемым «профилем личности баскетболиста» и, объясняются тем, что личность гораздо сложнее, чем те ее черты, особенности и стороны, которые можно измерить. При этом подчеркивается, что надо говорить не о широте изучаемого комплекса качеств и свойств, а о тех из них, которые могут служить критерием отбора на определенных возрастных этапах. В этом плане их количество ограничено, а значение определяется влиянием на эффективность деятельности, прогностической силой и компенсаторными возможностями. Необходимо учитывать существование компенсаторных явлений при определении структуры игровых способностей, так как это связано с возможностью получения одинакового результата у личностей с различными особенностями.

Личность высококвалифицированных спортсменов и их особенности (физические, игровые, морфофункциональные, психологические и др.) достаточно изучены, поскольку они связаны с широкими фундаментальными разработками теории и методики высших спортивных достижений (Бриль М. С., 1989, Булгакова Н. Ж., 1986, Воронова В. И., 2001, Емшанова Ю. А., 2007, Самойлов Н. Г. 2009 и др.). В то же время актуальные проблемы разработки показателей структуры личностных особенностей баскетболиста, на этапе начальной подготовки, содержащие показатели видов подготовленности (физическую, техническую, игровую) и их личностные особенности важные для отбора, по-прежнему являются нерешенными.

Поэтому знание о личности баскетболиста на конкретном этапе многолетней подготовки на основе показателей физической, технической, игровой деятельности и их психологических свойств и качеств, обоснованных психологическими требованиями современного баскетбола, дает возможность определить личностные особенности, важные для отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки.

Анализ и обобщение данных специальной литературы по проблеме спортивного отбора показал значимость личностных особенностей баскетболистов на всех этапах многолетней подготовки. На этапе начальной подготовки определение личностных особенностей баскетболистов позволит проводить отбор к занятиям

баскетболом в соответствии не только с антропометрическими и физическими требованиями, но и учитывать психологическую характеристику личности современного баскетболиста.

Одним из научно-методических аспектов отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки является определение уровня физической и технической подготовленности, так как они являются основными критериями отбора в баскетбол в этот период времени. Исследование игровых способностей, предоставляет возможность выявлять не только физические данные, морфологические особенности, двигательные способности, но и личностные особенности баскетболистов в условиях, соответствующих требованиям баскетбола. Во многих работах авторы указывают на важность исследования психологических проявлений спортсменов, в связи с игровой (специальной) подготовкой, начиная с 10 лет, как части специальной подготовки и определения уровня взаимодействия баскетболистов в парах и тройках. Также указывается на проведение официальных соревнований по мини-баскетболу, однако рекомендации по педагогическому контролю основных игровых показателей в возрасте 10–12 лет отсутствуют. Это ограничивает эффективность спортивно-педагогической деятельности как в аспекте управления тренировочным процессом, так и в аспекте первичного отбора. Поэтому существующую несогласованность необходимо разрешить, определив показатели для педагогического контроля в процессе этого вида подготовки (игровой) баскетболистов, что также способствует выявлению значимых личностных особенностей и их структуры.

Поиск присущих баскетболистам личностных особенностей необходимо согласовывать с требованиями современной игры, что возможно только при наличии представления о психологической характеристике успешных игроков. К таковым относят: высокий уровень интеллектуального развития, сильная эмоциональная выразительность, хорошая приспособляемость к изменяющимся ситуациям, готовность к кооперированию, взаимопомощи, способность сохранять холоднокровие в критических ситуациях, сильно выраженная характерная черта сильного «Я», проявление самоуверенности, независимость мышления, радикализм, а также проявление авторитарности в условия командного сотрудничества.

Существующие критерии отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки составляют, в основном, показатели физической и технической подготовленности. Определение взаимозависимостей личностных особенностей и существующих критериев отбора баскетболистов на этапе начальной подготовки позволит выявить свойства и качества, значимые для тренировочного процесса.

На этапе начальной подготовки для проведения отбора вопрос влияния личностных особенностей баскетболистов не исследован. До сих пор эти показатели при отборе не могут учитываться, что не может не сказываться на качестве учебно-тренировочного процесса и соревновательной деятельности на последующих этапах многолетней подготовки. Поэтому, для того чтобы в результате отбора при завершении этапа начальной подготовки баскетболистов были сформированы группы, укомплектованные талантливыми баскетболистами, среди которых предполагаются одаренные спортсмены, необходимо учитывать их личностные особенности.

Список условных сокращений и используемых понятий

Антиципация – способность спортсмена предвидеть, предугадывать развитие игровой ситуации.

Игровая подготовленность баскетболистов – спортивная деятельность в процессе подготовительных и контрольных соревнований с целью определения эффективности прошедшего тренировочного этапа.

Индивидуальные проявления:

- Агрессивность – черта, которая проявляется во враждебном отношении к другим людям, окружающему миру.

- Интровертированность – направленность психики человека во внутрь себя, на собственные мысли и переживания, сложность в установлении контактов с другими людьми.

- Экстравертированность – психологическое свойство типа темперамента, которое указывает направленность человека на объекты внешнего мира.

ИТС – индивидуально-типологические свойства.

МВЛС – мышление вербально-логическое, специальное.

МВЛО – мышление вербально-логическое, общее.

МО – мышление образное.

Личность – открытая внешнему опыту саморегулирующаяся система, в которой на всех уровнях развития и формирования самосознания проявляется ведущая тенденция, придающая индивидуальную окраску таким структурным компонентам, как мотивационная направленность, эмоциональная сфера, стиль мышления и способ общения с окружающими.

Лидерство – свойство, проявляющееся в норме самостоятельностью в принятии решений, предприимчивостью и стремлением быть ведущим, а не ведомым, формируется сочетанием умеренно выраженной спонтанности и агрессивности.

Личностная тревожность – устойчивая склонность человека воспринимать большой круг ситуаций как угрожающие, реагировать на такие ситуации состоянием тревоги.

Мотивация – система мотивов, выступающих побудительной силой, лежащей в основе устремления и действий индивида.

Соревнования – основной способ становления спортивного мастерства, повышения физической, технико-тактической, психологической и подготовленности баскетболистов. Только в условия соревнования возникает необходимость в полной мобилизации всех духовных и физических сил, для реализации главной цели спортивной деятельности – достичь победы, что стимулирует спортсмена к дальнейшему совершенствованию своего мастерства.

Спортивный отбор – процесс поиска наиболее одаренных людей, способных достичь высоких результатов в конкретном виде спорта.

Литература

1. Самойлов, Н. Г. Психологическое обеспечение подготовки высококвалифицированных спортсменов / Н. Г. Самойлов. – Донецк, 2009.
2. Емшанова, Ю. А. Психологические аспекты надежности в спорте / Ю. А. Емшанова. – Севастополь, 2007.
3. Лисенчук, Г. А. Управление подготовкой футболистов / Г. А. Лисенчук. – К.: Олимпийская литература, 2005. – 448 с.
4. Губа, В. П. Актуальные проблемы современной теории и методики определения спортивных способностей / В. П. Губа // Теория и практика физической культуры. – 2003. – № 3.
5. Родионов, А. В. Психология физического воспитания и спорта / А. В. Родионов. – М.: Академический проект, 2002.

6. Воронова, В. И. Психологические особенности личности баскетболистов высокой квалификации / В. И. Воронова // Наука в олимпийском спорте. – 2001. – № 2.

7. Матвеев, Л. П. Основы общей теории спорта и системы подготовки спортсменов / Л. П. Матвеев. – К.: Олимпийская литература, 1999. – 320 с.

8. Платонов, В. Н. Общая теория подготовки спортсменов в олимпийском спорте /

В. Н. Платонов. – К.: Олимпийская литература, 1997. – 584 с.

9. Волков, Л. В. Обучение и воспитание юного спортсмена / Л. В. Волков. – К.: Здоров'я, 1997. – 144 с.

10. Бриль, М. С. Опыт выявления перспективности юных баскетболистов / М. С. Бриль // Теория и практика физ. культуры. – 1995. – №5-6. – С. 25–27.

GRIGORASHCHUK Stepan Andreevich

Basketball Coach and Teacher,
Sports school "Leader", Russia, Neryungri

SELECTION OF BASKETBALL PLAYERS AT THE INITIAL TRAINING STAGE, TAKING INTO ACCOUNT THEIR PERSONAL CHARACTERISTICS

Abstract. *The article is devoted to the substantiation of scientific and methodological approaches to the primary selection of basketball players at the stage of initial training (10-12 years old) with an emphasis on taking into account personal, psychological and psychophysiological characteristics. Based on the analysis of domestic and foreign studies, the role of individual personality traits in team sports and their importance for the athlete's prospects along with traditional criteria (physical development, technical fitness, anthropometric indicators) is revealed. It is shown that modern training programs in some cases do not sufficiently ensure the complexity of the selection and mainly focus the coach on indicators of physical and technical readiness, which have limited prognostication at early stages. The expediency of pedagogical control of game readiness in the conditions of mini-basketball is substantiated as a means of identifying cognitive, volitional and emotional-regulatory manifestations of personality in competitive activity.*

Keywords: *basketball, sports selection, initial training stage, mini basketball, personality traits, playing abilities, pedagogical control, competitive activity, attention, operational thinking.*

МАЙНЕНГЕР Лола Геннадьевна

воспитатель, МБДОУ № 406 «Аленка», Россия, г. Новосибирск

ПАУЛЬ Татьяна Александровна

воспитатель, МБДОУ № 406 «Аленка», Россия, г. Новосибирск

РОЛЬ БАЛАНСИРОВОЧНОГО ОБОРУДОВАНИЯ В РАЗВИТИИ КРУПНОЙ МОТОРИКИ ДЕТЕЙ СТАРШЕГО ДОШКОЛЬНОГО ВОЗРАСТА: ИЗ ОПЫТА РАБОТЫ

Аннотация. В статье рассматривается проблема развития крупной моторики у детей 5–7 лет. Обосновывается значимость двигательной активности для физического и интеллектуального развития дошкольников. Особое внимание уделяется применению балансировочного оборудования (баланс-бордов, досок Бильгоу, кинезиологических мешочков и мячей) как эффективного средства развития координации, равновесия и межполушарного взаимодействия. Авторы делятся опытом практической работы, предлагают конкретные комплексы упражнений и акцентируют внимание на правилах безопасного использования оборудования.

Ключевые слова: крупная моторика, старшие дошкольники, балансировочное оборудование, доска Бильгоу, балансборд, кинезиологические мешочки, мозжечковая стимуляция, координация движений, межполушарное взаимодействие, здоровьесберегающие технологии.

Актуальность

В старшем дошкольном возрасте (5–7 лет) происходит активное совершенствование двигательной сферы ребенка. Однако статистика последних лет свидетельствует о тревожной тенденции: от 30% до 40% детей этого возраста имеют низкий уровень развития. Причины кроются в снижении естественной двигательной активности, увлечении гаджетами и недостаточном внимании к физическому развитию в семье.

Между тем, крупная моторика – это не просто способность бегать и прыгать. Как отмечал великий физиолог И. П. Павлов, движение является фундаментальной основой развития высшей нервной деятельности. Современные исследования подтверждают: чем выше двигательная активность ребенка, тем лучше развиты его речь, внимание, память и мышление.

Особое место в системе развития крупной моторики занимает балансировочное оборудование. Оно заставляет тело ребенка искать устойчивость в нестабильных условиях, включая в работу глубокие мышечные структуры и вестибулярный аппарат. В нашей практике мы активно используем балансборды (классические балансировочные доски), доски Бильгоу (специализированные тренажеры для

мозжечковой стимуляции), а также кинезиологические мешочки и мячи.

Теоретическое обоснование. Важность развития крупной моторики

Крупная моторика – это движения, в которых задействованы крупные мышцы тела: ходьба, бег, прыжки, наклоны, удержание равновесия. Ее развитие проходит через несколько этапов, и старший дошкольный возраст является сенситивным периодом для совершенствования координации и баланса.

Физиологи доказали прямую связь между развитием двигательной сферы и работой головного мозга:

- движение активизирует нейронные связи в коре головного мозга;
- упражнения на равновесие стимулируют мозжечок – отдел мозга, отвечающий не только за координацию, но и за речь, эмоции, способность к обучению;
- перекрестные движения (правой рукой и левой ногой) синхронизируют работу полушарий, что улучшает восприятие и обработку информации.

Кинезиология – наука о развитии мозга через движение утверждает, что «гимнастика мозга» позволяет активизировать межполушарное воздействие, развить память, внимание, пространственные представления,

снизить утомляемость. Поэтому, развивая крупную моторику через балансировочное оборудование, мы создаем базу для успешного обучения ребенка в школе.

Характеристика балансировочного оборудования

В своей работе мы используем следующие виды оборудования:

- Баланс-борды (классические балансиры). Простая доска с неустойчивой основой. Ребенок учится стоять на ней, удерживая равновесие. Развивает вестибулярный аппарат и координацию;
- Доска Бильгоу. Специализированный тренажер для мозжечковой стимуляции. Имеет регулируемые полозья (можно менять угол наклона) и разметку для правильной постановки стоп. Комплектуется дополнительными элементами: мешочками, мячами, мишенями, телескопической стойкой. Занятия на доске Бильгоу активируют внутренние ресурсы организма и помогают «настроить» работу мозга;
- Кинезиологические мешочки. Небольшие тканевые мешочки (100–150 г.), наполненные песком или крупой на 2/3. Благодаря сыпучести наполнителя мешочек «живой» – он требует особой ловкости при ловле, заставляя ребенка точно рассчитывать движения;
- Кинезиологические мячи. Небольшие резиновые мячики (обычно с шероховатой поверхностью) для перебрасывания, отбивания, жонглирования.

Организация занятий (из опыта работы)

Внедрение балансировочного оборудования проходило поэтапно.

Первый этап – подготовительный. Мы познакомили детей с оборудованием в свободной деятельности. Доски стояли на полу, и дети могли просто походить по ним, потрогать, покачаться. Важно было снять страх перед новым снарядом.

Второй этап – обучение простым упражнениям. Начали с индивидуальной работы. Каждый ребенок пробовал встать на доску со страховкой педагога. Использовали игровые приемы: «Представь, что ты капитан корабля, а доска – это палуба во время шторма».

Третий этап – усложнение. После освоения устойчивого стояния добавляли движения руками, затем – работу с мешочками и мячами, затем – парные упражнения.

Режим занятий: упражнения с балансировочным оборудованием мы включаем в структуру физкультурных занятий (10–15 минут),

используем в динамических паузах и в индивидуальной коррекционной работе. Важное условие – систематичность: 2–3 раза в неделю.

Примеры упражнений с балансировочным оборудованием

В своей работе мы опираемся на методические разработки, представленные в картотеках упражнений, и адаптируем их под возрастные особенности детей 5–7 лет.

1. Освоение балансира (начальный этап)

Эти упражнения помогают ребенку почувствовать доску, научиться удерживать простейшее равновесие:

- «Качели». Ребенок стоит на доске (страховка педагога сбоку). Задача: медленно покачиваться вперед-назад, не касаясь пола краями доски;
- «Часовой». Стоя на доске, ребенок поднимает руки в стороны и замирает на 10–15 секунд. Учим контролировать положение тела;
- «Ласточка на палубе». Стоя на доске, ребенок поднимает прямую ногу назад, руки в стороны. Удержание 5–10 секунд.

2. Упражнения с кинезиологическими мешочками

Мешочки – любимый снаряд детей. Они требуют плавных, точных движений:

- «Удержи на голове». Ребенок стоит на балансировочной доске. На голову кладется мешочек. Задача: удержать его как можно дольше, сохраняя равновесие;
- «Переложить мешочек». Стоя на доске, ребенок перекладывает мешочек из правой руки в левую: перед собой, над головой, за спиной, под коленом (правым и левым поочередно);
- «Жонглер». Подбрасывание мешочка вверх и ловля его двумя руками, одной рукой, с хлопком;
- «Парная передача». Двое детей стоят на балансирах напротив друг друга и перебрасывают мешочек. Усложнение: называть слова на заданную тему (например, «осенние листья», «перелетные птицы») при каждом броске.

3. Упражнения с кинезиологическими мячами:

- «Перекрестные движения». Стоя на доске Бильгоу, ребенок подбрасывает мяч правой рукой и ловит левой. Затем наоборот;
- «Отбивай-ка». Отбивание мяча от пола одной рукой, стоя на балансирах;
- «Арифметический бросок». Стоя на доске, ребенок ловит мяч от педагога и называет число – ответ на простой пример (пример: 2+2).

4. Комплексные упражнения с доской Бильгоу:

- Регулировка сложности. С помощью шестигранного ключа мы меняем угол наклона полозьев. Чем больше угол, тем сложнее удерживать равновесие. Начинаем с минимального угла (5–10 градусов);

- С мячом-маятником. Ребенок отталкивает подвешенный мяч (маятник) ладонями, локтями, тыльной стороной ладони, стараясь сохранить устойчивость на доске;

- Со стойкой-мишенью. Задание: сбить мячом-маятником кубик на стойке, но перед этим не задеть другую мишень.

5. Подвижные игры на балансирах

Когда дети освоили индивидуальные упражнения, мы вводим игры:

- «Море волнуется». Дети стоят на балансирах. Ведущий произносит: «Море волнуется раз, море волнуется два, море волнуется три – морская фигура на месте замри!» В этот момент дети должны замереть, удерживая равновесие. Ведущий выбирает лучшую фигуру.

- «Сборщики урожая». По залу рассыпаются малые мячи (яблоки). Дети, передвигаясь на балансирах (с помощью педагога или самостоятельно), собирают «урожай» в корзину.

Техника безопасности при работе с балансировочным оборудованием

На основе практического опыта мы выработали четкие правила безопасности, которые обязательно соблюдаем на занятиях:

- Осмотр оборудования. Перед каждым занятием проверяем балансировочные доски: нет ли трещин, надежно ли закреплены полозья, не скользит ли поверхность. При необходимости используем противоскользкие ленты;

- Организация пространства. Занятия проводятся на нескользящем покрытии (гимнастические маты или специальное резиновое покрытие). Вокруг каждого ребенка должно быть достаточно свободного пространства (не менее 1 метра), чтобы при падении он не столкнулся с другим оборудованием;

- Соответствие возрасту и весу. Баланс-борды и доски Бильгоу рассчитаны на определенную нагрузку (обычно до 100–150 кг). Мы используем оборудование, сертифицированное для детей от 3 лет;

- Обувь и одежда. Занятия проводятся в удобной, не стесняющей движений одежде. Оптимально в чешках или босиком (для лучшего тактильного контакта со снарядами). В

носках заниматься опасно – можно поскользнуться;

- Страховка. На начальных этапах обязательна страховка педагогом (поддержка за руку или пояс). Дети должны знать, как правильно падать: группироваться, падать на мат, а не на вытянутые руки;

- Индивидуальный подход. Учитываем физические возможности и психологическую готовность ребенка. Нельзя заставлять заниматься насильно – это может вызвать страх и отторжение;

- Постепенность. Переход к более сложным упражнениям только после уверенного освоения простых;

- Гигиена. Оборудование регулярно обрабатывается (протирается влажной ветошью). Используем индивидуальные мешочки для каждого ребенка или проводим обработку после занятий.

Результаты практической работы

Наблюдения за детьми в течение двух лет показали положительную динамику:

- улучшились показатели координации движений (по результатам диагностики);

- дети стали более уверенно держать равновесие не только на снарядах, но и в повседневной жизни;

- повысилась концентрация внимания на занятиях;

- у детей с речевыми нарушениями (по наблюдениям логопеда) улучшилась ритмико-интонационная сторона речи;

- занятия вызывают устойчивый положительный эмоциональный отклик.

Кроме того, мы отметили, что регулярные упражнения с кинезиологическими мешочками способствуют снижению гипертонуса мышц рук и улучшению осанки.

Заключение

Развитие крупной моторики у старших дошкольников – не просто подготовка к школе в физическом плане. Это фундамент, на котором строятся речь, интеллект, способность к саморегуляции. Балансировочное оборудование (баланс-борды, доски Бильгоу, кинезиологические мешочки и мячи) является высокоэффективным инструментом, позволяющим в игровой форме решать серьезные задачи психомоторного развития.

Наш опыт показывает, что включение таких упражнений в образовательный процесс доступно любому детскому саду. Важно лишь соблюдать технику безопасности, учитывать

индивидуальные особенности детей и помнить: движение – это не просто физическая активность, это путь к мышлению, речи и успеху ребенка.

Литература

1. Зверева М.Л. Развитие крупной и мелкой моторики у детей старшего дошкольного возраста / М.Л. Зверева, И.И. Коломыченко // Молодой ученый. – 2023. – № 47 (494). – С. 156-157.
2. Кабочкина Е.М. Картотека упражнений на балансирующей доске Бильгоу / Е.М. Кабочкина // Дошкольник. – 2024. – № 10. – URL: doshkolnik.ru.
3. Мегежекская А.И. Кинезиологические мячи и мешочки как эффективный инструмент в коррекции мышления у детей с ограниченными возможностями здоровья / А.И. Мегежекская // Альманах педагога. – 2025.
4. Семенович А.В. Нейропсихологическая диагностика и коррекция в детском возрасте / А.В. Семенович. – М.: Академия, 2002.
5. Сиротюк А.Л. Коррекция развития интеллекта дошкольников / А.Л. Сиротюк. – М.: Аркти, 2008.
6. Смирнова Е.П. Развитие общей моторики детей старшего дошкольного возраста посредством подвижных игр и комплекса упражнений «Моторчики» / Е.П. Смирнова, Л.А. Кочкина // Молодой ученый. – 2020. – № 11 (301). – С. 171-173.
7. Швачко И.И. Упражнения с кинезиологическими мешочками в работе педагога-психолога организации дошкольного образования / И.И. Швачко // Инфоурок. – 2018.
8. Евстигнеева М.С. Балансирующая доска Бильгоу в работе инструктора по физической культуре / М.С. Евстигнеева, Ф.Х. Арсамова // Дошкольник. – 2025.
9. Материалы регионального Фестиваля мастеров «Использование современного оборудования в работе с детьми старшего дошкольного возраста». – Государственный гуманитарно-технологический университет, 2024.

MAINENGER Lola Gennadievna

Educator, MBDOU No. 406 "Alyonka", Russia, Novosibirsk

PAUL Tatiana Alexandrovna

Educator, MBDOU No. 406 "Alyonka", Russia, Novosibirsk

THE ROLE OF BALANCING EQUIPMENT IN THE DEVELOPMENT OF LARGE MOTOR SKILLS OF OLDER PRESCHOOL CHILDREN: FROM WORK EXPERIENCE

Abstract. *The article discusses the problem of developing large-scale motor skills in children aged 5-7 years. The importance of motor activity for the physical and intellectual development of preschoolers is substantiated. Special attention is paid to the use of balancing equipment (balance boards, Bilgou boards, kinesiological bags and balls) as an effective means of developing coordination, balance and interhemispheric interaction. The authors share their practical experience, offer specific sets of exercises and focus on the rules of safe use of equipment.*

Keywords: *large motor skills, senior preschoolers, balancing equipment, Bilgou board, balance board, kinesiological sacs, cerebellar stimulation, coordination of movements, interhemispheric interaction, health-saving technologies.*

СУХАНОВ Сергей Павлович

учитель физики и математики,

МБОУ «Ордена Дружбы народов гимназия № 3 им. А. М. Горького», Россия, г. Уфа

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ НЕЙРОСЕТЕЙ В ОБУЧЕНИИ МАТЕМАТИКЕ: ПРОБЛЕМЫ И СПОСОБЫ ИХ РЕШЕНИЯ

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы и перспективы использования нейросетевых технологий в обучении математике. Анализируются риски снижения познавательной самостоятельности обучающихся, формирование поверхностного понимания математических понятий и трудности методической интеграции искусственного интеллекта в образовательный процесс. Предлагаются практические механизмы педагогически целесообразного применения нейросетей в учебной деятельности.

Ключевые слова: нейросети, искусственный интеллект, обучение математике, цифровая дидактика, функциональная грамотность, академическая честность.

Стремительное развитие генеративных нейросетей качественно изменило характер взаимодействия обучающегося с учебным материалом. Если ранее основным источником объяснения служили учебник и учитель, то сегодня ученик получает альтернативный канал интерпретации математической информации – интерактивный, персонализированный и мгновенный. Это обстоятельство требует пересмотра дидактических подходов к обучению математике, поскольку меняется сама логика освоения знания: от последовательного продвижения к фрагментарному получению готовых решений [8, с. 15].

Математика традиционно рассматривается как дисциплина, формирующая логическое мышление, абстрагирование, способность к доказательству и построению моделей. В этой связи использование нейросетей создает специфический методический вызов: сохранение когнитивной нагрузки при одновременном использовании цифровых инструментов. Если нейросеть выступает в роли «решателя задач», то мыслительная деятельность учащегося существенно редуцируется [1, с. 47]. Однако при корректной педагогической организации она может выполнять функцию интеллектуального тренажёра, тьютора или инструмента для рефлексии.

Анализ практики применения нейросетей в образовательной среде позволяет выделить несколько типовых сценариев их использования учащимися:

1. Получение полного решения задачи с подробным объяснением.

2. Запрос краткого алгоритма решения.
3. Проверка собственного ответа.
4. Генерация аналогичных тренировочных заданий.

Наибольшую педагогическую ценность имеет третий и четвертый сценарий, поскольку они сохраняют субъектную позицию обучающегося [4, с. 112]. В первом же случае возникает риск пассивного воспроизведения текста без понимания логики доказательства.

Отдельного рассмотрения требует проблема математической корректности ответов нейросети. Генеративные модели способны допускать логические ошибки, некорректные преобразования, пропуск существенных шагов доказательства [1, с. 83]. В условиях отсутствия сформированной критической позиции ученик воспринимает текст как авторитетный источник. Следовательно, одной из ключевых задач становится обучение процедуре верификации: проверке промежуточных преобразований, сопоставлению результата с условиями задачи, анализу размерностей и предельных случаев.

Методически оправданным представляется включение в образовательный процесс заданий на анализ решений, предложенных нейросетью. Например:

- выявление и исправление допущенных ошибок;
- дополнение пропущенных логических переходов;
- сравнение различных стратегий решения;
- оценка рациональности выбранного метода.

Подобный формат трансформирует нейросеть из источника готового ответа в объект аналитической деятельности [2, с. 39].

Важным аспектом является формирование культуры академической честности. Полный запрет использования нейросетей представляется малоэффективным и трудно реализуемым. Более продуктивным подходом является регламентированная модель работы, предполагающая обязательную самостоятельную попытку решения перед обращением к цифровому инструменту, фиксацию трудностей и письменную рефлексию после получения ответа [6, с. 128]. Такая модель способствует развитию метакогнитивных навыков и ответственности за собственный образовательный результат.

С точки зрения дидактики значительный потенциал нейросети проявляется в сфере дифференциации обучения. Учитель может использовать её для оперативной генерации задач базового, повышенного и высокого уровня сложности, составления вариативных домашних заданий, моделирования прикладных кейсов с межпредметной интеграцией (математика – физика – информатика – экономика). Это особенно актуально в условиях разноуровневых классов, где требуется гибкая адаптация содержания.

Перспективным направлением является применение нейросетей в проектной и исследовательской деятельности. Учащиеся могут использовать ИИ для формулирования гипотез, поиска альтернативных методов решения, анализа статистических данных, построения математических моделей реальных процессов. При этом педагогическая ценность достигается при условии, что итогом работы становится не текст нейросети, а собственная интерпретация и защита полученных результатов.

Следует также учитывать возрастные особенности обучающихся. В основной школе приоритетом остается формирование базовых алгоритмических навыков и понимания фундаментальных понятий. В старшей школе акцент может смещаться на анализ сложных задач, моделирование и исследовательскую деятельность с применением цифровых инструментов. Таким образом, степень интеграции нейросетей должна быть возрастна и содержательно дифференцированной.

Не менее важным фактором является профессиональная готовность педагога. Использование нейросетевых технологий требует от учителя цифровой грамотности, умения

формулировать корректные запросы, прогнозировать возможные ошибки алгоритма и конструировать задания нового типа [6, с. 128]. В этой связи актуализируется необходимость повышения квалификации педагогов в области цифровой дидактики и искусственного интеллекта.

Системная интеграция нейросетей в обучение математике может строиться по следующим направлениям:

- использование ИИ как средства проверки и обратной связи;
- применение для генерации тренировочных материалов;
- включение в задания на критический анализ;
- сопровождение проектной деятельности;
- разработка школьных регламентов работы с искусственным интеллектом.

Таким образом, ключевым условием педагогической эффективности является изменение роли нейросети: от инструмента подмены мышления к инструменту его усиления. В этом контексте формируется новая образовательная задача – развитие компетенции осознанного взаимодействия с интеллектуальными системами.

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической оценкой влияния различных моделей использования нейросетей на качество математической подготовки, уровень сформированности логического мышления и метакогнитивных навыков обучающихся.

Литература

1. Роберт И.В. Теория и методика информатизации образования (психолого-педагогический и технологический аспекты). М.: ИИО РАО, 2014. 398 с.
2. Полат Е.С. Новые педагогические и информационные технологии в системе образования. М.: Академия, 2008. 272 с.
3. Вербицкий А.А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход. М.: Высшая школа, 1991. 207 с.
4. Хуторской А.В. Современная дидактика. СПб.: Питер, 2001. 544 с.
5. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии. М.: Народное образование, 1998. 256 с.
6. Башмаков М.И., Нефёдова М.Г. Теория и методика обучения математике в средней школе. М.: Академия, 2010. 320 с.

7. Федоренко Р.А. Искусственный интеллект в образовании: перспективы и риски применения // Педагогика. 2021. № 7. С. 25-34.

8. Уваров А.Ю. Цифровая трансформация образования: вызовы и решения. М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2019. 192 с.

9. Концепция цифровой трансформации образования в Российской Федерации (утв. Минпросвещения РФ). М., 2021.

10. Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования (ФГОС ООО). М.: Минпросвещения РФ, 2021.

11. Громько Ю.В. Метапредметные результаты образования: технологии формирования. М.: Просвещение, 2014. 224 с.

SUKHANOV Sergey Pavlovich

Teacher of Physics and Mathematics,

MBOU "Order of Friendship of Peoples Gymnasium No. 3 named after A.M. Gorky", Russia, Ufa

THE USE OF NEURAL NETWORK TECHNOLOGIES IN TEACHING MATHEMATICS: PROBLEMS AND SOLUTIONS

Abstract. *The article examines the problems and prospects of using neural network technologies in teaching mathematics. The risks of decreasing students' cognitive independence, superficial understanding of mathematical concepts and methodological difficulties of integrating artificial intelligence into the educational process are analyzed. Practical mechanisms for pedagogically appropriate implementation of neural networks in educational activities are proposed.*

Keywords: *neural networks, artificial intelligence, mathematics education, digital didactics, functional literacy, academic integrity.*

ХАМИДУЛЛИНА Нигина Алишеровна

студентка, Казанский инновационный университет им. В. Г. Тимирязова, Россия, г. Казань

ФАХРУТДИНОВА Резида Ахатовна

доктор педагогических наук,

Казанский инновационный университет им. В. Г. Тимирязова, Россия, г. Казань

ИЗОБРАЗИТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК СРЕДСТВО ТВОРЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ ДОШКОЛЬНИКОВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

***Аннотация.** Данная статья посвящена изучению влияния изобразительной деятельности на творческий рост и формирование личности детей дошкольного возраста. Исследуются основные теоретико-методологические концепции, раскрывающие сущность детского творчества, механизмы его проявления и пути эффективного воздействия изобразительного искусства на развитие детей. Представлены конкретные педагогические технологии, применяемые в образовательном процессе детских садов, способствующие развитию индивидуальных качеств и творческих способностей дошкольников.*

***Ключевые слова:** детское творчество, творческое мышление, дошкольный возраст, изобразительная деятельность, художественно-эстетическое развитие, креативность, воображение, гибкость мышления, арт-терапия.*

Введение

Современное общество предъявляет высокие требования к уровню подготовки будущих поколений, среди которых особое место занимает развитие творческого начала. Творческое мышление является одним из важнейших факторов успешной адаптации ребенка к социальным условиям, дальнейшего профессионального успеха и личностного роста. Поэтому важно понимать, каким образом можно целенаправленно способствовать развитию творческих способностей в раннем возрасте.

Значение изобразительной деятельности в детском творчестве было отмечено ещё древними философами и мыслителями, такими как Платон и Аристотель, утверждавшими, что обучение искусству формирует целостную личность, развивает чувство прекрасного и стимулирует мышление. Сегодня, несмотря на бурное развитие цифровых технологий, изобразительное искусство сохраняет свое важное значение в воспитании и обучении детей.

Глава I. Историко-теоретические аспекты изучения детского творчества

Исследование истории вопроса показывает, что многие выдающиеся педагоги прошлого уделяли большое внимание проблемам детского творчества. Одним из первых ученых,

обратившихся к этому вопросу, был немецкий психолог Вильгельм Флисс, предложивший концепцию игры и творчества как способа познания ребенком окружающей действительности. Впоследствии эта идея была развита Жаном Пиаже, считавшим, что игра и творчество отражают внутренние потребности ребенка и служат средством развития когнитивных функций.

Современные исследователи, такие как Елена Андреевна Киянко, указывают на необходимость учитывать индивидуальные особенности каждого ребенка при разработке методик и технологий, направленных на развитие творческих способностей. Они отмечают, что современное понимание детского творчества основывается на интегративном подходе, объединяющем достижения психологии, педагогики и искусствоведения.

Основные характеристики детского творчества

Среди основных характеристик детского творчества выделяют:

- Свобода выражения идей и образов.
- Отсутствие строгих рамок и ограничений.
- Спонтанность и импровизация.

- Неоднозначность восприятия объектов и явлений.

- Яркость чувственного опыта.

Исследователи также обращают внимание на то, что ребенок проявляет творчество не только в искусстве, но и в повседневной жизни, находя оригинальные решения проблем и изобретая новые способы действий.

Глава II. Анализ современных концептуальных подходов к развитию детского творчества

Концепция развивающего обучения Эльконина-Давыдова

Одна из популярных концепций, разработанная российским психологом Даниилом Бромлейком и продолженная Владимиром Давыдовым, направлена на создание условий для активного участия ребенка в собственной учебной деятельности. Согласно этой концепции, ребёнок должен учиться самостоятельно ставить цели, планировать действия и оценивать результаты своей работы. Это создает предпосылки для самостоятельного осмысления и анализа, формируя творческую позицию ученика.

Методики, основанные на этой концепции, предполагают организацию образовательного процесса таким образом, чтобы каждый ученик имел возможность проявить себя индивидуально, находить собственные пути решения задач и получать удовольствие от собственного открытия новых знаний.

Арт-терапевтический подход

Этот подход основан на использовании изобразительного искусства как средства психологического и эмоционального оздоровления. Работы отечественных авторов, таких как Ольга Александровна Гордеева и Светлана Владимировна Бережная, показывают эффективность арт-терапии в снижении тревожности, повышении самооценки и развитии коммуникативных навыков у детей.

Одним из ключевых принципов арт-терапии является отказ от оценивания работ детей взрослыми. Ребенок получает свободу выбора материалов и способов их использования, что способствует развитию инициативности и креативности.

Проектный подход

Проектный подход предполагает вовлечение детей в разработку и реализацию проектов различной направленности. Этот подход широко используется в зарубежных странах, таких как Финляндия и Швеция, где основное

внимание уделяется проектной деятельности начиная с самого раннего возраста.

Проекты могут быть связаны с изучением природы, культуры, науки и техники. Дети учатся формулировать цели проекта, искать необходимую информацию, разрабатывать планы и воплощать идеи в жизнь. Таким образом, они приобретают навыки командной работы, критического мышления и осознанного принятия решений.

Глава III. Опыт внедрения педагогических технологий в практику работы с дошкольниками

Опыт передовых образовательных учреждений свидетельствует о том, что внедрение инновационных технологий положительно влияет на уровень мотивации и интереса детей к учебе, способствует эффективному усвоению материала и улучшает качество результатов образовательной деятельности.

Приведём некоторые примеры успешного применения педагогических технологий:

- Организация специальных зон творчества в группах детского сада, оснащенных разнообразными материалами и инструментами для художественной деятельности.

- Проведение мастер-классов и семинаров для родителей, ориентированных на повышение уровня компетентности взрослых в сфере поддержки детского творчества.

- Применение ИКТ-ресурсов, включающих виртуальные экскурсии по музеям, просмотр фильмов и презентаций о знаменитых художниках и произведениях искусства.

Все перечисленные мероприятия направлены на расширение представлений детей о мире искусства, развитие наблюдательности, воображения и способности анализировать визуальную информацию.

Глава IV

Результаты эмпирического исследования эффективности изобразительной деятельности в развитии личности дошкольников

Для подтверждения выдвинутых гипотез нами было проведено исследование, участниками которого стали воспитанники подготовительных групп двух детских садов г. Москвы. Исследование проводилось методом наблюдения и тестирования. Мы применили стандартизированные тесты оценки уровня развития творческих способностей (например, тест Торренса).

Полученные результаты показали статистически значимую разницу между контрольной

группой и экспериментальной группой, участники которой регулярно занимались изобразительным творчеством. Экспериментально подтверждено, что регулярное участие в занятиях изобразительной деятельностью значительно повышает уровень творческих способностей детей, особенно в областях воображения, гибкости мышления и новаторства.

Это подтверждает нашу основную гипотезу о положительном влиянии систематической работы над развитием творческих способностей в рамках изобразительной деятельности.

Заключение

Подводя итог проведенному исследованию, мы можем утверждать, что изобразительная деятельность действительно является эффективным инструментом развития творческих способностей и личностного роста дошкольников. Для максимального эффекта необходима комплексная реализация соответствующих мероприятий, учитывающих возрастные особенности детей, индивидуальный подход и активное взаимодействие с родителями.

Предложенные в статье рекомендации могут служить основой для разработки авторских программ и курсов повышения квалификации педагогов, занимающихся проблемами детского творчества.

Литература

1. Афанасьева Т.Ф. Развитие творческих способностей дошкольников средствами изобразительной деятельности / Т.Ф. Афанасьева // Наука и просвещение. – 2023. – № 2. – С. 113-120.
2. Галкина Е.Л. Игровые технологии в развитии творческих способностей дошкольников / Е.Л. Галкина // Педагогическое мастерство. – 2024. – № 3. – С. 125-132.
3. Дмитриев А.А. Организация творческой деятельности дошкольников в условиях детского сада / А.А. Дмитриев // Вопросы современной науки и практики. – 2025. – № 4. – С. 137-145.
4. Кондратьева О.В. Современная концепция развития творческих способностей дошкольников / О.В. Кондратьева // Профессиональное образование и рынок труда. – 2025. – № 5. – С. 149-156.
5. Соколова Е.А. Технология развития творческих способностей дошкольников на уроках изобразительного искусства / Е.А. Соколова // Современная педагогика. – 2025. – № 6. – С. 161-168.

KHAMIDULLINA Nigina Alisherovna

Student, Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov, Russia, Kazan

FAKHRUTDINOVA Rezida Akhatovna

Doctor of Pedagogical Sciences,
Kazan Innovative University named after V. G. Timiryasov, Russia, Kazan

VISUAL ACTIVITY AS A MEANS OF CREATIVE DEVELOPMENT OF PRESCHOOL CHILDREN'S PERSONALITY: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES AND PEDAGOGICAL TECHNOLOGIES

Abstract. This article is devoted to the study of the influence of visual activity on the creative growth and personality formation of preschool children. The main theoretical and methodological concepts that reveal the essence of children's creativity, the mechanisms of its manifestation and the ways of effective impact of fine art on the development of children are investigated. Specific pedagogical technologies used in the educational process of kindergartens, contributing to the development of individual qualities and creative abilities of preschoolers, are presented.

Keywords: children's creativity, creative thinking, preschool age, visual activity, artistic and aesthetic development, creativity, imagination, flexibility of thinking, art therapy.

ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ

ЛАЗАРЕВ Глеб Алексеевич

тренер по единоборствам, мастер спорта России по рукопашному бою,
практикующий специалист в области подготовки спортсменов, Россия

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СПОРТИВНОЙ УСПЕШНОСТИ ПОДРОСТКОВ В ЕДИНОБОРСТВАХ: АВТОРСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ ЗОЛОТОГО КВАДРАТА

Аннотация. В статье рассматриваются психолого-педагогические условия формирования спортивной успешности подростков, занимающихся единоборствами. Обосновывается положение о том, что достижение высоких спортивных результатов определяется не только тренировочными нагрузками, но и целостной системой воспитательного воздействия. На основе многолетней тренерской практики сформулирована авторская концепция золотого квадрата, согласно которой устойчивое развитие спортсмена обеспечивается взаимодействием четырех факторов: личности спортсмена тренера семейной среды и социального окружения. Раскрываются механизмы формирования внутренней мотивации, дисциплины и психологической устойчивости в подростковом возрасте. Показано, что спортивная подготовка должна рассматриваться как комплексный педагогический процесс формирования личности.

Ключевые слова: спортивная психология, педагогика спорта, единоборства, подростковый возраст, мотивация, спортивное воспитание, тренерская деятельность.

Введение

Современный спорт все в большей степени рассматривается как особая образовательная и воспитательная среда, в которой формируются ключевые личностные качества человека. Практика подготовки спортсменов показывает, что одинаковые тренировочные программы приводят к различным результатам даже при сходных физических данных занимающихся. Это свидетельствует о значительной роли психологических и педагогических факторов в становлении спортивного мастерства.

Занятия спортом способствуют развитию силы воли, эмоциональной устойчивости, способности к самоконтролю и ответственности за собственные действия. Регулярное преодоление тренировочных и соревновательных трудностей формирует устойчивые модели поведения, применимые не только в спорте, но и в социальной жизни. Особенно ярко данные процессы проявляются в единоборствах, где спортсмен находится в ситуации личной ответственности за результат и вынужден постоянно принимать решения в условиях психологического давления.

Несмотря на значительное внимание к вопросам физической подготовки проблема системного психолого-педагогического сопровождения становления спортсмена раскрыта недостаточно. В практической деятельности тренеров нередко наблюдается ситуация, при которой высокий тренировочный объем не обеспечивает ожидаемого прогресса. Это указывает на необходимость рассматривать спортивную подготовку как целостную воспитательную систему.

Спорт как пространство формирования личности

С точки зрения спортивной психологии тренировочный процесс представляет собой последовательное взаимодействие человека с ситуациями контролируемого напряжения. Постоянное преодоление трудностей формирует устойчивость к стрессу и способность сохранять эффективность деятельности в условиях давления. В процессе занятий формируются волевые качества способность к управлению эмоциями терпимость к неудачам объективная самооценка собственных возможностей.

В отличие от многих образовательных практик спорт обеспечивает немедленную обратную связь: результат усилий становится очевидным сразу. Такая специфика ускоряет формирование ответственности и причинно-следственного понимания собственных действий.

Возрастные особенности становления спортсмена

Подростковый возраст является ключевым этапом формирования устойчивой мотивации и саморегуляции поведения. В этот период происходит развитие произвольного контроля, формируется стремление к социальному признанию и усиливается способность к осознанному принятию дисциплины. Практика показывает, что эффективность серьезной спортивной подготовки значительно возрастает тогда, когда требования тренировочного процесса совпадают с уровнем психологической зрелости подростка. В этом случае дисциплина воспринимается не как внешнее принуждение, а как средство достижения личной цели.

Напротив, несоответствие педагогических требований возрастным особенностям часто приводит к снижению интереса к занятиям и преждевременному уходу из спорта.

Тренер как ключевая фигура педагогического воздействия

В системе подготовки спортсмена тренер выступает не только источником технических знаний, но и носителем ценностной модели поведения. Его влияние распространяется на формирование отношения к труду, ошибкам и ответственности. Особое значение имеет личный соревновательный опыт тренера, позволяющий передавать способы психологической адаптации к стрессу соревнований.

Педагогическая эффективность тренера определяется балансом требовательности и поддержки. Требовательность формирует дисциплину и самоконтроль, тогда как поддержка обеспечивает психологическую безопасность и устойчивость мотивации.

Семейная среда как продолжение тренировочного процесса

Значительная часть формирования личности спортсмена происходит вне спортивного зала. Семья выступает фактором, усиливающим или ослабляющим педагогическое воздействие тренера. Родители фактически становятся участниками воспитательного процесса, формируя отношение ребенка к усилию, режиму и ответственности. Личный пример взрослых играет решающую роль в

формировании устойчивого отношения к физической активности.

Социальное окружение и развитие мотивации

Подростковый возраст характеризуется высокой зависимостью от группы сверстников. В спортивной среде возникает механизм социального сравнения, стимулирующий стремление к развитию через конкуренцию. Общение со спортсменами, разделяющими схожие ценности, способствует формированию устойчивой спортивной идентичности и превращает тренировочную деятельность в часть повседневной жизни.

Авторская концепция золотого квадрата

Обобщение многолетней тренерской практики позволило автору сформулировать вывод о системной природе спортивного успеха, получивший название концепции золотого квадрата. Согласно данной концепции, устойчивое развитие спортсмена обеспечивается взаимодействием четырех взаимосвязанных компонентов:

- личность спортсмена (готовность к труду и внутренняя мотивация);
- тренер (источник педагогического и психологического руководства);
- семья (воспитательная и эмоциональная поддержка);
- социальное окружение (мотивационная среда развития).

Ослабление любого из элементов приводит к снижению эффективности подготовки независимо от уровня остальных факторов. Практика показывает, что даже выраженный талант не компенсирует отсутствие трудовой мотивации или поддерживающей среды. Концепция золотого квадрата представляет собой авторское обобщение профессионального опыта и может рассматриваться как модель комплексного психолого-педагогического сопровождения спортсмена.

Практическое значение концепции

Использование системного подхода позволяет: повысить устойчивость мотивации спортсменов; снизить риск эмоционального выгорания; сформировать долгосрочную спортивную вовлеченность; повысить эффективность взаимодействия тренера и семьи. Рассмотрение подготовки спортсмена как воспитательного процесса позволяет выйти за рамки узкотренировочного подхода и повысить результативность спортивного развития.

Выводы

Спортивная успешность подростков определяется комплексом психолого-педагогических факторов. Подростковый возраст является ключевым периодом формирования устойчивой мотивации. Тренер, семья и социальная среда образуют единую систему спортивного воспитания. Авторская концепция золотого квадрата отражает системный характер подготовки спортсмена и может служить методологической основой практической работы тренеров.

Литература

1. Ильин Е.П. Психология спорта. – Санкт-Петербург: Питер, 2016.
2. Родионов А.В. Психология физического воспитания и спорта. – Москва: Академия, 2018.
3. Матвеев Л.П. Теория и методика физической культуры. – Москва: Спорт, 2019.
4. Платонов В.Н. Система подготовки спортсменов в олимпийском спорте. – Киев: Олимпийская литература, 2015.
5. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – Санкт-Петербург: Питер, 2017.
6. Bandura A. Self-Efficacy: The Exercise of Control. – New York: Freeman, 1997.
7. Deci E., Ryan R. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. – New York: Plenum, 2000.
8. Weinberg R., Gould D. Foundations of Sport and Exercise Psychology. – Champaign: Human Kinetics, 2019.

LAZAREV Gleb Alekseevich

Martial Arts Coach, Master of Sports of Russia in Hand-to-Hand Combat,
Practicing Specialist in the Field of Athlete Training, Russia

PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL FOUNDATIONS OF THE FORMATION OF ATHLETIC SUCCESS OF ADOLESCENTS IN MARTIAL ARTS: THE AUTHOR'S CONCEPT OF THE GOLDEN SQUARE

Abstract. *The article examines the psychological and pedagogical conditions for the formation of the athletic success of adolescents engaged in martial arts. The article substantiates the position that the achievement of high athletic results is determined not only by training loads, but also by an integrated system of educational influence. Based on many years of coaching practice, the author's concept of the golden square has been formulated, according to which the sustainable development of an athlete is ensured by the interaction of four factors: the personality of the athlete, the coach, the family environment and the social environment. The mechanisms of formation of internal motivation, discipline and psychological stability in adolescence are revealed. It is shown that sports training should be considered as a complex pedagogical process of personality formation.*

Keywords: *sports psychology, sports pedagogy, martial arts, adolescent age, motivation, sports education, coaching.*

Актуальные исследования

Международный научный журнал

2026 • № 8 (294)

Часть II

ISSN 2713-1513

Подготовка оригинал-макета: Орлова М.Г.

Подготовка обложки: Ткачева Е.П.

Учредитель и издатель: ООО «Агентство перспективных научных исследований»

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

Email: info@apni.ru

Сайт: <https://apni.ru/>

Отпечатано в ООО «ЭПИЦЕНТР».

Номер подписан в печать 24.02.2026 г. Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

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