

Научно-исследовательский
центр «Иннова»



РАЗВИТИЕ НАУКИ В XXI ВЕКЕ: ВЫЗОВЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Сборник научных трудов по материалам
IX Международной научно-практической конференции,
02 марта 2026 года, г.-к. Анапа

Анапа
2026

УДК 00(082) + 001.18 + 001.89

ББК 94.3 + 72.4: 72.5

P17

Научный редактор:
Скорикова Екатерина Николаевна

Редакционная коллегия:

Бондаренко С. В., к.э.н., профессор (Россия, г. Краснодар), **Дегтярев Г. В.**, д.т.н., профессор (Россия, г. Краснодар), **Хилько Н. А.**, д.э.н., доцент (Россия, г. Анапа), **Ожерельева Н. Р.**, к.э.н., доцент (Россия, г. Анапа), **Жиянова Н. Э.**, к.э.н., профессор (Узбекистан, г. Ташкент), **Климов С. В.** к.п.н., доцент (Россия, г. Пермь), **Михайлов В. И.** к.ю.н., доцент (Россия, г. Москва).

P17 РАЗВИТИЕ НАУКИ В XXI ВЕКЕ: ВЫЗОВЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ. Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции (г.-к. Анапа, 02 марта 2026 г.). – Анапа: НИЦ ЭСП в ЮФО, 2026. - 46 с.

ISBN 978-5-95356-951-4

В настоящем издании представлены материалы IX Международной научно-практической конференции «Развитие науки в XXI веке: вызовы, достижения и перспективы», состоявшейся 02 марта 2026 года в г.-к. Анапа. Материалы конференции посвящены актуальным проблемам науки, общества и образования. Рассматриваются теоретические и методологические вопросы в социальных, гуманитарных и естественных науках.

Издание предназначено для научных работников, преподавателей, аспирантов, всех, кто интересуется достижениями современной науки.

За содержание и достоверность статей, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей. При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.

Информация об опубликованных статьях размещена на платформе научной электронной библиотеки (eLIBRARY.ru). Договор № 2341-12/2017К от 27.12.2017 г.

Электронная версия сборника находится в свободном доступе на сайте:
www.innova-science.ru

УДК 00(082) + 001.18 + 001.89
ББК 94.3 + 72.4: 72.5

ISBN 978-5-95356-951-4

© Коллектив авторов, 2026.
© Изд-во «НИЦ ЭСП» в ЮФО
(подразделение НИЦ «Иннова»), 2026.

СОДЕРЖАНИЕ

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ ЗАБОТЫ О ЗДОРОВЬЕ

У МЛАДШИХ ШКОЛЬНИКОВ

Голубева Мария Викторовна

Иванникова Ольга Тимофеевна

Нихаева Ольга Владимировна 5

ОСОБЕННОСТИ ТАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ

ПЛОВЦОВ НА СРЕДНИЕ ДИСТАНЦИИ

Комисова Наталья Алексеевна 10

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

СУДЕБНАЯ ДИЛЕММА В ПРОТИВОСТОЯНИИ СРОКОВ И

ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ: БАЛАНС ПРАВОВОЙ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ

И МАТЕРИАЛЬНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Грицук Александр Андреевич..... 14

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

МОТИВАЦИЯ: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

Кузьменко Валерия Денисовна 23

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: КАК ЧЕЛОВЕК

ВЫБИРАЕТ ПОВЕДЕНИЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Кузьменко Валерия Денисовна 28

ФАКТОРЫ ОГРАНИЧЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКАХ

МОСКВЫ И МЕРЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Полтарыхин Андрей Леонидович

Полтарыхина Галина Борисовна 33

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АДМИНИСТРАТИВНОЕ

УПРАВЛЕНИЕ

ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ КАДРОВ

ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Петров Николай Васильевич..... 38

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 377

ФОРМИРОВАНИЕ ОСНОВ ЗАБОТЫ О ЗДОРОВЬЕ У МЛАДШИХ ШКОЛЬНИКОВ

Голубева Мария Викторовна

учитель начальных классов

Иванникова Ольга Тимофеевна

учитель начальных классов

Нихаева Ольга Владимировна

учитель начальных классов

МОУ «СОШ №2 с УИОП», г. Валуйки

Белгородской области

***Аннотация.** В данной статье представлен опыт работы по использованию здоровьесберегающих образовательных технологий в урочной и внеурочной деятельности в условиях реализации ФГОС НОО.*

***Ключевые слова:** здоровьесберегающие технологии, культура здоровья, внеурочная деятельность, младший школьник*

«Здоровье ребенка превыше всего, богатство земли не заменит его». Кто может не согласиться со словами известного поэта? Здоровые дети были, есть и остаются сокровищем нашей страны. Одной из главных задач учителя начальной школы является создание здоровьесберегающей среды на уроках и во внеурочное время. Только при условии грамотной организации здоровьесберегающей деятельности эта задача может быть решена. Ведущая роль в формировании компетентности здоровья обучающихся отведена учителю, он не только дает знания, но и способствует созданию условий для приобщения детей к здоровому образу жизни. Большую часть времени своего пребывания в школе ученик

проводит на уроке. Поэтому наиболее главной задачей остается организация урока в условиях здоровьесберегающей технологии. Хорошо дидактически проработанный урок – самый здоровьесориентированный для всех его участников. Здоровый ученик с удовольствием включается во все виды деятельности, он жизнерадостен, оптимистичен, открыт в общении со сверстниками и педагогами.

Из всех перегрузок, с которыми ребенок встречается в школе, наиболее утомительной является поддержание рабочей позы. А, чтобы дети были и оставались здоровыми, в ходе учебного процесса необходимо использовать здоровьесберегающую технологию профессора В. Ф. Базарного «Обучение в режиме сенсорной свободы и психомоторного раскрепощения». Целью, которых является воспитание духовно здоровых и физически развитых детей. К основным методам и приемам методики можно отнести: режим смены динамических поз (работа за конторками), сенсорные кресты, зрительно-координаторные тренажеры (офтальмотренажеры), солевые мешочки. Все это направлено на профилактику и коррекцию нарушения осанки и зрения, расширение зрительно-двигательной активности, развитие зрительно-двигательной поисковой активности.

Всем известно, что парта является основным рабочим местом школьника, за которой ему приходится сидеть в наклонной позе определенное количество времени, что приводит к нарушению осанки, ослаблению зрения. Для этого необходимо каждую неделю пересаживать младших школьников менять рядами, вариантами. Здоровьесберегающий подход должен учитываться на каждом этапе урока. Рациональное чередование видов деятельности не только помогут предупредить утомляемость младшего школьника, но и повысить интерес обучающихся к учебному процессу. Одним из самых эффективных способов предупреждения утомления считаются кратковременные упражнения, так называемые минутки Здоровья. Ведь без положительных эмоций, без удивления нет интереса к учебному предмету, а значит нет хорошего самочувствия.

К ним относятся: динамическая дыхательная гимнастика А. Н. Стрельниковой «Насос», «Ладони», «Объятия»; игровые упражнения «Надуй шарик», «Подними салфетку»; образно-игровые упражнения «Зверобика», «Где бывали,

мы не скажем, а что делали – покажем»; танцевальные минутки под ритмичную музыку вызывают у школьников только положительные эмоции «Танец утят», «Буги-вуги», «Макарена». Ребята с удовольствием не только танцуют, но и поют. Развитию мелкой моторики рук, способствуют упражнения с плетением шнурков и застегиванием пуговиц. А игровая пальчиковая гимнастика позволяет младшим школьникам почувствовать себя в роли артистов оркестра, которые с помощью рук воспроизводят движения музыкантов. Эта методика находит продолжение и на уроках технологии в работе с соленым тестом, пластилином, конструктором, иглой. Формирование культуры здоровья младших школьников продолжается и во внеурочной деятельности спортивно-оздоровительного направления: «Уроки доктора Здоровейки», «Спортландия».

На занятиях дети обучаются способам и приёмам сохранения и укрепления здоровья, формируют навыки самооценки и самоконтроля по отношению собственному здоровью. «Уроки доктора Здоровейки» позволяют младшим школьникам познакомиться с формами здорового образа жизни. Ярким примером являются практические занятия: «Красивая улыбка», «Пейте, дети, молоко», «Витамины нам нужны, чтоб здоровыми расти»; создание мини-проектов: «Ступеньки к здоровью», «Я и мой режим дня», «Мой любимый вид спорта». Правильное питание школьников в наиболее ответственный период их роста и формирования как личности – это, прежде всего, путь к здоровью нации. Научить ребенка быть здоровым с детства – вот что самое главное.

Это достигается через организацию правильного питания. Авторская программа М. М. Безруких «Разговор о правильном питании» не только позволяет сформировать у детей полезные навыки, связанные с питанием, но и осознано относиться к своему здоровью. В результате работы достигаются задачи: у детей расширяются знания о разнообразии продуктов здорового питания, о полезных свойствах овощей и фруктов, о полезных и вредных продуктах, о пользе молочных продуктов и злаков. Одним из активных видов деятельности является пропаганда здорового образа жизни среди обучающихся начальных классов через участие в агитбригадах: «В гостях у Мойдодыра», «Здоровое питание – основа

процветания», «В гостях у Светофорика», «Молоко и мед Белогорья – залог отличного здоровья». На внеурочных занятиях «Спортландии» интересными формами являются «Праздники Здоровья», «Дни туриста», «Дни Здоровья», квест-игры, совместные мероприятия с дошкольниками в рамках преемственности «Начальная школа – детский сад». Знакомство с календарными народными забавами и играми на открытом воздухе доставляют ребятам огромную радость и приносят большую пользу здоровью.

Они являются лучшим средством укрепления здоровья, повышения иммунитета, профилактики простудных заболеваний. С большим удовольствием младшие школьники катаются с горок на санках, лыжах, играют в снежки, строят крепости; создают снежные скульптуры, картины на снегу при помощи акварельных красок. Ребята принимают активное участие в городском конкурсе юных инспекторов движения «Безопасное колесо», марафонах на велосипедах и самокатах. С помощью разных сценических форм – песнями, стихами, танцами и инсценировками – юные помощники Госавтоинспекции объясняют сверстникам, как правильно переходить через дорогу, значения дорожных знаков, о том, что нельзя играть на проезжей части.

Через участие в конкурсах младшие школьники закрепляют правила дорожного движения, делятся опытом работы по пропаганде безопасности со сверстниками, повышают свое мастерство, формируют основы безопасного поведения. Работа по укреплению и сохранению здоровья обучающихся невозможна без привлечения родителей. Именно они становятся союзниками и активными участниками здоровьесберегающего процесса. Использование формы сетевого взаимодействия позволяет установить обратную связь с родителями, дает возможность отследить характер проблем по вопросам физического развития ребенка, его здоровья, факторов, положительно и отрицательно влияющих на здоровье.

Создание в классном коллективе клуба отцов, «Маминой школы Здоровья» позволяет решать самые простые, но очень важные задачи – научить детей быть здоровыми. Родители становятся участниками классных часов, туристических

походов, соревнований, экскурсий. Это не только смена обстановки, но и общение с природой, физическая активность и психологическая разгрузка. Отдых объединяет родителей и детей, предоставляет прекрасную возможность создания атмосферы взаимопонимания и сотрудничества.

В результате у обучающихся развиваются группы качеств: товарищество, уважение к старшим, доброта, честность, трудолюбие, бережливость, дисциплинированность, соблюдение порядка, любознательность, любовь к прекрасному, стремление быть сильным и ловким. Здоровый образ жизни пока не занимает одно из первых мест среди главных ценностей человека. Но, если научить младших школьников бережному отношению к своему здоровью, личным примером демонстрировать здоровый образ жизни, то будущее поколение обязательно будет здоровым.

Список литературы

1. Внеурочная деятельность в свете ФГОС начального общего образования / Начальное образование. – 2017. – № 5. – С. 3-6.
2. Ковалько, В. И. Здоровьесберегающие технологии в начальной школе. 1-4 классы / В. И. Ковалько. – М.: ВАКО, 2014. – 296 с.
3. Формирование здорового образа жизни детей и подростков: традиции и инновации: сборник статей по материалам VII междунар. науч.-практ. конференции (г. с Белгород, 7 апреля 2020 г.) [Электронный ресурс] / под ред. Е. А. Богачевой, Е. А. Гуськовой, И. А. Куренской. – Белгород: ОГАОУ ДПО «БелИРО», 2020. – Ч. 1. – 582.

УДК 371

ОСОБЕННОСТИ ТАКТИЧЕСКОЙ ПОДГОТОВКИ ПЛОВЦОВ НА СРЕДНИЕ ДИСТАНЦИИ

Комисова Наталья Алексеевна

тренер-преподаватель

МБУДО «Белгородский Дворец детского
творчества», г. Белгород

***Аннотация.** Тактическая подготовка – неотъемлемая часть успеха пловцов и других спортсменов. Каждый пловец индивидуально подбирает тактику, ведущую к победе, основываясь на своей физической форме, целях, виде и дистанции соревнований. Плавание на средние дистанции имеет свои тактические особенности. В данной статье будут рассмотрены основные тактические приемы, используемые в плавании.*

***Ключевые слова:** плавание, тактика, спортсмен, средние дистанции, физическая подготовка*

В мире современного плавания, где конкуренция достигла беспрецедентного уровня, спортсмену необходимо не только быть физически сильным, но и обладать стратегическим мышлением, чтобы выбрать наилучший тактический план для каждой дистанции и разработать выигрышную стратегию для важнейших соревнований. По мнению В. Н. Платонова, основа тактического мастерства пловца заключается в уверенном владении эффективными стилями плавания на дистанции и умении применять их наиболее выгодно в зависимости от ситуации и целей соревнований. Это особенно актуально для пловцов на средние дистанции, где просчеты в тактике могут привести к проигрышу как в предварительных, так и в финальных заплывах. Английский тренер Д. Тэлбот подчеркивал: «Тактика – это интеллектуальная составляющая плавания. Побеждает тот, кто

мыслит стратегически и борется умнее».

Исходя из вышеизложенного, можно заключить, что существует комплексная проблема, включающая в себя два взаимосвязанных аспекта: требование к пловцам демонстрировать выдающиеся результаты на средних дистанциях и необходимость разработки оптимальной тактики преодоления этих дистанций.

На выбор тактики спортсменом в ходе состязаний влияют ключевые элементы: насколько эффективно он применяет свои природные задатки и отточенные умения в условиях борьбы, как рационально распределяет свои силы на протяжении всей дистанции, какие внешние обстоятельства сопутствуют соревнованию, и как он реагирует на тактические ходы соперников. Многообразие спортивной тактики позволяет выделить два основных подхода: пассивный, предполагающий временную уступку инициативы противнику с целью последующей контратаки (яркий пример – финальный рывок в таких дисциплинах, как бег, плавание или велоспорт), и активный.

Активная тактика отличается широким спектром действий и направлена на то, чтобы вынудить соперника действовать в свою пользу. Она может проявляться по-разному, например, через изменение ритма (как в «рваном плавании» с переменной скоростью) или через чередование технических приемов и комбинаций. Выбор тактики напрямую зависит от физической подготовки спортсмена: чем она выше и многограннее, тем больше тактических вариантов ему доступно. Главная цель тактической подготовки пловцов – научиться оптимально распределять свои силы на дистанции, чтобы максимально реализовать свой физический и технический потенциал. Для этого пловцу необходимо: глубоко понимать специфику соревнований по плаванию, их правила и факторы успеха; освоить общие принципы спортивной тактики и различные стратегии прохождения дистанций; изучать тактику ведущих спортсменов и своих основных соперников; учитывать особенности мест проведения соревнований. На основе этих знаний пловец должен разработать свою индивидуальную тактическую схему, отработать её на тренировках и контрольных стартах, а затем успешно применить на ответственных соревнованиях, постоянно анализируя и совершенствуя свою

тактику.

В процессе разработки тактики прохождения дистанции тренеры направляют спортсменов на поддержание заданного ритма. Это означает, что на каждом участке дистанции необходимо сохранять стабильную скорость, что, как правило, является наиболее выигрышной стратегией, особенно при преодолении длинных дистанций. Ключевой аспект тактического мастерства пловца заключается в способности адаптировать свою технику плавания к текущему состоянию организма на разных этапах дистанции. Это выражается в изменении темпа и длины гребков, а также других параметров техники. Например, для поддержания или увеличения скорости в начале и середине дистанции пловец обычно усиливает гребки, сохраняя при этом стабильный темп. Однако к концу дистанции, когда усталость от анаэробных процессов ограничивает силовые возможности, скорость чаще всего поддерживается за счет резкого ускорения темпа движений, несмотря на снижение силы гребков.

Сильнейшие пловцы мира применяют три основные тактики изменения темпа на соревновательной дистанции. Выбор конкретной стратегии диктуется такими параметрами, как длина дистанции, пол, возраст, квалификация и уровень подготовки спортсмена. Первая тактика – это поддержание постоянной скорости на протяжении всего заплыва. Вторая – постепенное или резкое снижение скорости от старта к финишу. Третья же тактика подразумевает сохранение стабильной скорости в начале и середине дистанции, с последующим мощным ускорением на заключительном этапе.

Выбор тактики в плавании напрямую зависит от уровня подготовки и индивидуальных качеств спортсмена. Пловец с отличной физической формой способен захватить лидерство задолго до финиша и удержать его. Такая стратегия может дезориентировать соперников, вызвать у них волнение и заставить изменить свои планы. Внезапные ускорения, даже если они приводят к временным потерям, могут быть оправданы психологическим давлением на оппонентов, которое возникает, когда пловец неожиданно наращивает темп. Однако стоит отметить, что такие рывки доступны лишь высокофункционально подготовленным

спортсменам. Они эффективны только при условии стабильной скорости до ускорения и сохранения идеальной техники после него.

Таким образом, успешное применение тактических решений на соревнованиях напрямую зависит от уровня технической подготовки, физической и психологической готовности спортсмена, а также от состояния его ключевых функциональных систем. Следовательно, тактическая подготовка выступает как связующее звено, интегрирующее все аспекты спортивного мастерства.

Список литературы

1. Берестецкая И. Ю. Методика тактической подготовки пловцов / Теория и практика физ. культуры. – 1977. – № 3. – С. 34-38.
2. Красильников В. Л., Котляров А. Д. Планирование тренировочного макроцикла на основе моделирования основных компонентов, входящих в подготовку пловца / Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование, здравоохранение, физическая культура. 2008. № 4 (104). С. 25-28.
3. Тэлбот Д. Как плыть быстрее: Пер. – М.: Физкультура и спорт, 1998. – 88 с.

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 347.9:34.03

СУДЕБНАЯ ДИЛЕММА В ПРОТИВОСТОЯНИИ СРОКОВ И ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ: БАЛАНС ПРАВОВОЙ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ И МАТЕРИАЛЬНОЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Грицук Александр Андреевич

аспирант

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
город Москва

Аннотация. В статье исследуется фундаментальный конфликт между строгим соблюдением процессуальных сроков и принципом недопустимости злоупотребления правом. Проведен анализ соотношения принципов правовой определенности и материальной справедливости. Изучена практика высших судебных инстанций по пресечению противоречивого поведения участников оборота. Предложены механизмы блокирования недобросовестных ссылок на пропуск исковой давности с учетом зарубежного опыта и отечественной доктрины.

The article examines the fundamental conflict between strict compliance with procedural deadlines and the principle of inadmissibility of abuse of law. An analysis of the correlation between the principles of legal certainty and substantive justice is carried out. The practice of the highest courts on suppressing the contradictory behavior of participants in civil turnover is studied. Mechanisms for blocking bad faith references to the expiration of the limitation period are proposed, taking into account foreign experience and domestic doctrine.

Ключевые слова: исковая давность, злоупотребление правом, противоречивое поведение, правовая определенность, сроки, принцип добросовестности, защита прав

Keywords: *statute of limitations, abuse of right, contradictory behavior, legal certainty, deadlines, principle of good faith, protection of rights*

ВВЕДЕНИЕ

Баланс между стабильностью гражданского оборота [10] и материальной справедливостью традиционно обеспечивается институтом материальных и процессуальных сроков. Однако их строгий формальный характер нередко используется недобросовестными участниками для правовых манипуляций. Возникает острая правовая дилемма: должно ли правосудие бескомпромиссно следовать закону о сроках, допуская процессуальную недобросовестность, или суд вправе заблокировать их применение для защиты объективно нарушенного права. Цель настоящей работы — комплексный анализ доктринальных и практических подходов к разрешению конфликта между пресекательными сроками и запретом на злоупотребление правом. Исследование опирается на методы системно-структурного и сравнительно-правового анализа, а также на синтез актуальной практики высших судебных инстанций с концепциями современной цивилистики.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОРИГИНАЛЬНОГО АВТОРСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Фундаментальными принципами современного судопроизводства выступают правовая определенность и справедливость. Правовая определенность требует ясной формулировки норм и стабильности правоприменения, что исключает произвольное судебское усмотрение, ослабляющее конституционные гарантии [2]. Как неоднократно подчеркивал Конституционный Суд РФ (Постановления от 05.02.2007 № 2-П и от 20.12.2011 № 29-П), этот принцип обеспечивает предсказуемость регулирования и безусловную исполнимость судебных актов [2].

Главными инструментами обеспечения правовой определенности служат исковая давность и строгие процессуальные сроки [4]. Однако их абсолютизация вступает в коллизию с принципом материальной справедливости. Жесткое следование формальным рамкам способно воспрепятствовать установлению объективной истины [13], лишая добросовестных участников эффективной судебной защиты [16]. В результате формируется конфликт между необходимостью

огрaдить оборот от несвоевременных исков и обязанностью государства восстановить нарушенное право.

Противоречивое поведение и злоупотребление правом в гражданском процессе

В российском праве указанная коллизия разрешается через применение принципа добросовестности (ст. 1 ГК РФ) и императивного запрета на злоупотребление правом (ст. 10 ГК РФ). При этом цивилистическая доктрина требует строгого разграничения категорий злоупотребления правом, противоречивого поведения и деликта.

Злоупотребление представляет собой формально правомерное осуществление субъективного права в противоречии с его назначением, влекущее причинение вреда [9]. Например, заявление ответчика о пропуске исковой давности является реализацией процессуального права, но, если оно сопряжено с преднамеренным обманом истца, такое действие квалифицируется как злоупотребление. Это позволяет отграничить его от самостоятельных гражданско-правовых деликтов (таких как диффамация) [11], при совершении которых правомерность отсутствует изначально.

Смежной категорией выступает противоречивое поведение (*venire contra factum proprium*) — действия лица, идущие вразрез с его предшествующим поведением, на которое полагались иные участники оборота [1]. Законодатель точно блокирует извлечение выгоды из подобной недобросовестной непоследовательности (в частности, п. 5 ст. 166, п. 3 ст. 432 ГК РФ).

Правоприменительная практика выявляет многообразие процессуальных злоупотреблений, совершаемых для обхода сроков. Типичные примеры со стороны должников включают искусственное оспаривание договоров займа спустя годы после частичного исполнения [3], а также многократное заявление необоснованных ходатайств о назначении экспертиз [3, с. 116]. Со стороны кредиторов злоупотребления выражаются во взыскании несоразмерных штрафных санкций или повторном предъявлении тождественных требований после их исполнения [3, с. 117].

Анализ новейшей практики Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ подтверждает вектор на жесткое пресечение манипуляций со сроками. В рамках дела № А40-126194/2021 суд пресек незаконную трансформацию договорного долга в кондикционное требование с целью перезапуска течения срока исковой давности [7]. Не менее значим прецедент по делу № А40-112345/2021, где суд подчеркнул: стремление уложиться в жесткие процессуальные сроки не может служить оправданием для отказа от всестороннего исследования обстоятельств дела [8]. В деле № А40-126245/2020 ВС РФ признал немотивированное принятие жалобы с пропущенным сроком грубейшим нарушением правовой определенности [6]. Фиктивная ликвидация юридического лица также не признается судами основанием для обхода сроков давности через корпоративную вуаль (дело № А40-230140/2018) [5].

Концептуальное развитие этот вектор получил в Определении Судебной коллегии по гражданским делам ВС РФ от 24 июня 2025 года № 18-КГ25-191-К4 [22]. Рассматривая спор, где заемщик оспорил собственное соглашение о новации и заявил о пропуске давности по первоначальному долгу, суд выработал механизм блокирования: если ответчик своими последовательными действиями лишил кредитора возможности своевременно обратиться в суд, в качестве санкции ему отказывают в применении исковой давности.

Вместе с тем, в доктрине справедливо акцентируется внимание на рисках чрезмерно широкого применения категории «злоупотребление правом». Как отмечает А.В. Казакова, лавинообразное обращение правоприменителей к статье 10 ГК РФ и выработка не закрепленных в законе оценочных критериев неизбежно порождают коллизии [20]. Более того, перенос материально-правовой конструкции сугубо в процессуальную плоскость подвергается критике. По мнению С.Л. Дегтярева, квалификация процессуального бездействия через призму статьи 10 ГК РФ деформирует гражданскую процессуальную форму и нивелирует принцип состязательности [21]. Следовательно, преодоление сроков должно носить экстраординарный характер, дабы защита от злоупотреблений не трансформировалась в инструмент непредсказуемого судебного усмотрения.

Сравнительно-правовой анализ механизмов противодействия процессуальной недобросовестности

В англосаксонской семье конфликт между формализмом и добросовестностью разрешается правом справедливости (*Equity*), наделяющим суды широкой дискрецией для преодоления процессуальных норм (включая сроки давности) во избежание вопиющей несправедливости [19]. Оно служит «предохранительным клапаном» правовой системы [14]. Доктрина справедливого эстоппеля (*Equitable estoppel*) блокирует ссылку на пропуск срока, если умышленные действия ответчика препятствовали подаче иска [1]. Противовесом выступает доктрина неоправданного промедления, защищающая ответчика от пассивности истца [15].

Романо-германская правовая семья, базируясь на догматике BGB, применяет универсальный принцип доброй совести (*Treu und Glauben*). По практике судов Германии возражение о пропуске срока давности подлежит безусловному отклонению, если квалифицируется судом как недопустимое осуществление права [17]. Показательно решение BGH от 15.12.2016: если переговоры сторон были прерваны по инициативе истца, последующая пассивность кредитора исключает применение доктрины добросовестности в его пользу [12].

На наднациональном уровне проблема анализируется через призму ст. 17 Европейской конвенции о защите прав человека. Уважение к окончательности судебного решения (*res judicata*) выступает неотъемлемым элементом правовой определенности [18]. Европейские инстанции подчеркивают: использование экстраординарных процедур исключительно для обхода истекших сроков грубо нарушает верховенство права.

Обобщая рассмотренные подходы различных правовых порядков к разрешению коллизии между формальными сроками и процессуальной недобросовестностью, целесообразно выделить их ключевые особенности.

Основные результаты сравнительно-правового анализа систематизированы в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительный анализ механизмов разрешения конфликта между сроками и недобросовестным поведением

Критерий сравнения	Российская правовая система	Англосаксонская правовая семья	Романо-германская правовая семья
Основополагающая доктрина	Запрет злоупотребления правом (ст. 10 ГК РФ), запрет противоречивого поведения.	Система права справедливости, доктрины запрета на возражение и недопустимости промедления.	Принцип доброй совести, концепция недопустимого осуществления права.
Подход к исковой давности	Отказ в защите лицу, заявляющему о пропуске, при доказанности обмана; пресечение подмены оснований иска.	Индивидуальная оценка. Правила справедливости блокируют формальные статуты о сроках.	Возражение недопустимо, если должник усыпил бдительность кредитора мнимыми переговорами.
Требования к субъектам спора	Истец обязан доказать собственную добросовестность и разумность ожиданий.	Требуется наличие безупречного поведения истца, недопустимость необоснованной процессуальной пассивности.	Обязанность кредитора проявлять инициативу; риск длительного бездействия несет сам кредитор.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд значимых теоретических и практических выводов. Сроки в механизме правового регулирования категорически не являются исключительно техническим или бюрократическим инструментом; они выступают базовой, фундаментальной гарантией правовой определенности и макроэкономической стабильности гражданского оборота. Тем не менее, абсолютный, догматический формализм в их правоприменении способен трансформироваться в деструктивное средство легализации недобросовестных деловых практик.

Современная доктрина и судебная практика выработали высокоэффективные компенсаторные механизмы противодействия: процессуальное возражение ответчика о пропуске срока давности подлежит безусловному отклонению как злоупотребление правом, если будет доказано, что факт пропуска был напрямую спровоцирован целенаправленными, манипулятивными действиями указанного лица. Применение данного исключения из общего правила требует от судов проведения глубокого и всестороннего анализа фактических обстоятельств, строгого

разграничения актов злоупотребления правом и самостоятельных гражданско-правовых деликтов, а также возложения тяжелейшего бремени доказывания на лицо, требующее судебной защиты вопреки пропуску срока. Произвольное стирание границ процессуальных сроков абсолютно недопустимо, поскольку оно неизбежно ведет к разрушению принципа окончательности разрешения споров. Эффективное правосудие обеспечивается лишь при условии филигранного, сбалансированного сочетания жестких нормативных установлений и дискреционных полномочий суда по пресечению очевидной процессуальной недобросовестности.

Список литературы

1. Дубинина И. А. «Эстоппель» как проявление принципа справедливости в гражданском праве Российской Федерации / Право и управление. 2024. № 4. С. 89-94.
2. Кожевников О. А. Принцип правовой определенности в законотворчестве и правоприменении / Юридическая наука и практика. 2023. № 2. С. 26-30.
3. Миннегалиева Л. И. О злоупотреблениях при защите экономических прав в суде / Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 6-2 (45). С. 114-118.
4. О некоторых вопросах, связанных с применением норм ГК РФ об исковой давности: Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 29.09.2015 № 43 / СПС «КонсультантПлюс».
5. Определение СКЭС Верховного Суда РФ от 16.09.2020 № 305-ЭС20-5788 / СПС «Гарант».
6. Определение СКЭС Верховного Суда РФ от 20.12.2022 № 305-ЭС22-14814 / СПС «Гарант».
7. Определение СКЭС Верховного Суда РФ от 20.12.2022 № 305-ЭС22-17153 / СПС «Гарант».
8. Определение СКЭС Верховного Суда РФ от 20.10.2022 № 305-ЭС22-14004 / СПС «Гарант».

9. Парыгина Н. Н. Категории злоупотребления правом и противоречивого поведения в контексте диффамационных споров / Актуальные проблемы российского права. 2025. Т. 20, № 5. С. 81-90.
10. Покровский И. А. Основные проблемы гражданского права. 3-е изд. М.: Статут, 2001. 354 с.
11. Смирнова А. А. Диффамация как правонарушение и злоупотребление правом: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. М., 2008. 26 с.
12. BGN v. 15.12.2016 – IX ZR 58/16. URL: https://lorenz.userweb.mwn.de/urteile/ixzr58_16.htm (дата обращения: 28.02.2026).
13. Bone R.G. Procedural Rights and Factual Accuracy / Legal Theory. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/legal-theory/article/procedural-rights-and-factual-accuracy/2641B1F889F6470587F753496F128FA7> (дата обращения: 28.02.2026).
14. Briggs L. Never say Never: Equity's Reach in the Modern Age / Supreme Court. URL: https://supremecourt.uk/uploads/speech_lord_briggs_06052024_94faac9b27.pdf (дата обращения: 28.02.2026).
15. Plea for the Extension of Equitable Principles and Remedies / Scholarship@Cornell Law. URL: <https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1662&context=clr> (дата обращения: 28.02.2026).
16. Procedural Wrongdoing / BYU Law Digital Commons. URL: <https://digitalcommons.law.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3399&context=lawreview> (дата обращения: 28.02.2026).
17. Rechtsmissbräuchlichkeit der Einrede der Verjährung. URL: <https://www.rechtsportal.de/Rechtsprechung/Rechtsprechung/2012/BSG/Rechtsmissbraeuchlichkeit-der-Einrede-der-Verjaehrung-hinsichtlich-der-Zahlung-von-Nachversicherungsbeitraegen> (дата обращения: 28.02.2026).
18. Rule of Law Checklist / Venice Commission. URL: https://www.venice.coe.int/images/SITE%20IMAGES/Publications/Rule_of_Law_Check_List.pdf (дата обращения: 28.02.2026).
19. Smith H. Equity's System of Open-Ended Wrongs and Limited Remedies.

URL: <https://scholarship.law.tamu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1323&context=lawreview> (дата обращения: 28.02.2026).

20. Казакова А.В. Действия в обход закона с противоправной целью: как изменения в ст. 10 ГК РФ повлияли на МЧП / Вопросы российской юстиции. 2021. № 16. С. 199-208.

21. Дегтярев С.Л. Непредставление доказательства: злоупотребление или процессуальное средство защиты? / Арбитражный и гражданский процесс. 2023. № 7. С. 30-32.

22. Определение СКГД Верховного Суда РФ от 24.06.2025 № 18-КГ25-191-К4 / СПС «Гарант».

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 331.1

МОТИВАЦИЯ: СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ

Кузьменко Валерия Денисовна

студент

Уральский институт управления – филиал, РАНХиГС,
город Екатеринбург

***Аннотация.** В статье раскрывается сущность понятия «мотивация», рассматриваются основные подходы к его трактовке и подробно анализируются ключевые содержательные теории мотивации: теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория ERG К. Альдерфера, теория приобретённых потребностей Д. Макклеланда и двухфакторная теория Ф. Герцберга. Показано, как эти концепции могут применяться в практике управления персоналом для повышения вовлечённости и продуктивности сотрудников.*

The article reveals the essence of the concept of "motivation", examines the main approaches to its interpretation and analyzes in detail the key substantive theories of motivation: the theory of the hierarchy of needs by A. Maslow, the theory of ERG by K. Alderfer, D. McClelland's theory of acquired needs, and F. Herzberg's two-factor theory. It shows how these concepts can be applied in HR management practice to increase employee engagement and productivity.

***Ключевые слова:** мотивация, мотив, потребности, теория иерархии потребностей, теория ERG, теория приобретённых потребностей, двухфакторная теория мотивации, управление персоналом, вовлечённость сотрудников, продуктивность*

***Keywords:** motivation, motive, needs, hierarchy of needs theory, ERG theory, acquired needs theory, two-factor theory of motivation, personnel management,*

employee engagement, and productivity

Понятие мотивации играет ключевую роль в психологии и менеджменте, помогая объяснить причины поведения человека и способы повышения эффективности его деятельности. В статье мы разберём сущность мотивации, её основные трактовки и подробно рассмотрим содержательные теории мотивации — от классической модели А. Маслоу до двухфакторной теории Ф. Герцберга.

Впервые термин «мотивация» употребил А. Шопенгауэр в статье «Четыре принципа достаточной причины», с тех пор понятие прочно вошло в психологический обиход. Можно выделить два основных направления трактовки мотивации. Структурный подход рассматривает мотивацию как совокупность факторов или мотивов, тогда как динамический подход понимает её как процесс, механизм, формирующий мотивы [1].

Общее определение мотивации звучит так: мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы, формы, степень интенсивности деятельности, уровень затраты усилий, старания, добросовестности, настойчивости и придающих ей направленность, ориентацию на достижение определённых целей. Важное смежное понятие — мотив. Это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определённому поведению, направленному на удовлетворение потребностей. Часто мотивация и мотив используются как синонимы, поэтому мотивацию можно рассматривать как динамический процесс формирования мотива.

Содержательные теории фокусируются на человеческих потребностях как факторах, лежащих в основе мотивов деятельности.

Одна из ключевых теорий — теория иерархии потребностей А. Маслоу, разработанная в 1954 году в книге «Мотивация и личность» [2]. Маслоу определял мотивацию как «изучение предельных целей человека». Ключевая идея теории — иерархическая организация потребностей, включающая пять уровней:

- физиологические потребности (еда, вода, сон, убежище);
- потребность в безопасности (стабильность, защита от угроз);

- социальные потребности (общение, дружба, принадлежность к группе);
- потребность в уважении (самоуважение, признание со стороны других);
- потребность в самореализации (реализация потенциала, творчество, личностный рост).

Маслоу отмечал, что иерархия не всегда жёсткая: у некоторых людей потребность в самореализации может доминировать даже при частичном удовлетворении базовых потребностей [2]. Приоритет отдаётся потребностям более низких уровней: удовлетворение одной потребности порождает следующую, более высокую. При этом потребность в самовыражении никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации через потребности бесконечен.

К. Альдерфер предложил альтернативный взгляд в теории ERG, выделив три группы потребностей:

- Existence (существование) — аналог физиологических потребностей и потребности в безопасности;
- Relatedness (связь) — социальные потребности;
- Growth (рост) — потребности в самореализации и уважении.

Отличие от модели Маслоу заключается в том, что допускается движение как вверх (при удовлетворении низших потребностей), так и вниз (если не получается удовлетворить высшие), что открывает дополнительные возможности для мотивационного воздействия. Например, если сотрудник не может реализовать потребность в росте, он может сфокусироваться на укреплении социальных связей в коллективе [3].

Д. Макклеланд в своей теории приобретённых потребностей выделяет три приобретённые потребности:

- потребность в достижении (успехе) — стремление ставить и достигать цели, получать обратную связь;
- потребность во власти — желание влиять на других, контролировать ситуации;

– потребность в причастности (соучастии) — стремление к тёплым межличностным отношениям, принадлежности к группе.

Эти потребности формируются в процессе обучения и опыта. Люди с высокой потребностью в достижении более энергичны, склонны к риску, ориентированы на успех и продуктивность. Макклеланд доказал связь между потребностью в достижении и экономическим ростом (в работе «Управление мотивацией для расширения человеческой свободы», 1978) [4].

Ещё одна значимая концепция — двухфакторная теория Ф. Герцберга [5], разработанная в 1959 году на основе опросов работников. Герцберг разделил факторы мотивации на две группы:

– гигиенические факторы (условия труда, политика администрации, отношения с коллегами, зарплата, безопасность) — их отсутствие вызывает неудовлетворённость, но их наличие само по себе не мотивирует;

– мотивирующие факторы (достижения, признание, карьерный рост, интересная работа) — вызывают удовлетворённость и стимулируют продуктивность.

Максимальное мотивационное воздействие, как отмечает Герцберг, достигается при сочетании гигиенических и мотивирующих факторов. Например, достойная зарплата (гигиенический фактор) предотвращает неудовлетворённость, а возможность профессионального роста (мотивирующий фактор) стимулирует сотрудника работать эффективнее [5].

Теории Маслоу и Герцберга частично пересекаются: гигиенические факторы Герцберга соответствуют базовым потребностям Маслоу (физиологическим и безопасности), а мотивирующие факторы — высшим потребностям (уважения и самореализации). Теория Альдерфера дополняет модель Маслоу, делая её более гибкой, а теория Макклеланда фокусируется на приобретённых потребностях, которые могут доминировать у разных людей.

В современной практике управления эти теории адаптируются под новые условия:

– удалённая работа требует усиления социальных связей (потребность в причастности по Макклеланду) и чёткой постановки целей (потребность в

достижении);

– цифровая среда даёт больше возможностей для самореализации (рост по Альдерферу) через обучение и проекты;

– гибридные форматы работы требуют баланса гигиенических факторов (удобное рабочее место) и мотивирующих (гибкость, автономия).

Таким образом, содержательные теории мотивации дают ценную основу для понимания потребностей человека и способов их удовлетворения в профессиональной среде. Несмотря на то, что теории были разработаны несколько десятилетий назад, их базовые принципы остаются актуальными и могут быть адаптированы к современным условиям управления персоналом. Комплексный подход, сочетающий элементы разных моделей, позволяет создавать гибкие системы мотивации, учитывающие индивидуальные и коллективные потребности сотрудников.

Список литературы

1. Шопенгауэр А. «Четыре принципа достаточной причины».
2. Маслоу А. «Мотивация и личность» (1954).
3. Альдерфер К. Теория ERG.
4. Макклеланд Д. «Управление мотивацией для расширения человеческой свободы» (1978).
5. Герцберг Ф. Двухфакторная теория мотивации (1959).

УДК 331.1

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ: КАК ЧЕЛОВЕК ВЫБИРАЕТ ПОВЕДЕНИЕ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ

Кузьменко Валерия Денисовна

студент

Уральский институт управления – филиал, РАНХиГС,
город Екатеринбург

***Аннотация.** В статье рассматриваются процессуальные теории мотивации, которые объясняют, как человек распределяет усилия и выбирает поведение для достижения целей — в отличие от содержательных теорий, фокусирующихся на потребностях.*

The article discusses procedural theories of motivation, which explain how a person allocates effort and chooses behavior to achieve goals, as opposed to substantive theories that focus on needs.

***Ключевые слова:** мотивация, процессуальные теории мотивации, теория ожиданий, теория справедливости, комплексная модель мотивации, управление персоналом, вовлечённость сотрудников, производительность труда*

***Keywords:** motivation, procedural theories of motivation, expectancy theory, justice theory, comprehensive model of motivation, personnel management, employee engagement, and labor productivity*

В отличие от содержательных теорий, которые объясняют, что мотивирует человека, процессуальные теории отвечают на вопрос, как человек распределяет усилия и выбирает поведение для достижения целей. В этой статье мы разберём ключевые процессуальные теории мотивации и их практическое применение в менеджменте.

Процессуальные теории мотивации представляют собой важный этап в

развитии психологической науки, акцентируя внимание на когнитивных процессах, которые определяют стратегию поведения индивида в достижении целей. Эти теории позволяют глубже понять механизмы, посредством которых человек оценивает ситуацию, формирует ожидания, сопоставляет свои результаты с достижениями других и оценивает соотношение усилий и вознаграждения [4].

Одной из наиболее значимых процессуальных теорий является теория ожиданий Виктора Врума. В своей работе «Труд и мотивация» (1964) Врум считает, что наличие потребности не является достаточным условием для возникновения мотивации. Ключевым фактором является вера индивида в то, что его усилия приведут к достижению желаемого результата и будут соответствующим образом вознаграждены.

Врум выделяет три ключевых компонента мотивации:

- ожидание (expectancy);
- инструментальность (instrumentality);
- валентность (valence).

Ожидание представляет собой уверенность индивида в том, что его усилия приведут к определённому результату. Инструментальность отражает убеждённость в том, что достижение результата будет вознаграждено. Валентность определяется субъективной ценностью этого вознаграждения [1].

Мотивация достигает своего максимума, когда все три компонента выражены ярко, и их отсутствие существенно снижает уровень мотивации. Например, сотрудник будет максимально мотивирован, если верит, что его усердная работа приведёт к успешному завершению проекта (ожидание), это будет отмечено повышением зарплаты или бонусом (инструментальность), а само вознаграждение он считает ценным (валентность).

Практические рекомендации для руководителей на основе теории Врума:

- формировать реалистичные, но высокие цели для подчинённых;
- устанавливать чёткую связь между результатами и вознаграждением;
- дифференцировать вознаграждения с учётом индивидуальных

потребностей сотрудников [5].

Теория справедливости Джона Стейси Адамса дополняет концепцию Врума, фокусируясь на восприятии распределения ресурсов. Согласно Адамсу, индивиды постоянно сравнивают свои усилия и вознаграждение с показателями коллег, занимающих аналогичные должности. Ощущение несправедливости, возникающее при несоответствии этих показателей, вызывает психологический дискомфорт, который может привести к снижению производительности труда.

Адамс выделяет два типа сравнения:

- внутреннее — сравнение вознаграждения за одинаковый труд внутри одной организации;
- внешнее — сопоставление своего положения с работниками других компаний на аналогичных позициях.

Например, если сотрудник узнаёт, что его коллега с таким же опытом и обязанностями получает более высокую зарплату, это может вызвать чувство несправедливости и демотивацию [2].

В ответ на несправедливость люди могут:

- снизить интенсивность труда;
- требовать повышения оплаты или улучшения условий;
- искать другую работу;
- пытаться изменить восприятие справедливости через неформальные каналы [4].

Наиболее комплексную модель мотивации представляют Лайман Портер и Эдвард Лоулер. Их модель объединяет элементы теорий ожиданий и справедливости, подчёркивая, что мотивация является лишь одним из факторов, влияющих на результаты труда. В дополнение к мотивации, важными детерминантами являются способности, восприятие своей роли и другие обстоятельства.

Ключевые положения модели Портера–Лоулера:

- результаты труда зависят не только от мотивации, но и от способностей сотрудника, его понимания задач и внешних условий работы;

– удовлетворённость трудом формируется через оценку справедливости вознаграждения;

– существует обратная связь: уровень удовлетворённости от работы влияет на будущие ожидания и мотивацию, создавая непрерывный цикл развития [3].

Один из важнейших выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведёт к удовлетворению, а не наоборот, как полагали сторонники ранних теорий человеческих отношений [5].

С практической точки зрения, эти теории предоставляют руководителям эффективные инструменты для управления мотивацией сотрудников. В соответствии с идеями Врума, можно создавать чёткую связь между усилиями и вознаграждением, объясняя сотрудникам, какие действия приведут к поощрению. Теория Адамса акцентирует внимание на важности прозрачности системы вознаграждений и необходимости предотвращения ситуаций, вызывающих ощущение несправедливости. Модель Портера-Лоулера подчёркивает необходимость учёта индивидуальных способностей, восприятия роли и создания условий для объективной оценки результатов.

Для внедрения этих теорий на практике рекомендуется:

1. Разработать систему KPI с чёткими критериями оценки результатов труда (в духе теории Врума).

2. Проводить регулярные опросы сотрудников об уровне удовлетворённости системой вознаграждений (согласно теории Адамса).

3. Внедрить систему обратной связи, где сотрудники получают оценку своих результатов и понимают, как они влияют на вознаграждение (по модели Портера-Лоулера).

4. Обеспечить прозрачность критериев распределения вознаграждений, чтобы минимизировать восприятие несправедливости.

5. Учитывать индивидуальные потребности при определении форм поощрения (разные сотрудники по-разному оценивают ценность одних и тех же вознаграждений).

Таким образом, процессуальные теории мотивации предоставляют

руководителям инструменты для формирования реалистичных ожиданий, обеспечения справедливости и создания прозрачной системы оценки. Понимание когнитивных механизмов, лежащих в основе выбора поведения, способствует повышению вовлечённости сотрудников и продуктивности организации.

Список литературы

1. Врум В. «Труд и мотивация» (1964).
2. Адамс Дж. С. Теория справедливости.
3. Портер Л., Лоулер Э. Комплексная теория мотивации.
4. Андреева И. В., Спивак В. А. Организационное поведение. — СПб.: Питер, 2009. — 416 с.
5. Цыпленкова М. В., Моисеенко И. В., Гуремина Н. В., Бондарь Ю. А. Основы менеджмента: учебное пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2018. — 288 с.

УДК 339.137.2

**ФАКТОРЫ ОГРАНИЧЕНИЯ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКАХ
МОСКВЫ И МЕРЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ****Полтарыхин Андрей Леонидович**

д.э.н., профессор

Московский городской университет управления Правительства Москвы

им. Ю. М. Лужкова,

город Москва

Полтарыхина Галина Борисовна

к.э.н., доцент

Московская академия предпринимательства,

город Москва

***Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые факторы, ограничивающие развитие конкуренции на рынках Москвы, и предлагаются меры их преодоления. В статье выделены институциональные, инфраструктурные, структурные и информационные барьеры, которые повышают издержки входа на рынок и снижают мобильность участников. Методологическая основа включает анализ нормативных требований, систематизацию типовых ограничений конкуренции и сопоставление управленческих инструментов, применимых на уровне города и организаций. Предложенные меры ориентированы на повышение числа участников рынков, выравнивание условий ведения деятельности и рост качества товаров и услуг для конечных потребителей.*

***Abstract.** This article examines the key factors limiting the development of competition in Moscow markets and proposes measures to overcome them. It identifies institutional, infrastructural, structural, and informational barriers that increase market entry costs and reduce participant mobility. The methodological framework*

includes an analysis of regulatory requirements, a systematization of typical competition restrictions, and a comparison of management tools applicable at the city and organizational levels. The proposed measures are aimed at increasing the number of market participants, leveling the playing field, and improving the quality of goods and services for end consumers.

Ключевые слова: конкуренция, рынок, Москва, барьеры входа, административные ограничения, закупки, малый бизнес, антимонопольная политика

Keywords: competition, market, Moscow, entry barriers, administrative restrictions, procurement, small business, antitrust policy

Развитие конкуренции в крупном городе является одним из условий устойчивого экономического роста, повышения качества городской среды и эффективности распределения ресурсов. Москва отличается масштабом потребления, высокой плотностью деловой активности и разнообразием рынков — от торговли и услуг до транспорта и строительства. В таких условиях ограничения конкуренции проявляются особенно заметно: барьеры входа превращаются в системные преимущества отдельных участников, а издержки предпринимателей — в рост цен и снижение доступности товаров и услуг. Цель статьи — систематизировать основные факторы, ограничивающие конкуренцию на рынках Москвы, и предложить меры их преодоления.

Исследование основано на логико-аналитическом подходе и включает:

- анализ общих требований законодательства о защите конкуренции и регулирования закупок;
- классификацию барьеров конкуренции по их природе (институциональные, инфраструктурные, структурные и информационные);
- сопоставление выявленных ограничений с мерами политики, снижающими издержки входа на рынок и расширяющими число участников. Дополнительно используется метод сравнительного обобщения практик организационного уровня, применимых для предупреждения антиконкурентных действий и повышения прозрачности хозяйственных процессов.

К числу наиболее существенных факторов относятся административные

барьеры, возникающие в процессе регистрации, лицензирования, получения разрешений, согласования размещения объектов, подключения к инженерным сетям и соблюдения отраслевых регламентов. Даже при наличии электронных сервисов предприниматели сталкиваются с многоэтапностью процедур, неоднозначностью требований и риском возврата документов на доработку. Для малого бизнеса это означает рост транзакционных издержек — затрат времени и средств, не связанных напрямую с производством или оказанием услуг. В результате снижается привлекательность легального входа на рынок и закрепляется положение уже действующих участников.

Специфика Москвы проявляется в высокой стоимости ключевых ресурсов: коммерческой недвижимости, квалифицированного труда, логистики и хранения. Ограниченность подходящих площадей, различия в транспортной доступности районов и сложность городской логистики повышают стартовые затраты и удлиняют период окупаемости проектов. Эти обстоятельства усиливают «эффект масштаба»: крупные сети и операторы получают преимущества за счет распределения постоянных издержек и более сильных переговорных позиций, в то время как небольшие компании сталкиваются с ограничениями в расширении и доступе к качественным локациям.

Структурные ограничения конкуренции связаны с уровнем концентрации на отдельных рынках и особенностями спроса. В ряде сегментов доминируют крупные участники, обладающие доступом к капиталу, маркетинговым каналам и инфраструктуре. Существенную роль играет спрос со стороны организаций государственного сектора и организаций с публичным участием: при недостаточной конкуренции в закупках это может приводить к закреплению круга поставщиков и снижению стимулов к повышению эффективности. Дополнительным ограничением выступает информационная асимметрия: новым участникам сложно получить сопоставимую информацию о требованиях рынка, типовых условиях договоров и надежных каналах продвижения.

Меры по развитию конкуренции целесообразно рассматривать как систему, где каждый инструмент снижает отдельные барьеры, а их совместное

применение обеспечивает устойчивый результат.

Первое направление — снижение административных барьеров. Практическая реализация включает упрощение процедур, сокращение сроков, введение понятных стандартов и чек-листов, а также межведомственный обмен данными, чтобы не требовать у бизнеса сведения, которыми уже располагают органы власти. Дополнительно важно развивать риск-ориентированный контроль, обеспечивая добросовестным участникам предсказуемость требований.

Второе направление — расширение конкурентного доступа к городским ресурсам и инфраструктуре. Для рынков торговли и услуг ключевым становится доступ к помещениям и местам ведения деятельности. Прозрачные правила предоставления площадей и недопущение дискриминационных условий снижают барьеры входа. В инфраструктурной части важны предсказуемые сроки и стоимость подключения к инженерным сетям, а также развитие транспортной и складской логистики.

Третье направление — повышение конкуренции в закупках. Оно предполагает рост доли конкурентных процедур, понятные и сопоставимые критерии отбора, снижение избыточных требований к участникам, расширение участия малого и среднего бизнеса, а также усиление контроля за типовыми признаками створов.

Четвертое направление — меры на уровне организаций: внутренний контроль, профилактика нарушений конкуренции, управление конфликтами интересов, регулярный мониторинг цен и условий договоров. Это повышает качество управленческих решений и снижает правовые риски.

Пятое направление — снижение информационных барьеров: доступные консультации, обучение, навигация по закупкам и программам поддержки, а также публикация обезличенной аналитики по рынкам и спросу. Информационная открытость повышает мобильность участников и ускоряет вход новых компаний.

Таким образом, ограничения конкуренции на рынках Москвы имеют комплексный характер и обусловлены институциональными, инфраструктурными,

структурными и информационными факторами. Наиболее чувствительными являются административные барьеры и высокая стоимость ресурсов, которые повышают издержки входа на рынок и усиливают преимущества крупных участников. Преодоление ограничений требует согласованной политики: упрощение процедур и снижение транзакционных издержек, обеспечение недискриминационного доступа к инфраструктуре и площадям, развитие конкурентных закупок, профилактика антиконкурентных практик и поддержка информационной доступности для малого бизнеса. Реализация указанных направлений способствует росту числа участников рынков, повышению качества товаров и услуг и укреплению устойчивости городской экономики.

Список литературы

1. Федеральный закон «О защите конкуренции» № 135-ФЗ.
2. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» № 44-ФЗ.
3. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» № 223-ФЗ.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ АДМИНИСТРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

УДК 35.08

ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ КАК КЛЮЧЕВОЙ КОМПОНЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Петров Николай Васильевич

магистрант

Научный руководитель: Федоров Юрий Юрьевич,

к.э.н., доцент

ФГАОУ ВО «Северо-Восточный федеральный университет

имени М. К. Аммосова»,

город Якутск

***Аннотация.** Статья посвящена теоретическому обоснованию роли цифровой компетенции как ключевого компонента профессиональной компетентности кадров государственной службы Российской Федерации в условиях цифровой трансформации государственного управления. Цель исследования – определить место цифровой компетенции в структуре профессиональной компетентности и предложить направления её развития для достижения национальных целей до 2030 года.*

На основе европейской рамки DigComp (2013/2022) и российских исследований (Гегедюш Н. С., Сушкова И. В., Тарасова Е. Ю. и др.) раскрывается интегративный характер цифровой компетенции, включающий когнитивный, операциональный, ценностный и этический компоненты. Анализируются нормативно-правовые основы цифровизации (Указы Президента РФ № 474, № 204,

национальная программа «Экономика данных и цифровая трансформация государства»). Показана дифференциация цифровых компетенций по категориям должностей (руководители, специалисты, обеспечивающие специалисты) и их пронизывающий характер по отношению к традиционным блокам профессиональной компетентности.

Выявлены основные проблемы формирования цифровой компетенции: отсутствие единой федеральной модели оценки, дублирование требований, недостаточное использование индивидуальных образовательных траекторий и низкая мотивация служащих старших возрастных групп. Предложены конкретные меры: разработка федеральной модели с обязательной дифференциацией, система ежегодного цифрового профиля, создание региональных центров компетенций и переход к смешанным форматам обучения с использованием симуляторов.

The article provides a theoretical substantiation of the role of digital competence as a key component of the professional competence of civil servants in the Russian Federation amid the digital transformation of public administration. The purpose of the study is to determine the place of digital competence within the structure of professional competence and to outline directions for its development in order to achieve national goals up to 2030.

Drawing on the European DigComp framework (2013/2022) and Russian research (Gegedyush N. S., Sushkova I. V., Tarasova E. Yu. et al.), the integrative nature of digital competence is revealed, encompassing cognitive, operational, value-based, and ethical components. The normative-legal foundations of digitalization are analyzed (Presidential Decrees No. 474 and No. 204, the national program “Data Economy and Digital Transformation of the State”). The differentiation of digital competencies by position categories (managers, specialists, support staff) and their cross-cutting role in relation to the traditional blocks of professional competence are demonstrated.

The main problems in the formation of digital competence are identified: the absence of a unified federal assessment model, duplication of requirements,

insufficient use of individual educational trajectories, and low motivation among older civil servants. Specific measures are proposed: development of a federal competency model with mandatory differentiation, an annual digital profile assessment system, establishment of regional competence centers, and a transition to blended learning formats using simulators.

Ключевые слова: *цифровая компетенция, государственная служба, цифровая трансформация, профессиональная компетентность, искусственный интеллект, цифровая зрелость*

Keywords: *digital competence, civil service, digital transformation, professional competence, artificial intelligence, digital maturity*

Цифровая трансформация государственного управления является одним из приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» [5] и последующие нормативные акты закрепили достижение «цифровой зрелости» государственного управления в качестве ключевого целевого показателя. Реализация этого направления невозможна без кардинального изменения требований к кадровому потенциалу органов государственной власти. В современных условиях цифровая компетенция перестает быть вспомогательным навыком и превращается в ключевой компонент профессиональной компетентности государственного служащего. Она обеспечивает не только эффективное использование информационно-коммуникационных технологий, но и способность к анализу больших данных, принятию решений в цифровой среде, взаимодействию с искусственным интеллектом и обеспечению информационной безопасности. Без сформированной цифровой компетенции кадров цифровая трансформация остается формальной и не приводит к реальному повышению качества государственного управления.

Цель статьи – теоретически обосновать роль и место цифровой компетенции в структуре профессиональной компетентности кадров государственной службы, а также определить направления ее развития в условиях цифровизации.

Теоретические основы цифровой компетенции государственных служащих

Понятие «цифровая компетенция» (digital competence) впервые было системно разработано в европейской рамке DigComp (2013, обновление 2022 г.). В российском научном дискурсе оно получило развитие в работах экспертов РАНХиГС и Минтруда России.

Гегедюш Н. С., Масленникова Е. В. и Осипов В. А. отмечают, что существующие квалификационные требования к государственным служащим характеризуются единообразием базовых требований к информационно-коммуникационным технологиям, однако не отражают отраслевую специфику и дифференциацию по категориям должностей [1]. Как подчеркивают авторы, необходимость разделения цифровых компетенций на базовые (такие как: работа с ПК, защита информации, электронным документооборотом) и уже более профессиональные (анализ данных, внедрение искусственного интеллекта, управление цифровыми процессами).

Сушкова И. В. и Гаркавцева А. С. предлагают четырехблочную модель цифровых компетенций в системе государственного управления, разработанную экспертами РАНХиГС: профессиональные компетенции (hard skills), личностные компетенции (soft skills), базовые цифровые компетенции и цифровая культура [2]. Эта модель интегрирует ценностный компонент и ориентирована на реализацию стратегии цифрового развития.

Тарасова Е. Ю. и Панова Е. А. акцентируют внимание на трансформации требований в условиях применения искусственного интеллекта и нейросетей. Авторы вводят понятие «нейрочиновник» и подчеркивают необходимость формирования этической компетенции и критического мышления при работе с искусственным интеллектом [3].

Таким образом, современные исследования единодушны в том, что цифровая компетенция — это не только набор технических навыков, а сложный интегративный конструкт, включающий когнитивный, ценностный и этический компоненты.

Цифровая трансформация государственной службы: нормативно-правовые и организационные аспекты

В настоящее время цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации регулируется целым комплексом нормативных актов. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (в редакции последующих изменений) и национальная программа «Экономика данных и цифровая трансформация государства» определили ключевые направления: перевод государственных услуг в электронный вид, внедрение суперсервисов, создание единой цифровой платформы взаимодействия.

В своем исследовании Васильева Е. В. отмечает, что цифровая трансформация требует пересмотра традиционных моделей компетенций государственных служащих, поскольку более 70% проектов цифровой трансформации терпят неудачу именно из-за недостаточной квалификации команд [4]. В условиях арктических и удаленных регионов (включая Республику Саха (Якутия) цифровая компетенция приобретает дополнительное значение как инструмент преодоления территориальной разобщенности и обеспечения равного доступа к цифровым государственным услугам.

Цифровая компетенция в структуре профессиональной компетентности

Профессиональная компетентность государственного служащего традиционном понимании включает три блока: умения, знания и личностные качества. Цифровая компетенция пронизывает все три блока и выступает в роли катализатора. Хотим отметить, что, согласно модели Гегедюш Н. С. и соавторов, цифровая компетенция должна быть дифференцирована следующим образом:

- для руководителей – стратегическое управление цифровыми проектами и принятие решений на основе данных;
- для специалистов – оперативная работа с информационными системами и анализ данных;
- для обеспечивающих специалистов – базовые навыки работы с системой электронного документооборота и соблюдение требований информационной

безопасности [1].

Интеграция цифровой компетенции в должностные регламенты позволяет перейти от формального соблюдения требований к реальному повышению эффективности деятельности. Без этого перехода цифровая трансформация остается декларативной.

Анализ теоретической литературы по теме позволил определить основные проблемы, выявленные соискателями:

1. отсутствие единой модели оценки цифровых компетенций на федеральном уровне;
2. дублирование базовых и профессиональных требований в должностных регламентах;
3. недостаточное использование индивидуальных образовательных траекторий;
4. низкая мотивация служащих старших возрастных групп.

Сушкова И. В. подчеркивает, что более 70% проектов цифровой трансформации проваливаются из-за несоответствия компетенций команд [2]. Панова Е. А. отмечает новую тенденцию – необходимость формирования компетенций работы с генеративным искусственным интеллектом и критической оценки его результатов [3].

Перспективы развития цифровой компетенции

Для решения выявленных проблем предлагается:

- разработка федеральной модели цифровых компетенций с обязательной дифференциацией по категориям должностей;
- внедрение системы регулярной оценки цифровой зрелости кадров (ежегодный цифровой профиль);
- создание региональных центров компетенций по цифровой трансформации;
- переход к смешанным форматам обучения с использованием симуляторов.

Реализация этих мер позволит обеспечить достижение показателей

цифровой зрелости государственного управления к 2030 году.

Заключение

В наше время цифровая компетенция является не просто одним из элементов, а ключевым компонентом профессиональной компетентности кадров государственной службы. Ее развитие напрямую определяет успех цифровой трансформации государственного управления. Только при условии системного подхода к формированию, оценке и развитию цифровых компетенций возможно достижение национальных целей в сфере цифровизации в Российской Федерации. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой эффективности предлагаемых моделей на региональном уровне.

Список литературы

1. Гегедюш Н. С., Масленникова Е. В., Осипов В. А. Модели цифровой компетентности государственных служащих: подходы к формированию и оценке / Вестник университета. 2022. № 10. С. 18–30. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-tsifrovoy-kompetentnosti-gosudarstvennyh-sluzhaschih-podhody-k-formirovaniyu-i-otsenke> (дата обращения: 28.02.2026);

2. Сушкова И. В., Гаркавцева А. С. Цифровые компетенции государственных гражданских служащих Российской Федерации: современное состояние и направления развития / Регион: системы, экономика, управление. 2021. Т. 19, № 2. С. 187–196. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-kompetentsii-gosudarstvennyh-grazhdanskih-sluzhaschih-rossiyskoy-federatsii-sovremennoe-sostoyaniye-i-napravleniya> (дата обращения: 28.02.2026);

3. Панова Е. А., Тарасова Е. Ю. Развитие цифровых компетенций и цифровой грамотности государственных служащих в условиях цифровой модернизации государственного управления / Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 112. С. 64–77. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77. URL: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/1881> (дата обращения: 28.02.2026);

4. Васильева Е. В. Развитие цифровых компетенций государственных

гражданских служащих Российской Федерации / Бизнес-информатика. 2018. № 4 (46). С. 5–14. URL: <https://bijournal.hse.ru/article/view/26034> (дата обращения: 28.02.2026);

5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: Указ Президента Рос. Федерации от 21.07.2020 № 474 (ред. от 07.05.2024). URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 28.02.2026);

6. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: Указ Президента Рос. Федерации от 09.05.2017 № 203. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41919> (дата обращения: 28.02.2026).

**«РАЗВИТИЕ НАУКИ В XXI ВЕКЕ: ВЫЗОВЫ,
ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ»**

IX Международная научно-практическая конференция

Научное издание

ООО «НИЦ ЭСП» в ЮФО

(Подразделение НИЦ «Иннова»)

353445, Россия, Краснодарский край, г.-к. Анапа,

ул. Весенняя, 8, оф. 1

Тел.: 8-800-201-62-45; 8 (861) 333-44-82

Подписано в печать 02.03.2026 г. Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 2,67
Бумага офсетная. Печать: цифровая. Гарнитура шрифта: Times New Roman
Тираж 50 экз. Заказ 287